



Or als succesvolle loopbaanstep

# Werken aan competenties

5

OR & COMMUNICATIE | JUNI 2009

Heeft het or-lidmaatschap een positieve invloed op je carrière? Kun je de competenties die je nodig hebt als or-lid ook toepassen in je werksituatie? De praktijk leert dat het gericht werken aan or-competenties niet alleen het or-lid en de gehele or vooruit helpt, maar ook de organisatie profiteert ervan.

ISAÄK MOL

**D**e voorzitter van een or van een grote zorgorganisatie heeft een ontwikkelingsgesprek met zijn leidinggevende. Hij had in de or het afgelopen half jaar fusiebesprekingen gevoerd en een leidende rol gespeeld in de advisering van de beide, gezamenlijk optrekkende, or's. Hij was tevreden over zijn aandeel en had er met veel inzet en betrokken-

heid in gezeten. Hij geeft bij de aanvraag van het gesprek zijn leidinggevende te kennen dat hij dat wat hij in de or toepast en het niveau waarop hij daar functioneert wil vertalen naar zijn loopbaan binnen de organisatie. Zijn leidinggevende komt daarop in het gesprek met het voorstel dat hij voortaan wel het werkoverleg mag voorzitten. ▶

## Medezeggenschap met effect

Stavor heeft een leergang ontwikkeld waarin or-leden concreet hun portfolio opbouwen. De eerste niveaubepaling vindt plaats door de trainers tijdens een individuele intake. Vervolgens krijgen de deelnemers diverse praktijkopdrachten (zogenoemde kritische beroepssituaties) te doen, deels tijdens tweedaagse en eendaagse trainingen. Aan het einde van de leergang hebben de deelnemers hun portfolio opgebouwd en presenteren ze dit, waarbij externe assessoren het niveau van opereren bevestigen in een van de vier niveaus MBO 2, 3, 4 of HBO. Voor or-leden met een hoger opleidings- en werkniveau is de leergang overigens ook zeer bruikbaar: zij werken vanuit hun niveau aan hun eigen ambities; EVC-certificering is voor hen niet van belang.

De leergang begeleidt als het ware de or-leden gedurende ongeveer tien maanden in hun or-werk. Opdrachten worden in hun normale praktijk uitgevoerd. De raad van bestuur en P&O/HR committeren zich vooraf aan deelname aan de leergang en met hen wordt ook een afsluitend gesprek gevoerd. De eerste leergang is in mei 2009 gestart met de or van Vitalis Zorggroep uit Eindhoven. Vanaf september wordt de leergang ook aangeboden als Open Inschrijving en natuurlijk op verzoek op maat aan gehele ondernemingsraden.

Dit is een goed voorbeeld van hoe het kan gaan. Een or-lid, en zeker een voorzitter, functioneert in een complexe omgeving. In dit voorbeeld is dat de aanstaande fusie, de grote belangen die op het spel staan, het niveau van overleg en onderhandeling met twee betrokken raden van bestuur, het op een lijn houden van twee betrokken or's en de grote eigen verantwoordelijkheid om een relevant advies uit te brengen. Het vraagt van deze voorzitter een flink aantal competenties op een behoorlijk niveau. In vergelijking daarmee is het voorzitten van het werkoverleg een fluitje van een cent: immers een weinig complexe omgeving en relatief beperkt qua onderwerpen en verantwoordelijkheid.

Het voorbeeld geeft ook aan hoe weinig gevoel er vaak is voor hoe iemand zich in de or ontwikkelt en de relatie met de loopbaan van die persoon in de organisatie. Daarnaast is duidelijk dat de organisatie de energie en kwaliteit van dit or-lid systematisch onbenut laat. Ook blijkt hier uit dat or-leden met werkelijk ingewikkelde onderwerpen en belangensituaties te maken hebben. Veel or-leden vinden het lastig daarin op het juiste niveau te opereren. Gerichtte aandacht, ook vanuit P&O, voor hun competentieontwikkeling helpt de medezeggenschap meer inhoud en betekenis te geven. Niettemin zien we in Nederland nauwelijks organisaties die gericht aan or-competenties werken en deze zichtbaar maken in het kader van de loopbaanontwikkeling. Het zal duidelijk zijn dat ze hier kansen missen. Wat kunnen we daaraan doen?

## Specifiek werkveld

We zien in de praktijk een enkele keer een or-lid ineens benoemd worden op een functie die minder

in het verlengde van zijn of haar huidige functie ligt. Dan is er een directe relatie met hoe iemand in de or functioneert. Dat is echter een toevaligheid. Het is gissen naar hoe het komt dat medezeggenschap, competentie- en loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid zo slecht gekoppeld worden in organisaties. Een verklaring kan zijn dat veel organisaties werken met integraal management. Dan immers is de direct leidinggevende verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid op medewerkersniveau en zo'n leidinggevende ziet een medewerker niet in de hoedanigheid van or-lid functioneren. Een andere verklaring kan zijn dat de medezeggenschap een heel specifiek werkveld is, met een unieke combinatie van kennis, vaardigheden en houding. Met name dat kennisaspect moet voor een andere of hogere functie expliciet ontwikkeld worden. Een or-lid met een functie in het uitvoerend werk die bijvoorbeeld een staf- of beleidsfunctie kan gaan doen, beschikt vaak niet over de noodzakelijke kennis, maar heeft wel de juiste vaardigheden en houding laten zien in de or. Een laatste verklaring kan liggen in het imago van de or of in de mate waarin organisaties medezeggenschap serieus nemen. In een aantal gevallen kan dat duidelijk beter en dan is het lastig om het or-lidmaatschap als carrièrestap te zien.

