

Het scholingsfonds voor medezeggenschap | Dit blad wordt verzonden aan alle bij het gbio geregistreerde ondernemingsraden

gbio. • *Over medezeggenschap*

juni 2009

Leren nieuwe stijl

Wat is uw leervoorkeur?

Leren buiten het trainingslokaal

Acht meter boeken in 1 dag
Hoe effectief zijn de seminars van managementgoeroe Ben Tiggelaar?

Colofon

REDACTIE

Bruno van Rijsingen,
Ditty Eimers (coördinatie en eindredactie),
Mia Lageschaar, Liedeke Boekhorst

MEDEWERKERS AAN DIT NUMMER

Wilma Milk

FOTOGRAFIE

Agnes Kappert (cover)
Eut van Berkum,
Bert Spiertz

ILLUSTRATIE

Miesjel van Gerwen

VORMGEVING

Ester Eijkmans, www.esterijkmans.nl

DRUK

PlantijnCasparie Almere

Extra exemplaren zijn kosteloos
te bestellen bij het GBIO

Cursusadministratie t 030 231 47 11
Algemeen t 030 231 88 00
e info@gbio.nl | www.gbio.nl
Postbus 19306 | 3501 DH Utrecht

INHOUD

| | |
|---|-------|
| Ken uw eigen leervoorkeur | p. 3 |
| <i>Over kunstafkijkers, oefenaars en ontdekkers</i> | |
| Flexibel leren | p. 6 |
| <i>Zelf bepalen hoe en wanneer je leert is de nieuwe trend in onderwijsland. Capgemini is een van de eerste bedrijven die het experiment aandurft. Idee voor de ondernemingsraad?</i> | |
| Acht meter boeken in 1 dag | p. 8 |
| <i>Wat kan de medezeggenschap leren van managementgoeroe Ben Tiggelaar?</i> | |
| Praktijkleren | p. 10 |
| <i>Expert informeel leren Cees Sprenger geeft tips aan ondernemingsraden die meer willen leren op de werkplek</i> | |
| Trainer & medezeggenschap | p. 12 |
| <i>Waarom de handen van trainer Anneke Dekkers regelmatig jeuken</i> | |
| Op cursus | p. 14 |
| <i>Hoe scholen de OR-en van de trainingsinstituten?</i> | |
| GBIO Nieuws | p. 15 |
| En, leuke dagen gehad? | p. 16 |

Tevreden cursisten, wat wil je nog meer?

Ondernemingsraden zijn over het algemeen zeer tevreden over de cursussen die ze volgen. Dat is een vertrouwd beeld en daar zijn we blij mee. De trainer scoort goed met zijn inhoudelijke kennis en didactische aanpak. Het effect op het kennisniveau en op het functioneren van de OR wordt hoog gewaardeerd. Geen reden om je ergens zorgen over te maken. Toch doen we dat wél. De cursussen zijn goed, daarover geen misverstand. De praktijk van het eigen OR-werk wordt meestal als uitgangspunt genomen voor verdieping en reflectie. De cursusleider is docent, trainer, begeleider, adviseur. Voorwaar geen sinecure en een fantastische en noodzakelijke ondersteuning van het OR-werk. Maar misschien is er meer. Ondernemingsraden gaan op cursus om gezamenlijk lijnen uit te zetten en de bijbehorende kennis en vaardigheden te verwerven. Dat doet de OR als groep, terwijl we weten dat de manier waarop

mensen leren heel erg verschilt. En dat het startniveau van OR-leden heel divers is. Ook de belangstelling voor verschillende OR-thema's is niet voor elk OR-lid gelijk. Terwijl motivatie toch een belangrijke voorwaarde is om met plezier en effect te leren. Minder dan tien procent van het aantal cursusvragen bestaat uit open inschrijvingen. De aandacht voor het voortraject en de implementatie van de cursusstof is beperkt. Er is nauwelijks een doorgaande leerlijn van voor, tijdens en na het OR-lidmaatschap. Hoe is dat te rijmen met die massale tevredenheid? In deze editie van het GBIO-magazine gaan we uitgebreid in op het leren van volwassenen. Daarbij kijken we over de grenzen van de OR-scholing heen. We weten dat bijzondere vormen van leren in de wereld van de medezeggenschap met enige argwaan worden ontvangen. Het credo dat leren leuk moet zijn, wordt misschien ten onrechte gepareerd met de

opvatting dat leren een ernstige aangelegenheid is. Dat lijkt mij geen tegenstelling, integendeel. Is de wereld van medezeggenschap zo bijzonder dat we anders moeten opleiden, trainen, begeleiden en coachen dan in de rest van de samenleving? Wat kunnen we als OR-trainers leren van de ervaringen buiten ons veld? Dat laatste geldt misschien ook wel voor de ondernemingsraden van de GBIO-instituten. Is het weer zo dat bij de schilder zelf, de verf van de kozijnen bladdert? Wij stellen reacties op de artikelen in dit magazine erg op prijs, vooral van OR-leden die vanuit eigen ervaring willen melden wat er wel en niet werkt. Het helpt ons om de kwaliteit van OR-scholing – en daarmee de ontwikkeling van medezeggenschap – te optimaliseren. We houden info@gbio.nl de komende weken strak in de gaten.

Bruno van Rijsingen – *Directeur van het GBIO*

tekst | Ditty Eimers, illustratie | Miesjel van Gerwen



Hoe leert u het liefst?

Sommige mensen zijn gek op rollenspellen, anderen krijgen van het woord alleen al rode vlekken. 'Ieder mens leert anders', zegt Willem Eikelenboom van adviesbureau Twynstra Gudde. Alles over leervoorkeuren en hoe u daar als OR uw voordeel mee kan doen.

Leren doe je in een veilige omgeving. Om te leren heb je afstand nodig van je dagelijkse werk. Je leert meer als je zoveel mogelijk oefent. Het zijn zomaar wat gemeenplaatsen over leren. Kloppen ze eigenlijk wel? 'Nee', zegt organisatieadviseur Willem Eikelenboom van adviesbureau Twynstra Gudde. 'Of liever gezegd: ze zijn lang niet voor iedereen waar.' Eikelenboom adviseert organisaties hoe ze hun medewerkers effectiever kunnen laten leren. Anders gezegd: hoe krijg je mensen in de leerstand? 'De oogjes moeten gaan glimmen', zegt Eikelenboom. 'Dan weet je: hier zijn mensen enthousiast aan het leren.'

