

Leren de opleiders wel?

Vol verwachting gaat de OR op cursus. Het hotel is besteld, de reis geregeld, de koffers zijn gepakt. De komende dagen zal er hard gewerkt worden om aan het eind naar huis te gaan met een aantal goede vooremens. Meer ervaren OR-leden zijn wat sceptisch. Ze hebben het al eerder meegemaakt tenslotte. Hoge verwachtingen zijn echter niet reëel. Want ook voor de resultaten van cursussen gelden smalle marges.

Jaap de Jong en Henk Stil

In dit tweede deel gaan wij in op die structurele beperkingen van de klassieke cursussen. Die beperkingen worden, helaas, bevestigd en versterkt door het klassieke cursusaanbod van de OR-opleidingsinstituten. We kunnen ons daar zelf boos over maken, omdat juist van OR-opleiders verwacht mag worden dat zij bewust bezig zijn met hun vak.

Leren zonder omgeving

Een belangrijke verklaring voor de teleurstellende ervaringen ligt in de natuurlijke beperkingen van de meeste cursussen. Cursussen kunnen alleen maar direct effect hebben op het functioneren van de OR en de competenties van de deelnemende OR-leden.

De eigen onderneming legt als structurele omgeving beperkingen op aan de mogelijkheden om het nieuw geleerde ook echt toe te passen. De OR, fris terug vol goede voornemens van de cursus, komt terug in dezelfde, meestal onveranderde omgeving. De OR staat voor de opgave om de goede voorne-

mens, die nog moeten beklijven in het eigen gedrag en optreden, vol te houden terwijl er van de omgeving een grote druk uitgaat om op de oude wijze te blijven functioneren. Dat effect treedt nog sterker op als de OR zich heeft voorgenomen om ook veranderingen aan te brengen in samenwerkingsverhoudingen met de bestuurder. Die kan daardoor verrast worden. Heel wat directeuren hebben echter ondertussen

de ervaring dat de eerste overlegvergadering na de laatste cursus een geladen karakter heeft. Maar ze weten ook goed dat als ze zich daar niet teveel van aantrekken die geladenheid weer snel naar de achtergrond verdwijnt.

In weinig ondernemingen komt het tot een goed gesprek over het wederzijds functioneren in het gemeenschappelijk overleg. Laat staan dat een OR na een cursus met de bestuurder bespreekt op welke wijze hij het overleg inhoud wil gaan geven.

Lastige vragen

Een belangrijk aspect in de ondernemingsstructuur is dat deze gebaseerd is op machtsverhoudingen. Werknemers en dus de OR, zitten in een afhankelijkheidsverhouding ten opzichte van de ondernemer. Die macht is in de eerste plaats verbonden aan posities. Maar deze is ook verankerd in de cultuur van de organisatie.

De bestaande machtsverhoudingen worden steeds weer bevestigd in het gedrag van de mensen binnen de organisatie. Dat betekent dat de OR zich geconfronteerd ziet met een lastig dilemma: we willen onze effectiviteit vergroten, maar een cursus kan bijna niet

Functioneren overleg geen gespreksthema

Uit het evaluatieonderzoek naar de positie van de ondernemingsraad binnen de Nederlandse gemeenten blijkt dat het functioneren van de ondernemingsraad geen thema is in het overleg met de bestuurder.

OR-leden bespreken het eigen functioneren wel binnen de OR maar niet met de bestuurder. De bestuurder begint uit zichzelf niet over het functioneren van de OR. Hij schrikt daar voor terug of beschouwt dat zelfs als een onderwerp waarmee hij zich niet mag bemoeien. Als er over het functioneren wordt gepraat, heeft de OR het op de agenda gezet. En dan gaat het meestal over de gebrekkige faciliteiten.

A.B. Winder e.a., Medezeggenschap in kaart. (Concept-rapport), Amsterdam, december 2000

succesvol zijn zonder dat de omgevingsfactoren vooraf worden betrokken in het leerprogramma.

Dus de vraag is niet wat de OR in een cursus zou willen leren en behandelen. De vraag is: op welke wijze zorgen wij er voor dat wij als OR werkelijk invloed kunnen uitoefenen en met welke onderwerpen moeten we dan aan de slag

De vraag is niet wat de OR in een cursus zou willen leren, maar op welke wijze hij er voor zorgt dat hij werkelijk invloed kan uitoefenen in het overleg.

gaan. Die vraag kan beantwoord worden door vooraf na te gaan welke onderwerpen in de omgeving van de OR werkelijk van belang zijn (macht, cultuur, proces en identiteitsvragen) en daarbij te onderzoeken wat die voor de missie en de doelen van de OR en voor zijn eigen leerproces kunnen betekenen.

