

Pleidooi voor authentieke leercontracten van de or

‘Als het maar een gezellige

De huidige scholingsrechten van de ondernemingsraad stimuleren het ‘uit automatisme’ volgen van trainingen. Van een authentiek leercontract is in veel gevallen geen sprake. De bijbehorende subsidieregeling staat vernieuwende medezeggenschap in de weg. Een pleidooi voor een andere wijze van subsidieverlening.

Door Joost van Wielink met medewerking van Geraldo Kumeling

- [Herkenbaar verzoek om training](#)
- [Trainersdilemma](#)
- [Scholings- of ontwikkelingsplan als voorwaarde](#)

Het dagelijks bestuur (DB) van een or heeft vijf bureaus uitgenodigd om tot een juiste keuze te komen. Het kwam me wat overdadig voor, maar het moet gezegd: er is een groot aantal aanbieders en de kwaliteit van een training is net zo wisselend als de deskundigheid én de persoonlijkheid van de trainer. Verder is de mate van authenticiteit van het leercontract van belang. Een samenvatting van het gesprek:

Or: Goedemiddag. Zoals we telefonisch al bespraken dient er spoedig een training plaats te vinden. We zijn wat laat met plannen, geloof ik. Maar het is alweer een jaar geleden dus we moeten toch weer op training. En ja, de communicatie hè, die wil niet zo vlotten. Sowieso typisch iets van onze organisatie: slechte communicatie!

Trainer: Is dat voor het eerst dat u met dit onderwerp in een training wat wilt doen?

O: Welnee, dat doen we elk jaar. De commissies doen in hun trainingen de inhoudelijke onderwerpen. In onze jaarlijkse training gaat het over samenwerken en communiceren. We hebben al heel wat trainers gehad. We weten wel wat we moeten doen, maar ja, in de praktijk. Ach, u kent dat wel, toch?

T: Tja, het blijkt inderdaad steeds maar weer een lastig onderwerp. Wat denkt u dat de leden deze keer graag zouden doen op de training? En hebt u er een beeld bij waarom de communicatie zo slecht is?

O: Nou ja, nee, dat weten we eigenlijk nog

niet. Dat vragen we ook nooit zo expliciet: het DB en de scholingscommissie gaan daar meestal over. En ach, iedereen weet toch dat je aan communicatie niet echt iets kunt doen. Zeker niet als de bestuurder niet meewerkt. Het zekere voor het onzekere nemend hebben we maar wat meer bureaus uitgenodigd. Staat een stuk professioneler, weet ik inmiddels uit mijn inkoopervaring. We hebben een traditie van jaarlijkse trainingen. Dat doen we volgens mij al 23 jaar zo. En we krijgen toch subsidie. Zonde om die te laten liggen. Weet u, als het maar een gezellige training is, op een fijne locatie? Dat communiceert sowieso beter, ergens op de hei. Hebt u een suggestie voor een goed hotel?

Dilemma

Een ongemakkelijk gevoel. ‘Hier heb ik geen trek ik’, zeg ik tegen mijn collega. Toch, een centrale ondernemingsraad van zeventien leden. De organisatie is een belangrijke speler in de zorgsector. Voor mezelf als trainer en het bureau zijn er (omzet-)targets. Een dergelijke klant aan je binden levert het nodige op, ook aan netwerk. Maak ik wel de juiste keuze door de klant te laten gaan? Maak ik mijn ideologie (trainen heeft pas zin als mensen ook wat willen leren) belangrijker dan de werkelijkheid van veel trainingen?

Over de effectiviteit van trainingen is veel te zeggen. Cynici zeggen: wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het effect van trainingen zeer gering is. Anderen zeggen: leren doe je alleen door fouten in de praktijk; een training helpt daar niet of nauwelijks bij. Ik heb echter andere ervaringen, zowel persoonlijk als in mijn rol als procesbegeleider. Met verschillende benaderingen en werkvormen kan een training of andere leerinterventie een intensief en belangrijk reflectief kader bieden voor de ontwikkeling van individu, ondernemingsraad en organisatie. Elk individu en elke groep heeft onontkoombaar zijn eigen thema’s. Dingen die ‘zijn zoals ze zijn’. Dat is het unieke en soms ook zo frustrerende: die thema’s worden nooit ‘opgelost’ en zijn onvervreemdbaar. Het zijn de thema’s van communicatie, individuele en groepsdynamiek. Begeleiding van een or is zinvol als er (ook) aandacht is voor die thema’s. Het leren hanteren van de individuele en groepsthema’s maakt dat we bijvoorbeeld merken dat het (onderling) overleg soepeler verloopt, dat de sfeer aan-

