

# Thema: scholing

Terug naar de essentie van leren

## Stop met cursussen!

*Er moet niet alleen méér geïnvesteerd worden in het opleiden van medewerkers, dit moet vooral ook op een andere manier gebeuren. Deze tijd vraagt om manieren van leren en ontwikkelen die mens en organisatie toekomstbestendig maken te midden van razendsnelle maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Ondernemingsraden spelen hier een belangrijke rol in.*

Door Arthur Hol, Joos Buizer en Jan de Jonge

In het financieel dagblad van 27 mei 2015 stelt hoogleraar ondernemingsbeleid Volberda dat we in Nederland een uitmuntend primair en secundair onderwijs hebben maar dat die leerweg abrupt stopt aan het begin van de carrière. Werkgevers investeren te weinig in het ontwikkelen van talent en door de flexibilisering van arbeidscontracten komt opleiding en ontwikkeling steeds verder onder druk te staan. “Terwijl de noodzaak tot bijscholing alleen maar groeit: de halfwaardetijd van beroepen en vaardigheden krimpt razendsnel, onder druk van technologische doorbraken en automatisering.” Op de vraag naar de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf, geeft Volberda aan dat we niet moeten onderschatten “dat een werkgever een veel grotere prikkel heeft om te investeren in werknemers met een vast contract. In die zin was onze sterke ontslagbescherming een stiekeme zegening.” Een oproep dus om te investeren in leren en ontwikkelen.

### Or en opleiding

Ondernemingsraden hebben op twee manieren te maken met het thema opleiding. Ten eerste kunnen ze invloed uitoefenen op het opleidingsbeleid binnen de organisatie en opleidingsplannen voor groepen medewerkers. Op grond van art. 27 lid 1 sub f WOR is de vaststelling, wijziging of intrekking van een regeling op het gebied van de personeelsopleiding instemmingsplichtig. Dit kan betrekking hebben op een jaarlijks op te stellen personeelsopleidingsplan, waarin het opleidingsplan en de facilitering

daarvan worden uitgewerkt. Ook regels die betrekking hebben op de kosten van de opleiding of het terugvorderen daarvan bij einde dienstbetrekking, het tijdsbeslag en dergelijke zijn instemmingsplichtig. Ten tweede hebben ondernemingsraden te maken met hun eigen opleiding.

### Wat willen we eigenlijk?

Wat willen als we naar een training of cursus gaan? En wat verwachten we van medewerkers die een opleiding volgen? Willen we een leemte in kennis dichtten? Een probleem oplossen? Bepaalde vaardigheden ontwikkelen? Of willen we de kwaliteit van het werk vergroten? Welke vorm en inhoud past dan vervolgens het best bij het doel dat we voor ogen hebben? En stellen we onszelf en elkaar deze vragen überhaupt wel voldoende?

### Gezamenlijk leerproces

Deze vragen zouden het startpunt moeten zijn voor het kiezen van de gewenste inhoud en vorm van leren. En niet alleen de manager, HR-adviseur of opleidingsprogramma-leider zou zich deze zaken moeten afvragen, maar ook medewerkers zelf, zodat leren en ontwikkelen in de organisatie een gezamenlijk proces wordt. Weten wat je wilt leren, oplossen of ontwikkelen, is van cruciaal belang voor het effectief ontwikkelen van mens en organisatie. Te vaak worden medewerkers naar een cursus gestuurd in de valse

hoop dat een probleem in het team wordt opgelost. Of ondergaan mensen een training, waarvan ze zich de inhoud een half jaar later nauwelijks nog herinneren, laat staan toepassen. Problemen op de werkvloer zijn zelden op te lossen met een cursus; trainingen die niet worden verankerd in het dagelijks werk zijn zonde van het geld.

Opleidingsactiviteiten zouden gebaseerd moeten zijn op een gedegen visie op leren in de organisatie. Goed voorbeeld doet goed volgen. Hebben we niet allemaal onze eerste woorden geleerd en onze eerste stappen gezet door te imiteren? Wij pleiten er daarom voor om als or, samen met HR en management het goede voorbeeld te geven door met bovenstaande vragen aan de slag te gaan. Vervolgens kunnen groepen medewerkers hierbij worden betrokken.