Eikelenboom gebruikt trouwens liever de term ontwikkelen. 'Leren heeft voor sommige mensen een vervelende bijklank. Ze denken aan hun oude school, waar ze een hekel aan hadden. Of aan teleurstellende trainings-sessies op de hei. Ontwikkelen roept minder weerstand op.'

Zichzelf ontwikkelen: dat doet iedereen het liefst op zijn eigen manier. De één duikt graag in een studieboek, de ander leeft op als hij stage mag lopen bij een oude rot in het vak. In organisaties is nog weinig oog voor die verschillende leervoorkeuren. 'Jammer', vindt Eikelenboom. 'Als organisaties erkennen dat leervoorkeuren per individu verschillen, wordt leren effectiever én leuker.'

Zelf is hij allergisch voor rollenspellen. 'Eindeloos oefenen is niets voor mij. Ik kijk liever hoe het in "het echte" gaat. Ik leer het meest van collega's die bewezen hebben een bepaald probleem te kunnen tackelen.' Eikelenboom is een typische *kunstafkijker*, een leervoorkeur die populair is onder managers. 'Als manager krijg je veel dingen op je bordje waar je weinig van af weet. Je moet constant beslissingen nemen en je hebt niet de tijd om je overal in te verdiepen. De kunst afkijken is een supereffectieve manier om snel iets op te steken.'



Weerstand tegen trainingen

De kunst afkijken: niet direct iets waar je aan denkt als het over leren gaat. 'Dat komt omdat mensen bij leren automatisch aan onderwijs en trainen denken', zegt Eikelenboom. 'Maar tachtig procent van wat je leert, leer je buiten formele opleidingen en trainingen.' Van de vijf leervoorkeuren die hij onderscheidt, vallen slechts twee onder de noemer formeel leren: kennis verwerven en oefenen. De andere drie- participeren, ontdekken en kunst afkijken- hebben te maken met leren in de praktijk. Mensen met zo'n leervoorkeur hebben vaak weerstand tegen trainingen. Eindeloos oefenen op het droge hoeft voor hen niet zo nodig. Eikelenboom: 'Dat in Nederland zoveel rollenspellen

Vervolgens moet je je afvragen of de vorm die je kiest wel de juiste is.'

Telt de ondernemingsraad weinig oefenaars? Dan is het zinvol om eens iets anders te doen dan je twee dagen terugtrekken in een afgelegen conferentieoord. Eikelenboom: 'Je kunt ook zeggen: we oefenen voortaan in het echt, op de werkplek. We nemen alle vergaderingen op en bespreken ze na.' Een OR met veel ontdekkers kan beter een experiment opzetten om de achterban op een nieuwe manier te benaderen dan een cursus "OR en achterban" volgen. Een vergadering bijwonen onder leiding van een directielid dat een kei is in vergadertechnieken

'De oogjes moeten gaan glimmen, Dan weet je: hier zijn mensen enthousiast aan het leren'

worden gespeeld, zegt meer over de voorkeur van trainers dan over de mensen die trainingen volgen.'

Neem de ontdekker. Die heeft behoefte aan veel vrijheid om zelf te experimenteren. De participeerder leert vooral door met collega's informatie uit te wisselen en samen oplossingen te bedenken. Eikelenboom: 'Participeerders zijn mensen die het heerlijk vinden om bij het koffiezetapparaat of in projectgroepen uitgebreid over hun werk te praten. Wat in studieboeken staat vinden ze minder belangrijk.' Een gruwel in de ogen van echte kennisverwerfers. 'Die willen niet ouwehoeren, maar precies uitzoeken hoe het zit', zegt Eikelenboom. 'Zij gaan voor objectieve kennis van deskundigen.' Oefenaars gaan graag een paar dagen de hei op voor een training. Zij zijn gek op rollenspellen. 'Zij leren graag praktische vaardigheden, maar wel op een veilige manier', zegt Eikelenboom.

Bij iedere leervoorkeur hoort een eigen tempo. Oefenaars nemen graag de tijd, net als participeerders. Kunstafkijkers gaan voor snelle, direct toepasbare kennis. Eikelenboom: 'Als je snel iets van de grond moet krijgen is dat handig. Maar in andere situaties is meer diepgang vereist en kan een kennisverwerfer effectiever zijn. Of een participeerder: die kan heel goed draagvlak creëren.' De ene leervoorkeur is niet beter dan de andere, wil Eikelenboom maar zeggen. Het komt trouwens zelden voor dat iemand maar op één manier het liefst leert. De meeste mensen hebben twee of drie voorkeuren, die elkaar beïnvloeden. Zo ontstaat een individueel leerprofiel.

Effectiever leren

Wat is het voordeel van denken in leervoorkeuren? Wie erkent dat er verschillen zijn, kan het leerproces effectiever organiseren. Dat geldt voor bedrijven, maar ook voor ondernemingsraden. Eikelenboom: 'De eerste vraag blijft: wat wil je leren?

is voor kunstafkijkers leerzamer dan twee dagen rollenspellen over effectief vergaderen.

Eikelenboom: 'Ik zeg niet dat je alle trainingen buiten het bedrijf moet schrappen. Het heeft ook meerwaarde om het werk eens even achter je te laten. Het gaat erom dat je de vanzelfsprekendheid van de traditionele cursus doorbreekt.'

Ondernemingsraden zouden de neiging om al het leren te organiseren en te formaliseren moeten onderdrukken, vindt Eikelenboom: 'Een goed aangeklede personeelskamer waar medewerkers met elkaar in gesprek komen is een goede leeromgeving. Misschien steek je daar wel meer op, dan op een cursus.'

Leerallergie

De meeste ondernemingsraden zijn een mix van verschillende leervoorkeuren. Hoe ga je met verschillen in de groep om? Eikelenboom: 'Natuurlijk kan je het niet iedereen naar de zin maken. Sommige dingen kun je maar op één manier leren. Stel je wilt beter leren communiceren. Dat leer je niet uit een boekje of door met iemand mee te lopen. De mensen die allergisch zijn voor oefenen moeten zich dan maar even inhouden. Het helpt overigens al als je elkaars leerallergie erkent. Dan kun je er samen om lachen.'

Ook met kleine aanpassingen in het programma kan de ondernemingsraad ervoor zorgen dat mensen met verschillende leervoorkeuren aan hun trekken komen. Eikelenboom: 'Ontdekkers hebben ruimte nodig. Die kun je blij maken door het programma niet volledig van tevoren vast te leggen. En als je kunstafkijkers wilt laten oefenen, nodig dan een trainer uit die veel ervaring heeft in hun eigen vakgebied. Zo iemand vinden kunstafkijkers mega-interessant: ze gaan gelijk zijn nieren proeven.'

Wat is uw leervoorkeur?