In het praktisch handelen betekent dit dat de OR een aantal stappen moet zetten en vragen moet beantwoorden voordat hij besluiten kan nemen over te organiseren opleidingen:

- vraagstukken in zijn omgeving analyseren;
- gesprekken voeren met de bestuurder, de personeelsfunctionaris en met de achterban over zaken waarvan met verwacht dat de OR bijdraagt. Kijk hierbij naar wat de OR concreet nodig heeft om met die onderwerpen succesvol aan de gang te gaan;
- afspraken maken over de wijze waarop de te bereiken leer- en werkresultaten vertaald worden naar praktisch handelen.

Pas dan kan de OR zich gaan buigen over de organisatie van zijn leer- en ontwikkelingsproces.

Leer- en werkinstrumenten

De resultaten van de OR-inspanningen, de antwoorden op deze vragen zijn de opmaat voor de keuze tussen de verschillende leer- en werkdoelen en de daarbij passende de instrumenten die de OR daarvoor kan inzetten.

Inrichting van het leer- en ontwikkelingsproces

- Wat wordt onze missie?
- Wat willen wij voor een OR zijn, volgend, pro-actief, communicatief, professioneel of strategische partner?
- Hoe zorgen we er zo voor dat we in het overleg een serieuze gesprekspartner worden?
- Welke leerdoelen hebben wij op de gebieden van de onderneming, welke instrumentele leerdoelen zijn er en welke reflectieve leerdoelen hebben we?
- Hoe willen we omgaan met de WOR, de bestuurder en met de achterban en wat hebben we daarbij nodig?
- Wat betekenen deze ambities voor ons teamfunctioneren, onze benodigde kwaliteiten, onze organisatie en werkwijze, de taken en de rollen van voorzitter en secretaris?
- Hoe zorgen we ervoor dat de resultaten van het leer- en werkproces van de OR daadwerkelijk in de onderneming geïmplementeerd kunnen worden?
- Wat betekent dat voor de terugkoppeling en de te maken afspraken met de achterban en de bestuurder?

In de tabel op pagina 13 geven wij aan voor welke doelen zij geschikt zijn. Ook geven we aan of een externe ondersteuning daarbij nuttig kan zijn en aan wat voor soort deskundigheid dan gedacht kan worden.

Uit het overzicht blijkt dat OR'en heel veel zelf kunnen leren. Toch lijkt het of OR'en denken dat er zonder externe deskundige weinig geleerd wordt. Dit geeft iets aan van het leerconsumptiegedrag van OR'en. Maar als leerlingen het leren afhankelijk maken van de leraar, leren ze weinig. Hoogstens leren ze wat zaken af. Een gezond vertrouwen in de eigen mogelijkheden is een voorwaarde om zelf te kunnen leren.

Het leeraanbod

Het leeraanbod voor OR'en is weinig

vraag-, laat staan ontwikkelgericht en in hoge mate gestandaardiseerd. Elke OR-lid met enige ervaring kent ze, die startcursussen. Volgens een vast stramen, netjes over de drie dagen verdeeld, wordt er eerst ingegaan op de WOR. Dan is er aandacht voor discussie-, vergader- en onderhandelvaardigheden. De laatste dag wordt gebruikt voor het vaststellen van een werkplan of het opstellen van werkafspraken. Tussendoor is er dan wat aandacht geweest voor de relatie met de achterban. En als er al aandacht besteed is aan de strategische positie van de OR, ging dat vaak in termen van een keuze tussen een conflict- en een harmoniemodel. De link naar de praktijk wordt vooral gelegd met behulp van praktijkvoorbeelden.

Dit standaardaanbod is deels te danken aan de kwaliteitsnormen van het GBIO. Vanuit de beste bedoelingen om kwaliteit te garanderen zijn normen vastgesteld die een rigide uitwerking hebben gehad. Natuurlijk zijn er wel vernieuwingen, maar die leiden nog niet automatisch tot een ander leeraanbod. De bestuurders worden vaker uitgenodigd om een deel bij te wonen. Ook is branchekennis belangrijker geworden. En natuurlijk wordt er meer gewerkt met ingehuurd auteurs en vinden er out-dooractiviteiten plaats. Het meest gebruikelijke cursusmodel is in feite een aanbodmodel dat het belang van kennis en vaardigheden centraal stelt. Helaas kan het vaak onvoldoende passend gemaakt kan worden aan de feitelijke vraagstukken waar de OR mee worstelt.