### Werkgevers investeren te weinig in het ontwikkelen van talent

### De essentie van leren

Leren is in essentie een ontwikkelingsproces waarin theorie en praktijk samenkomen en iets dat leuker en vruchtbaarder is om samen dan alleen te doen. De leerproces van Kolb biedt een kernachtige weergave van het leerproces waarin doen, dromen, denken en beslissen elkaar telkens opvolgen. Iedereen heeft een voorkeur voor een bepaald startpunt in de cyclus. De een begint bij de actie om vervolgens te dromen over wat er beter en anders zou kunnen (diverge-

ren), denkt vervolgens de consequenties van verschillende mogelijkheden uit, kiest de beste optie (convergeren) om die in praktijk te brengen, waarna er wederom gedroomd kan worden enz. De ander gaat eerst een tijdje zitten dromen of start met verschillende mogelijkheden uit te denken. Elk van de vier fasen is een prima startpunt om de cyclus in gang te zetten, maar alle fasen moeten worden doorlopen om iets onder de knie te krijgen. Binnen een team of afdeling kunnen de verschillende fasen ook verdeeld worden en kunnen mensen op elkaar inhaken in een gezamenlijk leerproces. Zie hier het belang van zowel doeners, denkers, beslissers als dromers in elk team, evenals het logisch op elkaar aansluiten van de fasen zodat de hele cyclus met het team doorlopen wordt.

### Inspelen op ontwikkelingen

Nu maatschappelijke ontwikkelingen elkaar zo snel opvolgen wordt het voor organisaties steeds belangrijker om te zoeken naar nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap. Ontwikkelen wordt de essentie van organiseren en 'leren leren' wordt een factor van betekenis. Alex Stoter (1997, p.172) stelt: "Innovatie is vooral op te bouwen door het zelflerend vermogen, de double loop learning, te stimuleren." Hij haalt daarbij de driedeling in soorten leren van organisaties door Swieringa & Wierdsma aan. Zij onderscheiden drie domeinen van leren: regels, inzichten en principes. De regels hebben betrekking op aanwijzingen voor gedrag, een niveau dieper gaat het om het verkrijgen van inzicht en in het derde geval gaat het om gedeelde uitgangspunten over wie we willen zijn. Om wendbaar te zijn als organisatie, is het van belang om niet alleen aandacht te schenken aan leren in het eerste domein (vaardigheidstraining en protocollen) maar vooral ook aan leren in het tweede en derde domein. Daarbij gaat het vooral om het faciliteren van reflectie tijdens het werk, het onderling delen van kennis en ervaring tussen collega's, intervisie en nieuwe werkvormen zoals beschreven in het kader.

### Werkvloer een groeiwerkplaats?

Met de 70-20-10 regel legde Charles Jennings in 2002 uit dat mensen slechts 10 procent leren uit cursussen, 20 procent door coaching en 70 procent tijdens het dagelijks werk. Dat wetende, lijkt het logisch om in het opleidingsbeleid vooral aandacht te besteden aan het faciliteren van het leren op de werkvloer en kennisuitwisseling onder collega's. Daarmee wordt immers de 70

## Leerexperiment

Brainstorm met het team over de volgende vragen:

- Welke associatie heb je bij de vraag "Waar denk je aan bij leren in het werk?"
- Wat zijn de positieve kenmerken van het leerklimaat van jouw organisatie?
- Wat helpt jou om te leren?
- In welke situaties in het werk zie je meer mogelijkheden om te leren?
- Wat is een thema waar jullie als team echt iets mee willen?
- Maak hiervoor een plan, we noemen dit een leerexperiment. In ieder geval moet duidelijk worden wie, wat, wanneer gaat doen.

Bijvoorbeeld

- Het team wil meer weten over een nieuwe intakemethode. Een teamlid gaat hiervoor op cursus en de methode toepassen in de praktijk. Er wordt een rooster gemaakt zodat iedereen 1 keer met hem kan meelopen. Daarna komt de methode weer op de agenda van het teamoverleg te staan.
- Het team wil elkaar meer feedback gaan geven. Na iedere dienst wordt 5 minuten tijd ingeruimd om elkaar wederzijds feedback te geven.
- Ieder teamoverleg vertelt een teamlid per toerbeurt maximaal 5 minuten over een interessant artikel dat hij heeft gelezen, een site die hij heeft ontdekt, een boek dat hij heeft gelezen etc. Bewaak de voortgang van het experiment.