DE KUNST AFKIJKEN

De kunstafkijker is snel en resultaatgericht. Hij houdt van spanning en is niet bang om fouten te maken. Oefenen in een veilige omgeving vindt hij kinderachtig. Hij leert meer van ervaringsdeskundigen die hij bewondert. Door hen goed te observeren ontdekt hij wat het beste werkt. **Op zijn best:** als probleemoplosser in complexe situaties. **Leervormen:** openhaardgesprek, bedrijfsbezoek, meelopen, demonstratie, trainingen waarin *best practices* worden besproken.

Heeft u een voorkeur voor de kunst afkijken?

- zoek mensen die u bewondert of die al iets beheersen en observeer hen goed
- vraag collega's wat werkt
- als u een opleiding zoekt, kies er dan een waarin *best practices* worden besproken.

PARTICIPEREN

De participeerder leert graag samen met anderen in een vertrouwde omgeving. 'Samen werken, samen leren' is zijn parool. Hij houdt van discussie. De beste manier om te leren is door in gesprek te gaan en samen te werken met collega's en vakgenoten. Zo leert hij van de ideeën van anderen en scherpt hij tegelijk zijn eigen denkbeelden aan. Niet alleen de inhoud vindt hij belangrijk, ook het leer- en samenwerkingsproces zelf. Leren in een collectief vindt hij belangrijker dan zijn individuele kennis bijspijkeren. Draagvlak ontwikkelen hoort er als vanzelfsprekend bij.

Op zijn best: in situaties waarin niet één waarheid de juiste is, als het gaat om collectieve groei en samenwerken.

Leervormen: intervisie, werkgroepen, casebesprekingen.

Heeft u een voorkeur voor participeren?

- zoek in werk en opleiding naar activiteiten waar samenwerken en leren centraal staat
- organiseer mensen om u heen die soortgelijke vragen hebben
- hou er rekening mee dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is om te leren: zoek zonnig een teamcoach.

KENNIS VERWERVEN

De kennisverwerver wil graag precies weten hoe het zit. Hij is doelgericht: eindeloze discussies zijn aan hem niet besteed. Hij hecht grote waarde aan objectieve kennis en formele opleidingen, onder leiding van een vakkundige docent. Hij pakt liever een boek of een handleiding, dan aan collega's te vragen hoe hij iets moet aanpakken.

Op zijn best: bij het oplossen van vraagstukken die veel kennis vereisen.

Leervormen: bronnenonderzoek, studie, klassikaal onderwijs, gesprekken met deskundigen.

Heeft u een voorkeur voor kennis verwerven?

- een opleiding volgen is voor u een geschikte manier om te leren
- bepaal vooraf wat u wilt leren en maak complexe leerdoelen behapbaar door een stappenplan
- hou er rekening mee dat door het volgen van een opleiding de praktijk niet verandert, hooguit uw vermogen om de praktijk wat meer naar uw hand te zetten.

OEFENEN

De oefenaar leert het meest als hij in een veilige situatie kan oefenen: onder begeleiding van een trainer. Leersituaties moeten de praktijk benaderen. Er moet ruimte zijn om fouten te maken, vragen te stellen en te reflecteren op het eigen leerproces.

Op zijn best: bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, gedrag en expertise.

Leervormen: rollenspel, simulatie, stage, supervisie.

Heeft u een voorkeur voor oefenen?

- zoek trainingen waar u kunt oefenen
- wilt u in het werk leren, zoek dan een leermeester of mentor: iemand die u feedback kan geven en waarbij u fouten kan maken
- maak afspraken over de mogelijkheid om dingen uit te proberen op het werk.

ONTDEKKEN

De ontdekker is nieuwsgierig, initiatiefrijk en creatief. Bij docenten zoekt hij vooral inspiratie. Hij heeft ruimte nodig en springt graag in het diepe. Fouten maken hoort erbij en onverwachte situaties vindt hij leerzaam. Hij wil zijn eigen weg zoeken. Van nauw omschreven doelen bij het leren houdt hij niet: die staan zijn spontaniteit maar in de weg.

Op zijn best: wanneer het gaat om creativiteit en vernieuwing.

Leervormen: werkstukken, brainstorm, verhalen vertellen, open space.

Heeft u een voorkeur voor ontdekken?

- vraag op het werk ruimte om zelf dingen te ontdekken en te creëren
- zoek in uw omgeving naar mensen die u inspireren, en zoek bij opleidingen naar inspirerende docenten
- zoek variatie in uw werk.

Leervoorkeuren zijn onderdeel van de *Language of Learning*, het gedachtegoed dat door Twynstra Gudde samen met de Universiteit Utrecht is ontwikkeld.

Meer lezen over leervoorkeuren?
www.languageoflearning.net

tekst | Ditty Eimers, foto | Eut van Berkum

Capgemini medewerkers bedenken hun eigen leertraject

Bij het opleidingscentrum van ICT-bedrijf Capgemini kunnen cursisten zelf bepalen hoe en wanneer ze leren. Zo hoopt het bedrijf de kloof tussen leren en de praktijk te dichten.



Roland Bonsen

Flexibele leerroute

Leren is het meest effectief als het *just in time* gebeurt: op het moment dat je nieuwe kennis of vaardigheden nodig hebt. Dat lijkt een open deur, maar er wordt veel tegen dit principe gezondigd. Er gaapt vaak een groot gat tussen het moment van leren en de toepassing in de praktijk. De meeste kennis en vaardigheden leren mensen te vroeg: ruim voordat ze het kunnen toepassen. Dat is inefficiënt: wie het geleerde niet meteen en met een zekere regelmaat toepast, is na twee maanden meer dan tachtig procent weer vergeten.

krijgen deelnemers een leerbegeleider en toegang tot een uitgebreide database met leermiddelen. Binnen anderhalf jaar moeten ze een certificaat halen, waarmee ze hun inwerkprogramma afsluiten. Hoe en wanneer ze leren, mogen ze in de tussentijd zelf bepalen. Afgelopen oktober startte de eerste groep flexibele cursisten.

'We zijn begonnen met nieuwe medewerkers van één afdeling en bouwen het langzaam uit', vertelt Roland Bonsen, opleidingsmanager van Capgemini Academy. 'We mikken op een paar honderd

trainingen te volgen, waarvan ze niet zeker weten of ze er in de praktijk iets aan hebben. Doordat ze direct aan de slag gaan weten ze beter wat ze willen leren. Het beklijft ook beter, als ze nieuwe kennis direct kunnen gebruiken.'

