

Pro-actieve OR zet eigen leertraject uit

Hoe pro-actief is uw OR? Bent u het stadium van de WOR-introductiecurssussen en driedaagse heidesessies, gesubsidieerd door het GBIO, al gepasseerd? En u wilt verder werken aan de persoonlijke effectiviteit van mensen en de OR als geheel? Laat het standaard scholingsaanbod dan even links liggen. Bepaal uw eigen leerdoelstellingen en zet uw eigen ontwikkelingstraject uit. Of u hiervoor subsidie krijgt van het GBIO is dan de vraag. Hier ligt een eigen verantwoordelijkheid van de organisatie. Een bestuurder heeft belang bij een goed functionerende, pro-actieve OR. En daar zit nou eenmaal een kostenplaatje aan vast.

Heleen Hupkens

Op 21 september zaten het GBIO, trainers/adviseurs, OR-voorzitters en een bestuurder gezamenlijk aan tafel en spraken over scholing van OR'en. Hoe wordt een OR een goed functionerende, pro-actieve OR? Welke rol speelt scholing en training hierin? Welke voorwaarden stelt dit aan de rol, inzet van alle betrokkenen? Geen gemakkelijk gesprek. Al lang bekende kritieken op het huidige systeem van scholing en training dreigden ook nu weer de discussie te domineren: opleidingsinstituten verkopen te vaak standaardcurssussen als maatwerk, de GBIO-regels worden te rigide gehanteerd bij toekenning van subsidies, in trainingen wordt te weinig rekening gehouden met de praktijk waarin de OR'en werken, na afloop van

de training/scholing vindt onvoldoende nazorg plaats, enzovoort.

Mark Frequin, plaatsvervangend SG bij het ministerie van Justitie ergerde zich duidelijk aan het niveau van de discussie. 'Deze discussie speelt zich af in het jaar nul', riep hij. 'Laten we het hier hebben over het lerend vermogen van OR'en.' Tim Lakeman, adviseur bij Kromme Rijn, deelde zijn mening en beoordeelde de discussie non-pro-actief. 'We blijven hangen in de GBIO-discussie, dat lijkt me niet de bedoeling'. Voorzitter Henk Kool, directeur van het Participatie Instituut, deed zijn best om het gezelschap tot meer constructieve gedachten en uitspraken te krijgen.

Ruud Beumer, voorzitter COR AHOLD: 'Voor mij is het GBIO geen probleem. Bepaalde delen van de OR-scholing worden gesubsidieerd door GBIO, andere niet. Die betaalt de werkgever dan!'

OR is volwassen orgaan

Over één ding zijn de deelnemers het eens: de OR is een volwassen orgaan binnen de organisatie en dient als zodanig behandeld te worden. De organisatie is er niet bij gediend om de OR klein, onwetend en afhankelijk te houden. Mark Frequin: 'Een organisatie heeft belang bij een goed functionerende en dus goed opgeleide OR. Een bestuurder moet zich dus ook verantwoordelijk voelen voor goede scholing'.

Jan Cremers, directeur GBIO: 'Als OR'en zelf een leertraject ontwikkelen, kunnen ze met ons bespreken welke onderdelen in aanmerking komen voor een bijdrage'.

Volgens adviseurs/trainers Jaap de Jong en Adri Martens gebeurt dat vandaag de dag nog te weinig. Nog steeds overheerst een paternalistische gedachtegoed over medezeggenschap. En dat zou ook in het opleidingssysteem en de GBIO-richtlijnen verankerd zitten. Henk Stil verwoordde dit als volgt: 'OR'en leren vaak theorie, los van de eigen praktijksituatie. Dat draagt niet bij aan de versterking van de positie van de OR in de organisatie. Dit is een effect van de GBIO-normering. De mogelijkheden van OR'en om echt te leren worden zo beperkt'.

Pro-activiteit in de praktijk

Ruud Beumer en Tiny Vloet zijn voorzitters van raden die als pro-actief aangemerkt kunnen worden. Vloet,

voorzitter van de COR bij de gemeente Nijmegen, meldde dat zij allang niets meer doen met het standaard cursus-aanbod. 'Mensen die werkzaam zijn in een OR hebben maar beperkt de tijd voor scholing. Die gaan we niet verdoen met allerlei cursussen. Wij werken vaak themagericht. Dan organise-

'Een organisatie heeft belang bij een goed functionerende en dus goed opgeleide OR

ren we zelf een studiemiddag met andere disciplines zoals de Arbo-dienst en P&O, en huren daarbij deskundige adviseurs/trainers in. Deze kosten zijn dan voor eigen rekening.'

