

Competentiemanagement medezeggenschap OCW 'Een cadeautje van de OR'

Welke vaardigheden leer je in de ondernemingsraad? Hoe kunnen deze in de beoordeling door de vaste leidinggevendenden worden meegewogen? Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) startte een project om de competenties die OR-leden tijdens hun medezeggenschapswerk opdoen ook mee te nemen in de reguliere baan. 'Ik vond het een cadeautje van de OR.'

Door Jasper Mulder, redacteur Praktijkblad Ondernemingsraad

Het is een bekend verschijnsel, maar daarom niet minder pijnlijk. In de ondernemingsraad leert een medewerker van alles en doet nieuwe kennis en vaardigheden op. De leidinggevende heeft daar echter niets van in de gaten. Tijdens het functioneringsgesprek maakt hij vooral de zuinige opmerking dat het OR-werk soms lastig uitkomt en veel tijd kost. Daar mag je het dan mee doen.

Bij het ministerie van OCW vond de departementale ondernemingsraad (DOR) dat dat anders kon en zou moeten. Eind

2009 werd binnen het ministerie onderzoek gedaan naar de competentieontwikkeling van OR-leden. Het bleek dat de medezeggenschap veel mogelijkheden biedt om te leren, maar dat deze onvoldoende worden benut. 'In een ondernemingsraad komen allerlei kwaliteiten bij elkaar, en is ook van alles nodig', zegt Bert van der Geest, lid van het dagelijks bestuur van de departementale OR. 'Je hebt mensen nodig met strategisch inzicht, je moet goed het oog hebben op omgevingsprocessen en hebt ook andere vaardigheden nodig, zoals een netwerk opbouwen en onderhandelen. Mensen ontwikkelen dit

soort vaardigheden in de ondernemingsraad, maar dat speelde geen rol in de beoordeling door leidinggevend.

Gevoelig

Sterker, deelname aan de medezeggenschap gaat eerder ten koste van de carrière dan dat het de carrière ten goede komt, zo bleek uit het onderzoek. 'Dat was juist iets wat bij het ministerie van OCW gevoelig lag', zegt managementconsultant Menno Spaan, die de OR'en en het ministerie begeleidde bij de invoering van het competentie management. 'Het ministerie vindt vanuit zijn aard de ontwikkeling van mensen erg belangrijk. Bovendien hecht het erg aan de competenties die juist in de medezeggenschap worden ontwikkeld. OCW wil sterk inzetten op kwaliteiten als durf, netwerken, organisatie-sensitiviteit en omgevingsgerichtheid. In de OR doe je die vaardigheden op, maar daar was weinig erkenning van.'

Bovendien draagt medezeggenschap bij aan draagvlak bij beleids- en besluitvorming, aldus Spaan. Het is van belang dat de medezeggenschap goed wordt ingevuld, en dat er ook voldoende kandidaten zijn met de benodigde kwaliteiten. 'Als je dan iets extra's kan bieden, laat je zien dat je het OR-werk serieus neemt. Dat verhoogt de aantrekkingskracht.'

Het verkennende onderzoek van 2009 leverde acht aanbevelingen op, die werden opgenomen in een pilot om het competentie management in te voeren (zie kader). De pilot voorzag onder

meer in een instrument waarmee de OR-leden een *quick scan* kunnen doen en hun eigen competenties beoordelen, naast zogeheten 360-gradenfeedback waarin de omgeving ingaat op de vaardigheden en waarbij je vanuit verschillende hoeken een oordeel krijgt. De OR'en kregen deze quick scan aangeboden in combinatie met een workshop van twee uur. Een loopbaanadviseur gaf toelichting op de mogelijkheden van loopbaanadvies.

Verskillende antwoorden

OCW koos er bewust voor de OR-leden zelf de keuze te laten maken voor hun ontwikkeling. Deelname aan het project was ook vrijwillig, zo'n zestig OR-leden van de honderd meldden zich aan.

De vraag op welk gebied je je wilt ontwikkelen, leverde voor ieder een verschillend antwoord op. De ene persoon werkte gericht naar een nieuwe functie. De ander heeft in de medezeggenschap geleerd welke competenties hij of zij beheerst, en zocht een nieuwe functie om die in te kunnen zetten. Weer een andere persoon ontwikkelde via de medezeggenschap vaardigheden om in zijn of haar reguliere functie beter te functioneren.

'Ik heb gebruikgemaakt van het hele pakket', zegt Amina Saydali, beleidsmedewerker bij het directoraat-generaal Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappen en Emancipatie. 'Het medezeggenschapswerk is relevant voor mijn ontwikkeling, daarom wilde ik wel 360-gradenfeedback, de loopbaancoach en ook het assessment. Dat laatste heb ik als meest waardevol ervaren.'

Saydali zegt dat er veel ruimte was om leerdoelen vast te leggen. 'Ik vond het erg zinvol om een gesprek van twee uur aan te gaan over je mogelijkheden. Over de vraag welke competenties ik verder zou kunnen ontwikkelen, en waarin ik al goed ben. Dat resulteerde in een lijstje met zaken die ik belangrijk vindt voor een volgende loopbaanstap. De uitkomst is dat ik een leergang programma- en projectmanagement ben gaan volgen. Daar wilde ik me in verbeteren. Ik zie dit echt als een cadeautje van de ondernemingsraad voor de OR-leden. De relatie met mijn leidinggevende is er ook door veranderd. Doordat je bespreekbaar maakt wat je wilt en welke ambities je hebt, ontstaat er een opener relatie.'

