

Uitstippelen van een ontwikkelroute

Bezint eer ge begint

Een goed leeradvies gebaseerd op een brede analyse stimuleert de ontwikkeling van de or en verhoogt het rendement van de trainingen. Helaas is de praktijk vaak wat weerbarstiger.

Door Geraldo Kumeling

- Voorbeeld uit de praktijk
- Analyseren van behoeften
- Eerst op eigen kracht

Wie heeft er nog onderwerpen voor de training die aanstaande is, vraagt de or-voorzitter tijdens de vergadering. Een aantal leden steekt de hand op en na een korte inventarisatie komen de volgende onderwerpen naar voren: oprispen van de WOR-kennis, samenwerking binnen de or, onderhandelingsvaardigheden en het aanscherpen van het werkplan. Na de vergadering wordt er een afspraak gemaakt met de vaste trainer die langskomt voor een voorgesprek. De or is dik tevreden over deze trainer. Er bestaat al enige jaren een goede, zakelijke relatie en over het algemeen zijn de trainingdagen prima. Ze bieden de or-leden steeds weer de gelegenheid wat langer stil te staan bij de vraag hoe zaken aan te pakken, taken te verdelen en een gezamenlijk antwoord te zoeken op de vragen die op ze af komen. Kortom, even ontsnappen aan de waan van de dag.

Ontwikkeling

Tijdens het voorgesprek is de vaste trainer prima in staat door te vragen op de leerwen-

sen en zodoende een beter beeld te krijgen over de beweegredenen. Daarbij verschuift soms de leervraag en wordt deze in elk geval specifiek benoemd. De trainer geeft de leervraag vervolgens vorm in een afwisselend en leerzaam trainingsprogramma. Daarbij schroomt hij niet om gastsprekers uit te nodigen wanneer de trainingsvraag zijn eigen expertise overstijgt. Kortom, een vakman die een verantwoorde training kan ontwerpen en uitvoeren. Na enkele weken wordt de training uitgevoerd en wederom is de or tevreden, omdat aan zijn wensen is voldaan. De motivatie heeft weer een impuls gekregen en er zijn een aantal handige vaardigheden geoefend die de or verder kunnen helpen. Dit is een voorbeeld, zoals er vele te benoemen zijn uit de dagelijkse praktijk van het or-werk. De vraag is echter of de or ook echt tevreden kan zijn? In zekere zin wel, er is immers voldaan aan de leerbehoefte. Echter,

Een leeradviseur kijkt verder dan de eerstvolgende training

er was misschien wel meer te bereiken. Je zou jezelf kunnen afvragen of deze training de raad duurzaam verder heeft geholpen in zijn ontwikkeling en of deze training het functioneren op een hoger plan heeft gebracht en daarmee de toegevoegde waarde van de or in de organisatie heeft vergroot? In de dagelijkse scholingspraktijk zien we dat or's vooral al doende leren. Bij het helder krijgen van de opleidingsvraag doen or's bij voorkeur eerst een beroep op de trainer die zij kennen. Ook al is deze trainer op een bepaald terrein niet de deskundige bij uitstek, de vertrouwensrelatie geeft veelal de doorslag. De trainer is van goede wil en in staat de leervraag te analyseren en een training te ontwerpen en uit te voeren. Door deze kortcyclische benadering, blijven veel or's steken in hun ontwikkeling. De traditionele wijze waarop trainingen tot stand komen, deels gestuurd door de actualiteit of voortkomend uit jaarlijkse traditie aangevuld met het tijdelijke karakter van het or-lidmaatschap, zorgen ervoor dat de medezeggenschap zich moeizaam verder ontwikkelt. Deze situatie vraagt om een andere aanpak, waarbij gebruikgemaakt wordt van een leeradviseur.

Leeradviseur

Een leeradviseur is iemand die in staat is het huidige functioneren van de or in een brede organisatiecontext te analyseren, deze te verbinden aan een toekomstige en gewenste situatie en een advies te geven over een ontwikkelroute. De aandacht gaat daarbij uit naar de organisatie als geheel. Kenmerkend in de aanpak is dan ook dat de leeradviseur ruime aandacht geeft aan een diagnose en zich niet zal beperken tot het interviewen van de or, of een delegatie daarvan, maar ook andere spelers in de organisatie, zoals bestuurder, HR en managementteam.