Om het anders te formuleren: er moet wat te winnen of te verliezen zijn

genamer wordt, dat een ontstaan conflict weer sturing krijgt en niet blijft doorsudderen. En bovenal: dat er door het eigen voorbeeldgedrag een bijdrage geleverd wordt aan de ontwikkeling van mensen in de gehele organisatie. Wat daar echter wel voor nodig is, is de bereidheid om te zeggen ‘het gaat niet zoals het gaat en dat willen we anders, ook al is dat niet gemakkelijk.’ Kortom: wat er nodig is, is een authentiek en persoonlijk (groeps) leercontract.

Om het anders te formuleren: er moet wat te winnen of te verliezen zijn. Vaak ervaar ik dat er – zowel voor de or als de organisatie – baat gevoeld wordt bij het handhaven van de status quo, of er nu sprake is van effectieve medezeggenschap of niet. Dat is op zich ook niet vreemd. Op het doorbreken van ingesleten (gedrags)patronen of het oprecht anders bekijken van de werkelijkheid zitten we vaak niet echt te wachten, zelfs al wordt er over en weer steen en been

training is'


geklaagd over gebrekkige communicatie en versterde verhoudingen. Maar toch, geen wezenlijke verandering in een leven zonder een crisis en het eraan gepaard gaande ongemak, de pijn. Dat is voor het leven van een ondernemingsraad en een organisatie niet anders. Durven te kijken naar dat wat er is, is daarbij belangrijk. Het voeren van moedige gesprekken. Dat is wat anders dan kijken naar wat we willen dat er is, of dat wat we denken dat er is.

Verlammend

Mijn ervaring is dat het automatisme van de huidige scholingsrechten in veel gevallen verlammend werkt voor een authentiek leercontract en dus voor het creëren van een effectief en duurzaam leertraject. Men weet dat de WOR vijf scholingsdagen aan de or toekent. Ook is er een aantrekkelijke subsidieregeling, dus het zou zonde zijn daar geen gebruik van te maken. Dat maakt het niet altijd noodzakelijk of wenselijk te zien

of er daadwerkelijk behoefte is aan een training of wat de werkelijke aard ervan zou moeten zijn. Een trainer speelt daar gemakkelijk op in: in een vaardig acquisitietraject is zo een leerdoel gevonden. Daar is mogelijk niets mis mee: het is een systeem waarvoor we vooralsnog met zijn allen kiezen. En ik hoor voldoende collega's zeggen: 'als de klant tevreden is, ben ik het ook.' Natuurlijk geniet ik ook van een tevreden klant en een gevulde portefeuille. Maar er is meer... en dat meer gaat voor mij over authentiek leren, vanuit een gevoelde en ervaren noodzakelijkheid en bereidheid.

Voorwaarde

Het zou naar mijn mening goed zijn authentieke leercontracten van de or te stimuleren. De huidige subsidieregeling schiet haar doel voorbij door voornamelijk aan 'losse' scholingsmomenten een bijdrage te leveren. Zou het niet beter zijn een scholings- of ontwikkelingsplan als voorwaarde te stellen voor subsidie? Het kan or's en hun organisaties uitdagen medezeggenschap niet langer te ideologiseren en te brengen op een moderner, meer volwassen niveau waar de daadwerkelijke leervraag centraal staat. Een or heeft – afgezien van zijn wettelijke verankering – slechts bestaansrecht als hij samen met de organisatie, steeds één doel voor ogen heeft: de ontwikkeling van de gehele organisatie, waarin gebruikge- maakt wordt van de talenten van alle medewerkers, de bestuurder inclusief. 

Joost van Wielink is werkzaam bij bureau Zuidema. Hij begeleidt organisaties bij vraagstukken rondom leiderschap, verlies en organisatieverandering, e-mail: joost.van.wielink@zuidema.nl. **Geraldo Kumeling** werkt bij bureau Zuidema

Mocht u geraakt zijn door dit artikel, dan nodigen we u van harte uit te reageren. Een bloemlezing van deze reacties zullen we publiceren in OR informatie.

Foto: VerbeekCommunicatie.com