Vergrootglas

Van tevoren stellen de deelnemers samen met hun leerbegeleider hun leerdoelen vast. Vervolgens bouwen ze een portfolio op met producten die ze maken: nieuwe applicaties, opdrachten die ze voor klanten hebben gedaan, presentaties voor collega's. Bonsen: 'Aan de hand van die producten kunnen ze laten zien dat ze capabel zijn om bepaalde taken uit te voeren. Door vervolgoopdrachten komen ze steeds een stap verder.' Minstens zo belangrijk is dat deelnemers in een verslag beargumenteren wat ze hebben geleerd. Wat was het leerdoel, met wie hebben ze gesproken, wat ging mis en wat ging goed? 'Als je alleen

'Nieuwe kennis beklijft beter als je het direct kan toepassen'

Door het aanbieden van een 'flexibele leerroute' wil Capgemini Academy, opleidingscentrum van een van de grootste ICT bedrijven van Nederland, dit probleem tackelen. In plaats van een voorgekookt inwerkprogramma met opleidingen in en buiten het bedrijf,

deelnemers aan het eind van dit jaar.' Doel van de leerroute is niet alleen om kosten te besparen, maar ook om werken en leren zoveel mogelijk te integreren. Bonsen: 'De meeste mensen willen graag al doende leren. Ze voelen er weinig voor om wekenlang allerlei



Wouter Kouwe

'Ik leer iedere dag iets nieuws'

Wouter Kouwe (26) werkt sinds september 2008 als consultant bij Capgemini. Hij is deelnemer aan de pilot van de Flexibele Leerroute Enterprise Application Consulting.

'Ik heb vier weken training gehad om basiskennis op te doen. Daarna begon ik aan mijn eerste project. Ik vond het heel prettig dat ik vrijwel direct aan de slag kon. Samen met mijn coach stippeel ik mijn leerroute uit. Verslagen maken over de voortgang hoort er ook bij. Niet mijn favoriete bezigheid, maar door steeds op te schrijven wat me opvalt en waar ik tegen aanloop, ben ik heel bewust met mijn leerproces bezig. Ik vind het verbazend wat ik in korte tijd al heb geleerd. Iedere dag leer ik iets nieuws. Vakinhoudelijke zaken, maar dat niet alleen: goed communiceren met collega's en opdrachtgevers, jezelf presenteren, samenwerken. Die dingen leer je niet door naar een cursus te gaan. Ik schrijf me wel regelmatig in voor masterclasses over onderwerpen die ik interessant vind. In de toekomst ga ik misschien een cursus presenteren volgen. Dat is niet mijn sterkste kant, merk ik.

Lastig is wel dat het niet altijd voor iedereen duidelijk is dat ik me nog aan het inwerken ben. Bij mijn eerste project verwachtte collega's dat ik direct voor honderd procent meedraaide. Met hulp van mijn coach heb ik dat recht kunnen zetten.'

focus op de producten, heb je kans dat je de plank mislaat', zegt Bonsen. 'Medewerkers moeten ook leren reflecteren op hun ontwikkeling.'

De eerste ervaringen zijn positief, zegt Bonsen. 'Deelnemers vinden het leuk en uitdagend om zo intensief bezig te zijn met hun eigen leerproces.' Discipline is wel een vereiste. En wie het liefst in een collegezaal leert, krijgt het niet makkelijk, want Capgemini Academy wil het aantal cursusedagen zoveel mogelijk beperken. Een cursus of training volgen kan alleen nog als het om heel specifieke kennis gaat, die de medewerkers niet in de praktijk kunnen opdoen.

Bonsen: 'Leren in de praktijk is minder veilig dan een training volgen. Je ligt in je eigen bedrijf onder een vergrootglas. Je moet je fouten durven erkennen.' Daar staat tegenover dat deelnemers zoveel mogelijk hun eigen leervoorkeur kunnen volgen. Meelopen met een senior collega, in een *community* met andere jonge collega's ervaringen uitwisselen, zelfstudie met leermiddelen uit de database, coaching: het is allemaal mogelijk.

Biedt de praktijk wel voldoende leerstof? En wordt het hoofd van de afdeling blij van lerende medewerkers die niet te lang hetzelfde mogen doen? 'Er bestaat een gezonde spanning tussen de leerdoelen en wat de praktijk biedt', zegt Bonsen. 'Medewerkers hebben er belang bij om steeds nieuwe, meer uitdagende projecten op te pakken. Maar voor managers is het

soms lastig. Als iemand lekker bezig is, hebben ze de neiging hem op dezelfde plek te laten zitten. De leerbegeleider moet ervoor waken dat zijn pupil zich kan blijven ontwikkelen.'

Iets voor de OR?

Een flexibele leerroute: zou dat ook iets zijn voor ondernemingsraden? Bonsen ziet er wel wat in. Zelf zat hij jarenlang in de ondernemingsraad van Capgemini. 'Ieder jaar gingen we een paar dagen naar een trainingsoord. Best leerzaam, maar op het moment dat ik het geleerde nodig had, was ik het meestal vergeten.' De basiscursus schrappen lijkt Bonsen geen goed idee. 'Je hebt een zekere basiskennis nodig. Het is ook goed om elkaar te leren kennen en afspraken te maken over de samenwerking. Voor het vervolg lijkt een flexibele leerroute mij ideaal. Zijn er plannen voor een reorganisatie? Dan volg je op dat moment een gerichte training of je nodigt een deskundige uit. Je kunt die kennis dan direct toepassen.' Voorwaarde is wel dat de ondernemingsraad erop moet kunnen vertrouwen dat hij op het juiste moment toegang heeft tot de benodigde kennis. Bonsen: 'Deskundigheid en kennis moeten direct beschikbaar zijn. Dat vereist meer flexibiliteit bij trainingsinstituten. Zij moeten *'just in time'* deskundigheid kunnen leveren. Als de OR met een nieuwe ontwikkeling wordt geconfronteerd en de benodigde kennis niet kan ontsluiten, gaat het mis.'

Ben Tiggelaars mega

1 mtr

2 mtr

3 mtr

4 mtr

Efficiënte kennisoverdracht of een leuk dagje uit?

Aan de hand van simpele voorbeelden ingewikkelde theorieën uitleggen. Dat is wat zelfbenoemd managementgoeroe Ben Tiggelaar doet. In zijn 'MBA in 1 dag' belooft hij in **acht** uur tijd **acht** meter managementboeken te behandelen. Twee deelnemers uit de wereld van de medezeggenschap over het leereffect van Tiggelaars megaseminar. 'Ik gun de medezeggenschap een Ben Tiggelaar.'