Een leeradviseur stuurt niet direct aan op een training, maar richt zich vooral op het maken van een analyse, het herkennen van de ontwikkelvragen en het ontwerpen van een ontwikkelplan, met daarin een diversi-

Aanbevelingen voor de or

- Besef dat alleen scholing niet voldoende is om medezeggenschap te ontwikkelen.
- Besteed tijd en aandacht aan een brede analyse en diagnose van de ontwikkelingsbehoefte, waarbij ook gekeken wordt naar de organisatiecontext.
- Laat je adviseren door een leeradviseur: een externe deskundige die in staat is verder te kijken dan de eerstvolgende training en kan adviseren over een efficiënte leer- en ontwikkelroute voor de or.
- Zorg ervoor dat de ontwikkelingsroute wordt vastgelegd in een ontwikkelingsplan, dat de basis vormt voor allerlei leerinterventies, zoals training, coaching, intervisie, learning-on-the-job etc.
- Maak een onderscheid tussen jullie leeradviseur en de trainer(s).



teit aan interventies. Met individuele en collectieve leermomenten, maar ook met deskundigheidsbevordering door raadpleging van interne deskundigen. Ook besteedt een leeradviseur aandacht aan het borgen van de persoonlijke ontwikkeling die een orlid heeft doorgemaakt tijdens het or-werk. Het werken met competenties en Erkenning van Verworven Competenties (EVC's) is hiervan een voorbeeld. Een leeradviseur is in staat verder te kijken dan de eerstvolgende training en kan een effectieve ontwikkelomgeving voor de or inrichten. Trainingen die daarna worden gevolgd, vinden hun oorsprong in het ontwikkelplan en krijgen daarmee een betere basis en voedingsbodem, omdat ze onderdeel zijn van een groter geheel. Daarmee stijgt het rendement.

Verschillen

De trainer is een professional en is in staat een goede leersituatie te creëren binnen één- of meerdaagse training(en), waarbij rekening wordt gehouden met didactisch verantwoorde werkvormen. Het behalen van de vooraf vastgestelde leerdoel/leerresultaten is de insteek. Het leerrendement van de trainingdagen kan door de trainer worden vergroot door rondom de training activiteiten af te spreken, zoals intake, coaching en begeleiding. De trainer richt zich daarbij vooral op de opleidingsbehoefte in plaats van de ontwikkelingsbehoefte. Het is goed te beseffen dat een trainer er persoonlijk belang bij heeft een training te verkopen, liefst op maat en passend binnen de GBIO-bijdrageregeling, zodat er

Handige diagnosetools

Naast veelal schriftelijke vragenlijsten die gebruikt kunnen worden bij de analyse van de ontwikkelingsvraag, zijn er ook een aantal handige tools op internet waarmee de or de eigen ontwikkelbehoefte in kaart kan brengen:

- OR-scan van Bureau Zuidema;
- competent OR van WVM;
- quickscan van Stavoor;
- competentiemeter van SBI.

een aantrekkelijke offerte kan worden getoond. Uit de kwaliteitsmetingen van het GBIO blijkt overigens dat trainers van de bekende scholingsinstituten een hoge kwaliteit leveren; kortom prima trainers zijn. Echter, waar trainers nog te weinig in slagen is het vormgeven van de rol als leeradviseur. Dat vraagt wellicht om wat minder empathie en meer prikkeling van de or. Daarbij kan de vertrouwensrelatie soms in de weg zitten. Dan is het handiger beide rollen te scheiden.

Analyseren

Or's hebben de nodige potentie, maar zijn vaak onvoldoende in staat om op eigen kracht hun ontwikkelbehoefte te formuleren en om te zetten in een adequate ontwikkelstrategie, zoals geïllustreerd in het voorbeeld aan het begin van dit artikel. Deze or's laten duidelijk merken dat zij ondersteuning en begeleiding behoeven. Toch kan de raad ook zelfstandig een eerste stap zetten in het opzetten van een ontwikkelplan. Door het maken van een goede analyse van de huidige en gewenste situatie ontstaat bewustwording. Via internet zijn handige tools beschikbaar om de or te helpen bij het maken van een analyse. Het is dan wel raadzaam iemand van buiten de raad te betrekken bij de het vaststellen van de diagnose. Iemand die in staat is de or een spiegel voor te houden. Hierbij zou een leeradviseur van toegevoegde waarde kunnen zijn. 

Geraldo Kumeling is trainer/adviseur Medezeggenschap bij Bureau Zuidema