Tip

Laat je leerexperiment monitoren door een groepje collega's. Het monitorgroepje observeert de nieuwe werkwijze en brengt verslag uit met verbeterpunten.

procent beïnvloed. Het beste leerwerk wordt onbewust dagelijks verzet. Door het imiteren van succesvolle anderen, door trial-and-error, door informele reflectie bij de koffiemachine etc. Er valt een wereld te winnen door dit beter te faciliteren. Ook coaching en begeleiding zouden met hun aandeel van 20 procent een niet onbelangrijke rol moeten spelen in het opleidingsbeleid. Formele (in company) trainingen nemen met een schamele 10 procent de laatste plek in het effectief leren in. Veel organisaties focussen in hun opleidingsbeleid echter juist op deze laatste vorm van leren. Weggegooid geld!

Hier ligt een belangrijke rol voor de ondernemingsraad: het samen met managers en HR-adviseurs ontwikkelen van een modern, innovatief opleidingsbeleid, waarbij opleidingen van onderop, door de medewerkers zelf, worden ontworpen. Je kunt daarbij gebruik maken van het leerexperiment (figuur 1), een werkvorm waarbij de teamleden zelf bepalen wat ze willen leren en op welke manier.

### En de opleiding van de or zélf?

Ondanks de nieuwe inzichten over leren en ontwikkelen bestaan ook de opleidingen van veel ondernemingsraden nog steeds voor een groot deel uit cursussen waarin

kennis en ervaring wordt overgedragen. Is dat echter zinvol? Moet je eigenlijk wel precies weten wat er allemaal in de WOR staat? Als je iets nodig hebt kun je het toch opzoeken op internet of in een boek, of een deskundige bellen? En waarom is het nodig om theoretische kennis te hebben over het functioneren van organisaties en management? Om tegenspel te kunnen bieden tegen het management en om een goede inbreng te kunnen leveren zijn or-leden zich steeds meer gaan verdiepen in bedrijfskunde, met echter als gevolg dat ze ook op dezelfde manier gaan kijken en redeneren als managers, en daarmee deel worden van de instituties waaraan ze geacht worden tegenspel te bieden. Onbewust ingepakt, zoals Joop Swieringa stelt (OR informatie 5, mei 2015). De achterstand op managers en hun staf haal je als or nooit in. De meerwaarde van de or is juist het gezonde verstand. Managers moeten de or kunnen uitleggen wat ze willen en waarom, in gewone mensentaal, dan begrijpt 'de achterban' het ook.

En trainingen? Moet je als or naar een training conflicthantering, onderhandelen, assertiviteit, samenwerken of teamvorming? Wij denken van niet. Ze kosten doorgaans veel geld maar leveren meestal weinig op,

## De meerwaarde van de or is juist het gezonde verstand



## Voorbeeld tweedaagse workshop

### Dag 1


8.45	Aankomst	
9.00-12.00	Ochtendprogramma: Plenair en in wisselende subgroepjes	1. <i>Wat voor or willen we zijn?</i> - Missie, visie, rolopvatting, werkwijze; - Interne samenwerking en samenspel met bestuurder, management en medewerkers; - Nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap  2. <i>Wat zijn onze 'speerpunt'-thema's? Welke hoofdthema's spelen in de organisatie?</i>
12.00-13.00	Lunch	
13.00-16.00	Middagprogramma: Plenair en in wisselende subgroepjes (wandeland)	3. <i>Wie zijn we als ondernemingsraad?</i> - Kwaliteiten individuele or-leden en ambtelijk secretaris, incl. denk- en actievoorkeuren, communicatie- en beïnvloedingstijlen; - Wat heeft ieder nodig om optimaal tot zijn recht te komen; - Hoe passen deze kwaliteiten in het samenspel met bestuurder, management en medewerkers?
16.00-16.30	Snack	
16.30-19.00	Bestuurder of managementteam schuift aan	4. <i>Uitwisseling van ideeën over nieuwe vormen van organiseren en medezeggenschap, verkenning van mogelijke toepassing in de eigen organisatie</i>
19.30	Diner	

### Dag 2

9.00-12.00	Ochtendprogramma: Plenair en in wisselende subgroepjes (wandeland)	5. <i>Wat voor or willen we zijn?</i> Vertaling van missie, visie, strategie en rolopvatting in concrete actiepunten  6. <i>Wat hebben we nodig om daaraan invulling te geven?</i> Van onszelf, van elkaar, van de ambtelijk secretaris, van bestuurder, management, medewerkers
12.00-13.00	Lunch	
13.00-16.00	Middagprogramma: Plenair en in wisselende subgroepjes (wandeland)	7. <i>Wat gaan we doen?</i> - Concrete afspraken over het vervolg: wat, wie, wanneer?
16.00	Evaluatie, afsluiting en vertrek	

vooral verder samenwerken via een gezamenlijke 'expeditie medezeggenschap'.