Inspirerend, energiek, afwisselend, swingend, heel waardevol. Dat zijn enkele kwalificaties van deelnemers aan het seminar 'MBA in 1 dag' van Ben Tiggelaar. Het gemiddelde cijfer dat ze het seminar geven: een 8,5. Al vier jaar trekt Tiggelaar, bestsellerauteur van managementboeken en een van Nederlands meest gevraagde trainers, bomvolle zalen met zijn megaseminar. Duizenden mensen betalen grif 995 euro exclusief BTW voor acht uur college over de tien belangrijkste management-

'Of zo'n dag veel kennis oplevert, vraag ik me af, maar je krijgt er in ieder geval positieve gedachten van'

denkers. Een van hen is Hans Hautvast, directeur van FNV Formaat. Hij volgde het seminar een jaar geleden. Wat vond hij ervan? 'Meteen na afloop dacht ik: geweldig! Wat een hoop informatie in een dag. Maar als ik kijk wat na een jaar is blijven hangen, zijn dat vooral de dingen die ik al wist. Op zich is zo'n opfrisbeurt best nuttig, maar het effect op mijn functioneren is gering geweest.'

Hapklare brokken

'Een indrukwekkende bijeenkomst, waar kennis efficiënt wordt overgedragen', vindt deelnemer Martijn Sweitser, tot een half jaar geleden directeur van Werkplaats voor Medezeggenschap (WVM). 'OR-trainingen verlopen vaak volgens een vast stramien. Je begint met de OR als geheel, vervolgens ga je in groepjes uiteen om daarna de bevindingen te presenteren aan de voltallige groep. Dat is een werkvorm, waarbij het vertellen van verhalen centraal staat. Er wordt een groot beroep op zelfwerkzaamheid gedaan. Daar lijkt niets mis mee, maar voor echte kennisoverdracht is het niet de meest handige werkwijze. De aanpak van Tiggelaar werkt veel beter. Hij weet 1200 man te activeren en iets bij te brengen'.

Het recept? Een uitmuntende organisatie. De stof tot de essentie uitgekleeft en in hapklare brokken opgediend. Na elk blok een tien-minuten-examen waarin je met je buurman of -vrouw even de belangrijkste punten benoemt. Sweitser: 'De dag was zo opgezet dat er naast kennisoverdracht ook gericht werd gewerkt aan inprenting en reflectie. Dat gebeurde op zo'n wervelende manier, dat iedereen betrokken bleef en je je geen moment verveelde.'

seminar

Uiteraard moet je daarna zelf met de leerstof en ervaringen aan de slag, wil je er echt rendement uithalen. Daarin verschilt dit seminar niet van andere trainingen. Tiggelaar biedt daarvoor diverse handreikingen: een dvd-box en tal van herinneringsmiltjes.

Inspiratie

Is zo'n megaseminar ook iets voor OR'en? Dat hangt van je leerstijl af, meent Hautvast. 'Als je cognitief bent ingesteld, kun je je voordeel ermee doen. Maar voor mensen die vooral leren door te doen, en daar bestaat een groot deel van onze doelgroep uit, is zo'n seminar minder geslaagd.' Ga dus eerst bij jezelf te rade hoe je leert, is zijn advies. En als je besluit te gaan, ga dan niet alleen. 'Ik ben samen met mijn adjunct-directeur gegaan. We delen een gezamenlijke ervaring en spreken weer dezelfde managementtaal. Dat is een niet te onderschatten positief effect.' Kan Ben Tiggelaar inspiratiebron zijn voor OR-trainers? Hautvast aarzelt. De meeste OR-trainers zijn-net als OR-leden- meer

doeners dan verhalenvertellers, is zijn observatie.

Sweitsers denkt daar anders over. Hij nam twee trainers mee naar het seminar en inmiddels past WVM een aantal van Tiggelaars werkvormen toe. Een duidelijke kapstok en heldere presentatie: kort de theorie behandelen, doorspekt met een aantal praktijkvoorbeelden en gevolgd door een reflectieoefening. En uiteraard afwisselende presentatievormen: een verhaal, compacte sheets en dia's, filmfragmenten, een interview, een toneelstukje. Ook door Tiggelaar toegepaste inzichten uit het 'breinleren' zijn goed te gebruiken. Sweitsers geeft een voorbeeld: 'Als je beweegt functioneren je hersenen actiever, waardoor de leerstof beter beklijft. Dat is simpel toepasbaar.' Maar vooral de schuw waarmee Tiggelaar zijn verhaal brengt, doet veel, stelt Sweitsers. 'Of zo'n dag veel parate kennis oplevert, vraag ik me af, maar het levert in ieder geval positieve gedachten op. Dat kan een doel op zich zijn, zeker voor de medezeggenschap.'

Hautvast wenst de medezeggenschap een Ben Tiggelaar toe. Het ontbreekt aan iemand die met bevlogenheid een brede visie ontvouwt, meent hij. 'Dat moet ik mezelf ook aanrekenen. Het is een van de gebreken waardoor de medezeggenschap zo'n ondergeschoven kindje blijft. In de bladen en de symposia gaat het vooral over praktische zaken en tref je weinig bevlogenheid. Terwijl juist de huidige tijd aanknopingspunten biedt om medezeggenschap hernieuwd in het brandpunt van de discussie te plaatsen.'

Hoogleraar Verandermanagement Homan: 'Een mooi verhaal is niet voldoende'

Thijs Homan, hoogleraar Verandermanagement van de Open Universiteit Nederland, heeft zijn twijfels over de bruikbaarheid van de methode Tiggelaar voor de medezeggenschap.

Homan: 'De beginvraag is: wat zou je als OR moeten leren? Het gaat om drie categorieën. Ten eerste algemene achtergrondinformatie: hoe zit een organisatie in elkaar, en wat zijn rechten en plichten volgens de WOR? Dan volgen de beoordelingskaders: wat zijn de vragen die je moet stellen bij een adviesaanvraag, welke criteria hanteer je? Tenslotte is van belang hoe de OR het proces van beoordelen organiseert en vanuit welke visie hij wil opereren.

Bij een grootschalig seminar als van Ben Tiggelaar draait het voornamelijk om algemene kennisoverdracht. Over beoordelingskaders leer je een klein beetje. Over de derde categorie, de beoordelingsmethodiek, leer je niets. Op zo'n seminar kun je allicht wat kennis opdoen, maar de kans dat je als OR je eigen functioneren verandert, is klein. Je zit daar immers met een spreekuwbekijshouding: gulzig de wurmpjes waarmee je moeder aan komt zetten, tot je nemen. Mensen veranderen niet door een mooi verhaal. Veranderen gebeurt op een informele manier en is een langdurig proces. Je praat er met collega's over, je gaat er eens mee experimenteren en zo doorbreek je langzamerhand bestaande patronen.