GBIO

In de WOR staan regels om opleidingsfaciliteiten voor OR-leden te garanderen. Om er voor te zorgen dat OR'en ook werkelijk op cursus kunnen kent de WOR een subsidie- en heffingsregeling. Als een onderneming een OR instelt, of zou moeten instellen, moet hij een financiële heffing te betalen. De opbrengsten gaan in een pot waaruit de OR-cursussen worden gesubsidieerd. Het GBIO coördineert de inkoop en verkoop van het leeraanbod. Het bestuur bestaat voor de helft uit werkgeversvertegenwoordigers, voor de andere helft uit vertegenwoordigers van de

Instrument	Geschied voor	Externe ondersteuning
cursus	Kennisoverdracht	docent/opleider
studiedagen (vaak open inschrijving)	thematische bijeenkomsten gericht op een onderwerp gericht op het uitdiepen en bijdragen aan kennis- en inzichtvergroting	docent/opleider
training	aanleren van vaardigheden en bewust worden van mogelijkheden en onmogelijkheden	trainer
begeleiding	ondersteunen bij eigen verbeterprogramma's of bij verbeterprogramma's voor het overleg	trainer/begeleider
advisering	ondersteunen met bepaalde deskundigheid rond bepaalde vraagstukken en problemen rond het functioneren van de onderneming	adviseur op inhoud en proces
werkconferenties	inventariseren van specifieke knelpunten om afspraken te maken om tot afspraken en oplossingen te komen	adviseur op inhoud en proces
netwerken	Gebruiken van (externe) collega's om ervaringen en informatie uit te wisselen	doe-het-zelf
praktijk-leren (ervarend leren)	analyseren van leerzame praktijkvoorbeelden om daaruit verbeteringen en veranderingen te benoemen	doe-het-zelf *
actie-leren	leren in verbeteringsacties die zijn ingezet op basis van methodische analyses van eigen praktijksituaties	doe-het-zelf *
feedback/intervisie	Gebruiken van instrumenten om in klein verband, met behulp van bepaalde methodieken, praktijkvraagstukken te verhelderen	doe-het-zelf *
mentorschap	begeleiden van relatieve nieuweling door meer ervaren collega	doe-het-zelf *
coaching	analyseren van werkproblemen en het ontwikkelen en uitproberen van mogelijke oplossingsstrategieën, waarbij coach ondersteunt in analyseren en in inzicht verwerven in de effecten van het eigen gedrag.	coach/trainer
* Voor deze leervormen kan het wel nuttig zijn dat de OR een training volgt waarin de noodzakelijke vaardigheden worden geleerd.		

vakbond. De twee blokken houden elkaar goed in evenwicht. Hierdoor zijn vernieuwingen ons inziens vrijwel uitgesloten.

Verstandige ondernemers zijn bereid de kosten te dragen voor de vorm van ondersteuning die op dat moment het meest effectief is. Andere ondernemers verwijzen de OR terug naar de gesubsidieerde cursussen. Soms moet een OR dus kiezen voor een op dat moment niet-effectieve leervorm. Of men kiest voor een schijnconstructie om de subsidie toch te ontvangen. Iedereen in medezeggenschapsland kent zulke constructies, maar in het openbaar blijft het een goed verzwegen geheim.

Natuurlijk onderzoekt het GBIO de kwaliteit van cursussen. Eigenlijk is het niet meer dan een tevredenheidsonderzoek, waarin cursisten, meestal nog tijdens de cursus, worden gevraagd hoe tevreden zij zijn over de verzorging van de cursus en over het bereiken van de leerdoelen. Dat moet wel leiden tot be-

hoorlijke positieve resultaten. Echte resultaatmetingen vragen om het meten voor en na een cursus; vragen dus om een contextgevoelige meting. Maar goed, het zou in ieder geval al kwaliteitsverhogend kunnen werken als OR'en zouden kunnen beschikken over deze kwaliteitsvergelijkende informatie.

Paternalistische benadering

Wat opvalt, is de paternalistische benadering van OR'en. Die worden nog steeds gezien als de zwakkere partij, als een te beschermen object. Lees advertenties in medezeggenschapsbladen na, en zie hoe daarop steeds weer geappelleerd wordt. Wezenlijk is die grondhouding niet te verenigen met een werkelijk op lerende volwassenen gericht opleidings- en begeleidingsaanbod. Uitgangspunt hoort dus niet te zijn dat de medezeggenschapper nog een hoop te leren heeft, maar dat de medezeggenschapper al heel veel kan, heel veel ervaringen heeft, heel veel weet en hoogstens ondersteund moet worden in het

ontwikkelen van een kritisch en zelfreflectief kader. De opleider moet niet persé kennis willen overdragen, maar moet in staat zijn de aanwezige kennis aan te boren en bruikbaar te maken. In plaats van nieuwe afhankelijkheden aan te bieden, moet zelfstandigheid versterkt worden. In plaats van full-service-aanbod, modulaire diensten, op korte termijn leverbaar.

Tot slot

Kritische zelfreflectie op de kwaliteit van het aanbod is nodig. In dit artikel hebben we ons gemoed daarover gelucht.

Veel belangrijker is nog dat OR'en zich kritischer gaan opstellen ten aanzien van het cursusaanbod. In de volgende aflevering gaan we in op de vraag hoe OR'en bewuster keuzen kunnen maken in het stimuleren van de eigen ontwikkeling.

Jaap de Jong en Henk Stil zijn zelfstandig adviseurs.