Een voorbeeld van een 'tweedaagse' van een or, opgezet als actiegerichte workshop in plaats van als cursus vindt je in figuur 2.

Wij wensen jullie veel succes en plezier met jullie expeditie medezeggenschap! 

**Joos Buizer** is projectleider bij *Versa Welzijn* en houdt zich bezig met sociale innovatie en het opzetten van zelfsturende teams. Ze heeft gewerkt als bedrijfsleider, transitie manager duurzaamheid en cultureel ondernemer en is als zelfstandig adviseur verbonden aan de Groeiwerkplaats en aan *Nieuw Organiseren*. Meer informatie: [www.groeiwerkplaats.nl](http://www.groeiwerkplaats.nl) en [www.nieuworganiseren.nl](http://www.nieuworganiseren.nl)

**Arthur Hol** is partner bij advocatenkantoor *De Koning Vergouwen*, programmadirecteur bij *Governance University* en directeur van *HRM College*. Hij is tevens verbonden aan *Nieuw Organiseren*. Hol is co-auteur van enkele artikelen en boeken over verantwoord reorganiseren en nieuwe medezeggenschap. Meer informatie: [www.brmcollege.nl](http://www.brmcollege.nl), [www.dkva.nl](http://www.dkva.nl), [www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl) en [www.nieuworganiseren.nl](http://www.nieuworganiseren.nl).

**Jan de Jonge** is mede-oprichter en partner van *Nieuw Organiseren* en directeur van TCG-groep. Hij is een doorgewinterde adviseur met veel ervaring binnen overheid, onderwijs en zorg. De Jonge is co-auteur van een boek over nieuw organiseren. Hij ontwikkelde samen met anderen de expeditie-aanpak en schreef daar diverse artikelen over. Meer informatie: [www.tcg-groep.nl](http://www.tcg-groep.nl) en [www.nieuworganiseren.nl](http://www.nieuworganiseren.nl).

hoe goed zo'n training ook is. De reden? De oorzaak van problemen is vrijwel nooit een gebrek aan kennis en vaardigheden, maar dat er niet wordt gecommuniceerd, of niet over de goede dingen – of dat de manier van organiseren niet aansluit bij waar de situatie en de klant om vragen. De bereidheid om het lastige gesprek te voeren, dat is waar het om gaat. De enige trainingen die in onze ogen écht zinvol zijn, zijn trainingen die daarbij helpen: die in luisteren, doorvragen en feedback geven en ontvangen.

In plaats van het volgen van cursussen en trainingen zou je als ondernemingsraad veel meer kunnen kiezen voor 'learning by

doing'. In plaats van een opleider of trainer schakel je een 'leerregisseur' in, die leerprocessen van ondernemingsraden faciliteert door te (helpen) experimenteren, observeren, reflecteren, informatie verwerken, schrijven, vertellen en kennis en ervaring over te dragen, al doende, en op een interactieve manier. Het gaat daarbij niet om overdracht van kennis en ervaring, maar om het op basis van gelijkwaardigheid met elkaar werken aan de gewenste koers, plannen ontwikkelen en concrete afspraken maken. Je kunt daarbij beginnen met een 'startworkshop', maar dan mét elkaar, bestuurder en or, met een vorm van directe betrokkenheid van de rest van de medewerkers. En daarna

## Bronnen

- Jonge, J. de, A. Hol en B. de Lange, *Medezeggenschap in beweging*, Vakmedianet, Alphen aan den Rijn 2014.
- Jonge, J. de en A. Hol, *Medezeggenschap in beweging brengen*, In: OR informatie 12, december 2014
- Nauta, A. en I. van Tienen, *Klassieke scholing belemmert medezeggenschap*, In: Zeggenschap nr 1, 2014.
- Stoter, A., *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*, Uitgeverij Lemma BV, Utrecht 1997.
- Voorwinden, R., *Leren op de werkplek*, In: PWdeGids, april 2015.