De kennis die Tiggelaar overdraagt is expliciete kennis. De belangrijkste kennis die een OR nodig heeft is echter tacit knowledge – verborgen kennis die moeilijk over te dragen valt. Je moet aanvoelen wanneer iets speelt, begrijpen of binnen het management onenigheid heerst, snappen hoever je kunt gaan in onderhandelingen. Die kennis krijg je niet door zo'n seminar te volgen. Ook niet door een cursus in een conferentieoord, trouwens. Tacit knowledge verwerf je door mee te lopen met een oude rot, door je neus te stoten en al doende te ontdekken wat de ongeschreven regels zijn. Voor OR-trainers is daarin een rol weggelegd, maar dan moeten ze veel meer de rol van adviseur aannemen.'

Leren in de praktijk

Tips voor de ondernemingsraad

Vraag mensen waar ze hun meest indringende leerervaring hebben opgedaan en negen van de tien antwoorden: in de praktijk. Maar dat gebeurt niet vanzelf. Leren buiten het trainingslokaal: hoe organiseer je dat als ondernemingsraad? Cees Sprenger, adviseur bij adviesbureau The Learning Company en lector Lerende Politieorganisatie houdt zich al jaren bezig met informeel leren. Vier tips voor ondernemingsraden, die willen leren zonder een training te volgen.

1

Beschouw leren als iets wat gebeurt met mensen, niet als activiteit die gekoppeld is aan trainingen

Cees Sprenger: 'Mensen associëren leren heel snel met trainingen. Als iemand vertelt dat hij iets wil leren, is de volgende vraag meestal: welke cursus zou je willen volgen? Het zou helpen als ondernemingsraden leren zien als iets wat gebeurt bij mensen, iets wat in het verlengde ligt van je eigen nieuwsgierigheid. Dan ontdek je dat er veel meer mogelijkheden zijn om te leren.'

2

2. Stel iedereen de vraag: wat vind je spannend om te doen?

Cees Sprenger: 'Als je mensen vraagt wat ze willen leren, vinden ze het vaak moeilijk om antwoord te geven. Vraag liever: wat vind je spannend om te doen? Wat zou je vaker willen doen? Of: wat wil jij toevoegen aan de ondernemingsraad? Waar loop je warm voor, waar wil je naar toe? Vervolgens komt de vraag: wat moet je leren om daar te komen? Zo koppel je leren aan individuele ambitie. Ga niet direct praten over wat je als OR gezamenlijk zou moeten doen en leren. Dat leidt vaak tot een gemiddelde aanpak, een compromis waar niemand echt warm voor loopt. Door diepere individuele drijfveren aan te boren, worden mensen energieke en leergieriger. Dat zie ik ook bij de politie. Er ontstaat direct een sfeer van actie. Vaak zie ik dat daarna vanzelf een gezamenlijk plan ontstaat.'

3

Zoek werksituaties op, die je normaal niet tegenkomt

Cees Sprenger: 'Mensen leren heel veel door van tijd tot tijd te wisselen van werksituatie en door contacten met verschillende collega's. Ik denk dat het heel nuttig kan zijn voor OR-leden om eens een dag met de directeur mee te lopen. Alleen al door goed te kijken en te observeren kom je veel te weten. Hoe ziet de wereld van de directeur eruit? Met welke dilemma's heeft hij te maken? Op welke manier zou hij zich überhaupt iets kunnen aantrekken van de ondernemingsraad?'



Start een onderzoek

Cees Sprenger: 'Onderzoek doen is een leervorm die nog weinig wordt benut. Heel jammer, want je kunt er veel van opsteken. Zo'n onderzoek hoeft niet perse enorm groot en ingewikkeld te zijn. Stel dat de ondernemingsraad de relatie met de achterban wil verbeteren. Trek een uur uit om vragen te bedenken en ga vervolgens in koppels van twee het bedrijf in om medewerkers te bevragen. Vervolgens nodig je een trainer uit, die helpt om al die ervaringen aan elkaar te koppelen. Op deze manier vergaar je in korte tijd een enorme hoeveelheid kennis. Bovendien komt iedereen met een ander verhaal terug. Een hele prettige manier om alle leden van de ondernemingsraad aan bod te laten komen.'

4

tekst | Ditty Eimers, foto | Bert Spiertz

Serie. Trainer & Medezeggenschap

Minder rituelen, meer lef

Anneke Dekkers (51) is zelfstandig trainer van ondernemingsraden. Ze begeleidt ook OR-trainers. Trainen vindt ze na twintig jaar nog steeds een geweldig vak, maar het leereffect van veel OR-cursussen kan beter. 'Jammer genoeg heeft niemand er echt belang bij om dat te veranderen.'

'Ik train niet alleen ondernemingsraden en trainers, maar ook managers en coaches. Ik pas goed bij ondernemingsraden. Het zijn mensen die iets willen en ze hebben, anders dan managers, geen status hoog te houden.

Ik werk al meer dan twintig jaar als trainer en ik vind het nog steeds een geweldig vak. Als trainer heb je kennis en kunde nodig, vanzelfsprekend. Je moet inhoudelijk nieuwsgierig zijn, blijven lezen, studeren, je kennis verdiepen. Maar dat is niet voldoende. Trainen doe je voor een groot deel met je persoonlijkheid. Je moet weten wat je doet en waarom je het doet, wat je inspireert. En je moet je kunnen inleven in de ander. Wat zou ik willen als ik in de ondernemingsraad zat? Waar zou ik moeite mee hebben? Als er echt contact is gaat de energie stromen.

Veel standaardcursussen kunnen in de prullenbak

Dan gaan deelnemers vragen stellen, meedenken en ontstaat er enthousiasme. Het is prachtig als dat gebeurt. Ik zou willen dat het enthousiasme leidt tot een grotere rol van de ondernemingsraad. Maar eerlijk is eerlijk, dat is lang niet altijd het geval. Als trainer wil je heel graag dat de ondernemingsraad een stap verder komt. Soms jeuken mijn handen en wil ik een onderwerp tot op de bodem uitspitten. Maar welke ondernemingsraad zit daarop te wachten? Ik zie zelden een OR die zegt: laten we er uit halen wat er in zit.'

