

De organisatie van een opleiding in sociale relaties

Heb je het idee opgevat om een training in sociale relaties in house te organiseren en zoek je garanties voor succes, dan kan deze nota je inspireren.

Bedrijfsdoelstellingen

Het lijkt evident dat de training van leidinggevenden in sociale relaties de bedrijfsdoelstellingen moet dienen, maar in de praktijk wordt de strategische inzet dikwijls uit het oog verloren. Zo heeft het geen zin om een training te organiseren zonder dat de bedrijfsleider weet welke richting hij wil volgen. Eens zo ver zullen de meeste bedrijfsleiders KPI's hanteren om de kwaliteit van het sociaal overleg op te volgen.

Indien nodig vraagt deze fase om een workshop op directieniveau.

Inhoud van de opleiding

De inhoud moet afgestemd zijn op de rol van de deelnemers ingedeeld in doelgroepen (verbindingsmanagers, hr-professionals, *first line managers*).

Het programma is aangepast aan elke doelgroep en bevat vier dimensies:

- ☐ kennis (sociaal overleg, vakbonden, basisregels),
- ☐ cultuur (bedrijfswaarden, attitude),
- ☐ rollen en processen (de plaats die elkeen inneemt in het sociaal overleg)
- ☐ en ten slotte vaardigheden (tips en tricks).

Deze contouren worden na de strategische workshop van de directie door de HR-professionals ingevuld. Zij kunnen tot het besluit komen bijvoorbeeld dat een training voor de hr-professionals zelf twee dagen kan duren en die voor de *first line managers* tweemaal een halve dag.

Hierna een figuur om het denkwerk rond het opleidingsprogramma te vergemakkelijken.



Figuur: schema voor het invullen van een opleidingsprogramma

Op de verticale as lees je of een opleiding meer gericht is op het individu dan wel voor de organisatie. De horizontale as dwingt tot nadenken over hoe praktisch dan wel theoretisch een opleiding moet zijn.

Communicatie met de deelnemers

Om te vermijden dat een training een *one shot* is dat misschien in het geheugen blijft hangen maar geen verandering ingeleid heeft, is communicatie belangrijk.

- ☐ **Vooraf** zal de deelnemer aangesproken worden met het belang van de training, voor hemzelf (what's in it for me) en voor de organisatie. De beste zender voor deze communicatie is ongetwijfeld de leidinggevende van de deelnemer.
- ☐ **Tijdens**. De aanwezigheid van een directielid tijdens de opleiding is een belangrijk signaal van het belang dat de werkgever hecht aan de opleiding. Het is een unieke kans om de ervaring op de werkvloer naar het topmanagement te laten doordringen.
- ☐ **Nadien**. De opvolging helpt de implementatie bij te sturen. Een traditionele eerste evaluatie is de tevredenheidsonderzoeking van de deelnemers. Maar tevredenheid zegt niets. Daarom pleit ik voor herhaling van de belangrijkste boodschappen in de vorm van een quiz.

Communicatie met de sociale partners

Een opleiding in sociale relaties gaat niet onopgemerkt door in een onderneming. Zeker als de ene of andere deelnemer een mandaat in OR of CPBW heeft. Vroeg of laat interpellieren delegees de bedrijfsleider over dat initiatief. Transparantie maakt het verschil in de perceptie die vakbonden zullen hebben over deze training.

Even in herinnering brengen dat een collectieve training deel uitmaakt van de adviesbevoegdheden van de ondernemingsraad (artikel 8 van cao nummer 9). De werknemersvertegenwoordigers kunnen er niets op tegen hebben dat de werkgever een opleiding organiseert in leiderschap en in de spelregels van het ondernemingsoverleg.

In ondernemingen waar vastgesteld kan worden dat de delegees de spelregels niet correct toepassen is het opletten geblazen. De bedrijfsleider mag van de leidinggevendenden niet verwachten spelregels toe te passen die de delegees anders interpreteren. Vooraf de opleiding dient er tussen werkgever en vakbondsafgevaardigden consensus bestaat over wat kan en niet kan.

Evaluatie

De quiz geeft een beeld hoe de kennisoverdracht min of meer gelukt is.

In een volgende fase is het de taak van de leidinggevende na te gaan in welke mate de opleiding leidde tot verandering van het gedrag. Dit onderwerp zou geïntegreerd moeten worden in de functioneringsgesprekken.

Tot slot zal de bedrijfsleider aan de hand van KPI's kunnen nagaan of de opleiding iets heeft opgebracht voor de organisatie.