## Portfolio als basis

Hoe maak je or-competenties nu helder en vertaalbaar? Elk or-lid speelt als 'medezeggenschapper' verschillende rollen. Zo'n rol is bijvoorbeeld het kunnen voeren van het overleg met de raad van bestuur op basis van een eigen positie. Het vervullen van deze rol vraagt een combinatie van wezenlijke competen-

ties, zoals in dit geval 'overtuigingskracht', 'kunnen bewegen' en 'resultaatgerichtheid'. Een competentie omschrijven we als het geheel van kennis, vaardigheden en houding zoals dat tot uiting komt in (waarneembaar) gedrag. Er zijn competentieprofielen speciaal voor 'or-leden' ontwikkeld die bestaan uit verschillende competenties die samen staan voor de te onderscheiden or-rollen.

Iemand die een aantal jaren in de or functioneert, ontwikkelt bijvoorbeeld in de hierboven genoemde rol van 'overleg voeren' de competenties overtuigingskracht en kunnen bewegen. Zo iemand laat dan in de or zien dat hij in staat is anderen mee te nemen met wat hij wil (overtuigingskracht). En dat hij in situaties waarin verschillende partijen actief zijn en verschillende belangen spelen, zodanig kan opereren dat hij zijn eigen doel realiseert terwijl de verhoudingen goed blijven (kunnen bewegen).

Deze competenties zijn zeer interessant voor de organisatie, want ze zijn essentieel in diverse functies. De vertaling van dit gedrag in een or-context naar een functionele context is een ontwikkel- en loopbaanstap. Vaak is echter alleen of vooral aanvullende kennis noodzakelijk om op een ander functieniveau te gaan functioneren. Met behulp van een competentieprofiel is het mogelijk or-leden hun zogeheten portfolio te laten opbouwen. Het begrip portfolio is van oorsprong bekend van bijvoorbeeld fotografen, die een soort showmap maakten van foto's waarmee ze hun stijl en kwaliteiten konden tonen. In dit geval is het de 'showmap' van de ontwikkelde competenties. Dit portfolio kan vervolgens een wezenlijke rol spelen in functionerings- en loopbaangesprekken. In het portfolio laat het or-lid zien hoe hij of zij in een aantal 'kritische beroepssituaties' opereert. Zo'n kritische beroepssituatie is bijvoorbeeld 'verantwoordelijk zijn voor de behandeling van een agendapunt in de overlegvergadering en daar een gewenst resultaat halen'. Daarbij wordt een aantal specifieke competenties uit het profiel 'or-lid' ingezet. Door deze te beoordelen op basis van vooraf beschreven niveaus, wordt inzichtelijk wat je als or-lid laat zien. Via praktijkopdrachten en beoordeling daarvan is zichtbaar te maken op welk niveau iemand opereert. Dit soort bewijzen en hun beoordeling worden vastgelegd in het portfolio. De beoordeling vindt plaats via zelfreflectie en via externe assessoren.

## Competenties erkennen

Met behulp van het portfolio kan een organisatie eventueel nog een stap verder gaan door deze EVC

(Erkenning Verworven Competenties) te laten erkennen. Dat is een officieel erkende procedure, waarmee het portfolio feitelijk de kracht van een diploma krijgt. EVC-erkenning is vooral van belang voor mensen met een relatief laag opleidingsniveau die in de or hebben laten zien op veel hoger niveau te kunnen functioneren en mensen die op zoek gaan naar een andere werkkring (buiten de eigen organisatie).

## Neveneffecten

Het serieus nemen van hoe medewerkers zich in de or ontwikkelen en hen daar gericht bij stil laten staan, geeft de medezeggenschap een kwaliteitsimpuls. Immers, het is de vraag aan elk or-lid waar hij nu staat en hoe hij zich verder gaat ontwikkelen in het licht van wat er in de or-praktijk op hem afkomt. Daarmee wordt elk or-lid meer gefocust, is het or-lidmaatschap verre van vrijblijvend en krijgt medezeggenschap meer betekenis. Voor de organisatie is dat een tweede argument om portfolio's te maken op basis van or-competenties.

Veel or's kampen bovendien met vacatures en met de moeizame werving van nieuwe leden. De professionaliseringsslag die met een portfolio gemaakt wordt, kan het imago van or-lid verbeteren. De or levert namelijk een directe impuls aan je loopbaan: het is een stap waarin je een beperkte periode op het hoogste niveau naar de volle breedte van de organisatie kijkt en daarin actief bent. In het portfolio wordt je gedrag concreet vastgelegd en vertaald naar mogelijkheden en niveau.

Dit vraagt wel een nadrukkelijke betrokkenheid van de afdeling P&O of HR. Zij moeten nadenken hoe het or-portfolio een rol krijgt in de gesprekscyclus die elke medewerker heeft en kunnen bij het vertrek uit de or bijvoorbeeld een extra loopbaangesprek met de leidinggevende en P&O/HR organiseren.



## INFO

Nadere informatie over de leergang 'Medezeggenschap met effect' is te vinden op [www.stavor.nl/medezeggenschap](http://www.stavor.nl/medezeggenschap) onder het kopje linksboven 'Stavoracademie'.

De auteur is werkzaam bij Stavor, [imol@stavor.nl](mailto:imol@stavor.nl).

# 7

OR & COMMUNICATIE | JUNI 2009