Rituelen

'Vaak kiezen ondernemingsraden voor de gemakkelijke weg. Ze hebben niet zoveel tijd of ze willen geen ruzie met de bestuurder. Daardoor worden trainingen soms rituelen. De ondernemingsraad vindt het lekker om een paar dagen weg van het werk te zijn, zonder al te veel verplichtingen. En trainers? Die moeten hun omzet halen. Daardoor nemen ze soms opdrachten aan, terwijl ze weten dat ze niet de meest geschikte trainer zijn. Omdat het onderwerp hen niet ligt of de groep niet bij hen past. Niemand heeft er belang bij om dat te veranderen. Ondernemingsraden zijn tevreden met middelmatige cursussen en ook trainers nemen genoeg met minimale verbeteringen.

Of het ook anders kan? Ik denk het wel. Trainingsinstituten zouden meer lef moeten hebben en ondernemingsraden zouden hogere eisen kunnen stellen. Aan zichzelf en aan de trainers. Het meest ideaal zou zijn als trainers de rol van makelaar zouden vervullen. Dat ze geen genoeg nemen met sociaal wenselijke antwoorden van ondernemingsraden die op cursus willen. Als je aan ondernemingsraden vraagt wat ze willen leren geven ze standaardantwoorden als 'omgaan met de achterban' of 'de relatie met de bestuurder verbeteren'. Je moet durven doorvragen om erachter te komen wat er echt speelt. En vervolgens de beste trainer inschakelen. Dat vereist van trainingsinstituten dat ze heldere profielen ontwikkelen en zich specialiseren. Waarom moeten ondernemingsraden naar een cursus om te leren hoe de Wet op de Ondernemingsraden in elkaar zit? Maak liever een gezamenlijke website met leuke, inspirerende filmpjes. Ik zie het al helemaal voor me: met één muisklik kom je in contact met bestuurders, trainers en ervaren OR-leden die hun beste tips prijsgeven. Als je dat goed aanpakt, kunnen veel standaardcursussen in de prullenbak.'



Naam: Anneke Dekkers

Leeftijd: 51 jaar

Achtergrond: studie theologie , NLP (neurolinguïstisch programmeren), provocatief coachen.

Ervaring: ruim 20 jaar ervaring als trainer, sinds 2001 eigen bureau: Strapa. Naast trainen en coachen schrijft ze boeken:

‘Trainen op topniveau’ (2006) ‘Gelukkig, ik ben een grijze muis’ (2008) ‘Lachen met lef’ (2009)

Talenten: Luchtigheid in trainingen brengen. Doordringen tot de kern.

Valkuil: ‘Ik ben allergisch voor mensen die niets willen’

tekst: Ditty Eimers, illustratie | Ester Eijkmans

Serie. Op cursus

‘Coaching? Daar doen wij niet aan’

Scholing van ondernemingsraden moet anders en beter, vinden veel professionals in de medezeggenschap. Trainingsinstituten wijzen naar ondernemingsraden: die zouden niet willen vernieuwen. Maar hoe creatief en vooruitstrevend zijn de ondernemingsraden van de trainingsinstituten zelf als het gaat om scholing? Het GBIO hield een belronde. De uitkomst is veelzeggend.



De hei op

‘We gaan een paar keer per zittingsperiode de hei op. Soms met een externe trainer, soms met een trainer van ons eigen instituut. Aan andere vormen van scholing hebben we geen behoefte. We voeren wel veel gesprekken met belangrijke spelers in het bedrijf. Zo kun je dingen in de week leggen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen belt mij net zo gemakkelijk als ik hem.’

Niek van Keulen, OR van GITP

Coaching? Daar doen wij niet aan

‘We gaan twee keer per jaar twee dagen naar een conferentieoord in de bossen. Dan hebben we het vooral over visie en strategie en over de onderwerpen die we willen aanpakken. Coaching? Daar doen we niet aan. We organiseren wel regelmatig een themaochtend op de werkplek. Dan diepen we één onderwerp helemaal uit. Dat is vaak efficiënter dan een training buiten de deur.’

Lies de Vries, OR van Odyssee

Wij hebben zelf voldoende kennis

‘Onze PVT bestaat uit 2 personen en heeft een strikte taakopdracht: we houden ons alleen bezig met arbeidsvoorwaarden. Alle overige zaken bespreken we in het werkoverleg. Aan scholing doen we niet: we hebben zelf voldoende kennis. Als er iets speelt, peil ik de adviseurs en trainers via email en telefoon. Mijn collega van kantoor doet hetzelfde. Dan volgt een gesprek met de directie: allemaal heel simpel dus.’

Sietse Koopman, personeelsvertegenwoordiging (PVT) van De Beuk

Altijd scholingsdagen over

‘Wij maken onze vijf scholingsdagen niet op. Af en toe gaan we een paar dagen naar een conferentieoord. Die trainingen gaan vooral over het proces, kennis over

inhoudelijke onderwerpen hebben we zelf wel. We hebben geen vaste trainer. We stellen gerichte vragen en zoeken daar een geschikte trainer bij. Verder beleggen we af en toe een werkdag: dan gaan we zelf met een onderwerp aan de slag. Of we wel eens nadenken over andere manieren om onszelf te verbeteren? Nee, het bevalt prima zo.’

Marion Holzinger, OR van Stavoor

OR is zonde van de tijd

‘We hebben jarenlang een OR gehad, maar toen de organisatie kromp hebben we hem opgegeven. Zonde van onze tijd, vonden we. We weten de directie te vinden als er iets te bespreken is.’

Saskia Dekker, blooming

Een keer per jaar naar een trainingsoord

‘We gaan ieder jaar naar een trainingsoord, waar onze klanten ook heen gaan. De taakverdeling, de relatie met bestuurder en achterban, onze eigen OR Koers: dat soort onderwerpen staat op het programma. We doen ook altijd iets aan teambuilding. We hebben een vaste trainer, die vroeger als freelancer voor ons werkte. De bestuurder wil het liefst dat we trainers uit eigen huis vragen. Dat willen we niet, we hebben liever iemand die ons goed kent en toch afstand kan nemen.’

Louise Beljon, OR van SBI

Gebrek aan agendapunten

‘Onze OR is ter ziele gegaan bij gebrek aan agendapunten. We hebben maar 24 medewerkers. Op het maandelijkse werkoverleg kunnen de medewerkers eigenlijk alles kwijt. Is er iets speciaals dan koppelen we er een bijeenkomst aan. Zo hebben we pas een bijeenkomst over onze pensioenen georganiseerd. Vergaderen om het vergaderen zien we niet zitten. Je maakt wel iets in me wakker. Nu is het rustig in de organisatie, maar wat doen we als er straks wel iets aan de hand is? Misschien moeten we een slapende OR instellen, die we kunnen activeren als het nodig is.’