'Wij kijken welke vaardigheden en capaciteiten we in huis hebben in de OR. Daar stemmen we ons scholingsplan op af', vertelde Ruud Beumer, voorzitter COR Ahold. 'Het is belangrijk om mensen vooruit te krijgen, zich te ontwikkelen'. Maar niet ieder OR-lid zit te wachten op een training persoonlijke effectiviteit is zijn ervaring. 'Ik moet behoorlijk kletsen om ze dat te laten doen'.

Om de kwaliteit van het functioneren van OR-leden te bewaken werkt Beumer met persoonlijke ontwikkelingsplannen en houdt hij functioneringsgesprekken met OR-leden. Maar niet alleen de OR zelf is verantwoordelijk voor zijn functioneren, vindt Beumer. Dat is mede een verantwoordelijkheid van het management.

Tim Lakeman, adviseur bij Kromme Rijn: 'Een OR heeft vaak meer last van zichzelf dan van zijn bestuurder. Dat zegt iets over de scholingsbehoefte. Eigenlijk zou je sommige OR'en willen adviseren een soort van relatie-therapie te doen'.

'Wij hebben het management bijvoorbeeld medeverantwoordelijk gemaakt voor de kandidaatselectie bij bepaalde thematische werkgroepen.' Het is ook belangrijk dat de bestuurder c.q. het management met de OR-leden mee wil leren. Mark Frequin gaat re-

gelmatig naar de trainingen toe. Hij merkte dat beginnende OR'en vaak heel onzeker zijn en zichzelf soms op een enorme afstand zetten ten opzichte van de bestuurder. 'Dan heb je een goede introductie nodig en direct contact met de bestuurder. Dat mag wat mij betreft op de hei. Directies binnen het ministerie zitten er toch ook regelmatig'.

Beginners en gevorderden

Volgens Tim Lakeman is pas twintig procent van de huidige OR'en binnen de overheid pro-actief. Naarmate een OR meer pro-actief is heeft hij meer behoefte aan themagerichte cursussen en/of opleidingstrajecten. Voor beginnende OR'en zijn de basale heidesessies heel goed. Henk Stil maakte een ander onderscheid: 'Beginnende OR'en hebben behoefte aan een procesmatige benadering, gevorderde OR'en aan organisatieadvies'.

Henk Stil, zelfstandig adviseur/trainer: 'Je moet OR'en ondersteunen in de ontwikkeling naar pro-actief werken'.

Daar haakte Jan Cremers, directeur GBIO uiteraard graag op in. 'Er wordt te snel denigrerend gedaan over de basale trainingen. De naleving van de WOR is in veel organisaties ronduit slecht. Die drie dagen op de hei is heel zinvol als het gaat om zaken als: wat moet de OR wel en niet weten, het inschakelen van interne of externe deskundigen, onderhandelingsvaardigheden, etc.' Maar niet alles kan met GBIO-subsidies, lichtte hij toe. 'In veel gevallen zal de rekening van scholingsactiviteiten aan de werkgever gepresenteerd moeten worden.'

'Iedere OR heeft zijn eigen historie', vervolgde Jan Cremers zijn betoog. 'Daar kun je fasen in aanbrengen. In het beginstadium gaat het om de 'coming out' van de OR. De OR moet zelf bepalen hoe hij zijn ontwikkelingstraject wil doen. Een onderdeel daarvan is scholing. In de stadia hierna verwordt een trainer steeds meer tot coach van een OR. Later groeit hij mogelijk uit tot adviseur of therapeut. Kijk, dan houdt het op voor wat betreft de WOR.'

Tiny Vloet, voorzitter COR gemeente Nijmegen: 'Je moet niet iemand voorzitter maken die de juiste vaardigheden daarvoor niet heeft'.