Actief afspraken maken

De positie van de leidinggevend speelde een belangrijke rol, zegt Bert van der Geest van de departementale OR. 'Die moest geïnformeerd worden over waar de werknemer buiten zijn gangbare werk mee bezig is in de medezeggenschap. Medezeggenschap is over het algemeen een onderwerp dat je als leidinggevende vermijdt als je in een functioneringsgesprek zit met een medewerker die daarin actief is. Nu is ze gevraagd actief afspraken te maken. Dit vereist zicht op de mogelijkheden van ontwikkeling.'

In de gesprekken tussen leidinggevend en de werknemers moet ook een regel worden ingevuld als de leidinggevende met een medezeggenschapslid te maken heeft. Zij worden geacht aandacht te besteden aan diens ontwikkeling in de medezeggenschap en hierover afspraken te maken. Deze nieuwe werkwijze is toegelicht in individuele gesprekken met leidingge-

Doel van de pilot

1. Ervoor zorgen dat de medezeggenschap zich meer gaat profileren als een mogelijkheid waar je kan werken aan competentieontwikkeling. Denk hierbij aan communicatiemiddelen die worden ingezet ter verbetering: artikelen, intranetsite, bijeenkomsten met de medezeggenschap et cetera.
2. Het opnemen van de medezeggenschap als standaardonderdeel in de functioneringssystematiek, zodat iedere leidinggevende hieraan aandacht moet besteden.
3. Het investeren in houding en gedrag van leidinggevend met gesprekken, bijeenkomsten et cetera.
4. Ervoor zorgen dat gebruikgemaakt kan worden van informanten die een beeld geven van het functioneren van een medewerker.
5. Zorgdragen voor een uitgebreidere mogelijkheid voor onafhankelijke toetsing op competenties (assessment).
6. Het bieden van een mogelijkheid voor coaching voor medezeggenschapsleden op het gebied van loopbaanontwikkeling.
7. Het benutten van mogelijkheden in de overlap van competenties die door leidinggevend en door voorzitters van de medezeggenschap worden opgedaan.
8. Het zorgen voor een mogelijkheid voor het opbouwen van een portfolio en voor Erkenning van Verworven Competenties (EVC's).

Ook voor andere ministeries


Het project competentie management is gesteund door het A+O-Fonds Rijk. Dit heeft de visie: OR-werk is gewoon werk! In deze visie staat centraal dat medezeggenschapswerk ook als gewoon werk wordt behandeld, niet alleen qua tijdsbesteding, maar ook in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het A+O-Fonds Rijk doet de aanbeveling om het project zo goed mogelijk te laten volgen door andere medezeggenschapsorganen in de Rijksdienst. Dit kan via het Platform Rijks Ondernemingsraden.

venden. Bovendien is voor hen een toolkit ontwikkeld, en hebben zij de mogelijkheid gekregen om stage te lopen in de medezeggenschap.

Vlam ontstoken

Ook de leden van het dagelijks bestuur van de ondernemingsraden kregen een bijzondere rol in het project toebedeeld. Zij spraken met de OR-leden over de ontwikkeling van de vaardigheden en zorgden ervoor dat ze op de hoogte waren van de afspraken die de OR-leden met hun leidinggevenden hadden gemaakt. Vervolgens dienden zij als informant richting de direct leidinggevende, een en ander uiteraard met waarborgen van zorgvuldige omgang. Daarnaast coachen ze de OR-leden.

‘Met het ministerie zijn bovendien afspraken gemaakt dat de voorzitters van de OR hun cv in een database kunnen plaatsen waaruit leidinggevenden worden gezocht’, zegt Bert van der Geest. ‘Er is daaruit nog geen OR-voorzitter als leidinggevende gevraagd, maar goed, dit is een pilotproject, hè. Het moet nu gaan leven. Zie dit meer als een vlammetje dat is ontstoken. Het bewustzijn in de organisatie moet nu permanent blijven branden. Dat doen we onder meer door een persoon in de departementale OR als ambassadeur aan te wijzen voor het competentie management, zodat die het voortdurend onder de aandacht kan brengen als dat nodig is. Bovendien hebben we in september een overleg met de secretaris-generaal van het ministerie waarin we het invoeren van het competentie management zullen bespreken.’

Vooralsnog stemmen de resultaten tot tevredenheid, zegt Menno Spaan. Uit de pilot blijken OR-leden voor het merendeel een hogere score te hebben gekregen dan in de eerste meting. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, besluitvaardigheid en flexibiliteit zijn het meest gestegen. Samenwerken en analyserend vermogen zijn hetzelfde gebleven. ‘Over het geheel kan gesteld worden dat de OR-leden een ontwikkeling hebben door-gemaakt. Daar was het om te doen.’ 

Meer informatie over competentie management vindt u op ORnet.nl. Zie hiervoor onder Index het topic ‘Competenties’.