Danielle Zuidema van Mede

NIEUWS

Jaarcijfers 2008

Aan het eind van het jaar moeten we constateren dat ondernemingsraden een kleine 3% minder cursusdagdelen met GBIO-subsidie hebben gevolgd. Tot oktober zaten we ongeveer op de lijn van 2007, maar onder invloed van de economische omstandigheden zette in november een fikse daling in. Die trend zet door in de eerste maanden van 2009. Het gemiddelde aantal deelnemers per cursus blijft ongeveer gelijk (8,1 cursisten). De gemiddelde cursusduur neemt weer iets verder af (4,6 dagdelen). De volledige tekst van het jaarverslag vindt u op onze website www.gbio.nl.

Medezeggenschapsmonitor

Het GBIO heeft in 2008 veel gegevens verzameld over het functioneren van ondernemingsraden. De analyses tonen een voorzichtig optimistisch beeld. De OR lijkt een vanzelfsprekende plaats te hebben ingenomen en zijn invloed neemt steeds meer toe. In de ogen van de achterban heeft de OR voldoende aandacht voor de kwaliteit van de arbeid. Aandacht voor arbeidsomstandigheden staat daarbij op de eerste plaats. De rapportage zal in de zomerperiode worden afgerond en gepubliceerd worden in een GBIO-katern.

Cursuskwaliteit

Behalve met het eerlijk verdelen van gelden uit het scholingsfonds bemoeit het GBIO zich ook met de kwaliteit van de OR-cursussen. Ondernemingsraden zijn over het algemeen zeer tevreden over wat de instituten hen aanbieden. Maar er zijn af en toe ook kritische geluiden die we heel serieus nemen. Misschien kan het nóg beter. Daarover zijn we volop in gesprek met vertegenwoordigers van het veld: ondernemingsraden, scholingsbureaus, adviseurs en trainers, wetenschappers. Allerlei scenario's passeren de revue: van een OR-gebonden budget tot het oprichten van een OR-school. We komen hier ongetwijfeld op terug omdat het invloed kan hebben op de manier waarop de subsidiestroom zal lopen.

KOOS

Koos is het KwaliteitsOnderzoek OrScholing. U heeft het wellicht al gemerkt: de cursistenenquête is korter, overzichtelijker en duidelijker geworden. Voor u als cursist is het invullen een mooi moment om te reflecteren op het geleerde in de cursus. Zijn de gewenste effecten ook in de praktijk merkbaar? Voor ons levert uw reactie waardevolle informatie om de kwaliteit van de cursussen en de instituten in de gaten te houden. Op de enquête staat voor u een persoonlijke code waarmee u de vragenlijst ook digitaal via onze website kunt invullen. Het hoeft niet, maar voor ons zijn uw antwoorden dan sneller en met minder kans op fouten te verwerken. Dus als het u niet uitmaakt ...

Prijs voor OR-succes

Het Praktijkblad Ondernemingsraad en ORnet organiseren dit jaar voor de tweede keer een wedstrijd voor het grootste OR-succes. Het GBIO is co-sponsor van deze prijs die op 18 juni zal worden uitgereikt op een landelijke OR-dag. We lijken in Nederland heel goed te zijn in het beschrijven van wat er niet goed gaat in de medezeggenschap. Er blijft veel te verbeteren maar gelukkig is er ook heel veel moois te melden en te vieren. Vandaar. Bij de uitreiking is het GBIO met een informatiestand aanwezig. Kent u nog OR-en of OR-leden die niet weten hoe ze aan de scholingssubsidie moeten komen, stuur ze dan even bij ons langs.

Stimuleringsbijdrage

Gedurende een aantal jaren kende het GBIO een (tijdelijke) extra subsidiemaatregel om OR-en die niet of nauwelijks aan scholing toekomen over de drempel te helpen. Deze stimuleringsbijdrage vervalt met ingang van 1 januari 2010. Mocht u een nieuw ingestelde OR zijn, die de afgelopen 3 jaar niet aan scholing is toegekomen, grijp dan uw laatste kans om in aanmerking te komen voor de stimuleringsbijdrage. Meer informatie kunt u krijgen bij het GBIO of een van de aangesloten scholingsinstituten.



tekst | Ditty Eimers, foto | Eut van Berkum

En, leuke dagen gehad?

De kersverse ondernemingsraad van het Rode Kruis koos voor een tweedaagse training met inhoud én een hoog pleziergehalte. 'Ik had amper in de gaten dat ik aan het leren was', vertelt OR-lid Toni de Wit.

Hoe was het?

'Leuk en leerzaam. We hebben ons verdiept in het contact met de bestuurder. Hoe moet je je opstellen als je iets voor elkaar wilt krijgen? De trainer legde van alles uit over de kunst van het navigeren.'

Navigeren?

'Als OR moet je niet afwachten waar de bestuurder mee komt. Je kunt beter vooruit denken en je eigen pad uitstippelen. Dan kun je op een meer gelijkwaardige manier overleggen.'

En verder?

's Middags kwam er een acteur. We oefenden een situatie in de trein. Een vrouw wilde haar tas niet weghalen. Hoe kreeg je haar zover om toch plaats te maken? Daar heb ik veel van geleerd. Je kunt je keihard opstellen, maar met een vriendelijk praatje bereik je meer. De volgende dag hebben we met zijn allen een verhaal gemaakt over een meisje en een beer. Het werd steeds gekker.'

Ook nog iets opgestoken?

'Jazeker. Tijdens de cursus had ik amper in de gaten dat ik aan het leren was, zo leuk was het. Ik denk nog vaak aan dat verhaal terug. Ik heb er van geleerd hoe belangrijk het is om met elkaar samen te werken. Iedereen levert op zijn eigen manier een bijdrage en de een is niet meer dan de ander. Dat besef heeft me zekerder gemaakt. Ook tegenover de bestuurder. In het begin dacht ik: Ik ben maar een gewone medewerker, waarom zou de directeur naar me luisteren? Nu denk ik: ik heb ook iets te vertellen.'

Jullie kozen voor een trainingsinstituut dat niet erkend is door het GBIO. Waarom?

'Eerlijk gezegd hebben we daar niet zo bewust voor gekozen. We hadden een paar jaar een min of meer vaste trainer. Inhoudelijk was hij goed, maar zijn aanpak was vrij formeel. Na een tijdje was de chemie uitgewerkt. We wilden iets nieuws, een training waarbij we zelf konden oefenen. Via internet kwamen we bij Kontrast terecht. De website en het kennismakingsgesprek gaven de doorslag, niet de vraag of dit bureau wel of niet erkend was door het GBIO.'