Nieuwe OR-leden

Op weg naar pro-activiteit is het feit dat OR'en steeds opnieuw te maken hebben met beginnende OR-leden een belangrijk obstakel. Ruud Beumer: 'Vaak kun je dan weer van voren af aan beginnen'. Binnen Ahold houden



ze daarom kandidatendagen waarin gesprekken plaatsvinden met potentiële kandidaten. 'Zo kunnen we al vast een inschatting maken van de capaciteiten die we in huis halen. En we zetten oud OR-leden in om nieuwe mensen te begeleiden.' Bij de gemeente Nijmegen werkt de OR met profielen in de werving van kandidaten. 'We streven naar diversiteit, ook op het niveau van de medezeggenschap', vertelde Tiny Vloet. Hij merkte daarbij nog op dat niet alleen aan de kant van de

OR regelmatig wisselin-

gen van de wacht zijn. Ook aan de bestuurderskant wisselt het sterk. 'Het is dan belangrijk om als OR een eigen koers vast te houden', aldus Vloet.

Hoge eisen aan OR-leden

'Er worden steeds hogere eisen gesteld aan OR-leden', merkte Jaap de Jong op. 'De OR moet strategisch kunnen denken, inhoudelijke deskundigheid in huis hebben, communicatie- en onderhandelingsvaardig zijn, en noem maar op. De vraag is of het voor OR'en werkelijk zo belangrijk is zoveel te weten en te kunnen. Misschien moeten we als adviseurs/trainers meer vragen: wat wil je zien, wat heb je nodig en werken aan vaardigheden om bepaalde deskundigheden te kunnen verwerken.' Henk Stil vulde dit

aan: 'We moeten OR'en ondersteunen in de ontwikkeling naar autonomie en proactief werken. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van verschillende instrumenten, afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin een OR zit. Scholing is er daar één van.'

Adri Martens, adviseur/trainer bij Transcoop: 'Het GBIO zou moeten bijdragen aan de ontwikkeling van het eigen gezicht van de OR'.

Relatie met de achterban

Volgens Tim Lakeman is de achterban de meest conservatieve groep mensen binnen een organisatie. Mark Frequin ontkende dit zeer stellig: 'Je komt allerlei gradaties tegen. Sommige OR'en zijn heel progressief met een conservatieve achterban. Maar je hebt ook heel conservatieve OR'en met een heel actieve achterban. Ik vind het als bestuurder interessant dat een OR niet durft te bewegen als de achterban allang bezig is. Dan is de positie van de OR zeer slecht'. Op de vraag hoe hij daar

mee om gaat, antwoordde hij resoluut: 'dan voer ik een gesprek met de mensen die wel bewegen'. 'Onze ervaring is dat de achterban best mee wil in allerlei dingen', reageerde Ruud Beumer. 'We houden regelmatig een enquête onder kiezers en kandidaten. Men beoordeelt de OR-leden als deskundige mensen.'

Volgens Jan Cremers wordt de relatie met de achterban bepaald door soms triviaal lijkende face-to-face relaties, het sociaal cement van een organisatie. In grote organisaties is het erg lastig om de communicatie goed voor elkaar te krijgen. Toch blijft Lakeman het een probleem vinden. Bestuurders denken

'Er worden steeds hogere eisen gesteld aan OR-leden

dat de OR het draagvlak binnen de organisatie vertegenwoordigt. Dat krijgt een directie dus vaak niet via de OR.

Jaap de Jong, zelfstandig adviseur/trainer:

'Het meekrijgen van de achterban is een probleem van beide overlegpartners.'

OR- trainersopleiding

Er bestaat eigenlijk geen echte OR-trainersopleiding. Tim Lakeman nodigde Jan Cremers ter plekke uit om eens een goede, gecertificeerde training te ontwikkelen voor zowel bestaande als nieuwe OR-trainers. Jaap de Jong doet nog een suggestie voor het oprichten van een beroepsvereniging, mede om het vak van OR-adviseur/trainer te professionaliseren.

Mark Frequin, plaatsvervangend. Secretaris-generaal bij het ministerie van Justitie: 'Je moet met de OR over 'leren' kunnen praten. In de toekomst wil ik met de OR graag afspraken maken over het maken van persoonlijk ontwikkelingsplannen voor OR-leden.'

Heleen Hupkens is freelance journalist.

