

Competentieontwikkeling

POP in de or

Wie de medezeggenschapsbladen bijhoudt, is het waarschijnlijk al opgevallen. Ondernemingsraden richten zich steeds meer op het doelbewust inzetten van de kwaliteiten van individuele or-leden. En zetten, in het kader van de professionalisering van het raadswerk, in op verdere ontwikkeling. Hoe kun je daar aan werken?

RON VAN DER WENS

Dat gaat in eerste instantie vanzelf. Meedoen is leren. Mits je natuurlijk gemotiveerd en betrokken bent. Maar gezien de toenemende complexiteit van het or-werk is dat niet altijd voldoende. Ondernemingsraden kiezen er steeds meer voor competenties gericht te (laten) ontwikkelen en komen daarbij tot een vorm van competentie management.

Daarbij doorlopen ze de volgende stappen:

- Het opstellen van een competentieprofiel dat past bij de visie, missie en beleidszaken. Voor ieder lid gelden basiscompetenties omdat er 'standaardtaken' zijn die inherent zijn aan de wettelijke opdracht. Daarbovenop zijn aanvullende competenties nodig voor specifieke functies als de voorzitter, de (ambtelijk) secretaris, een portefeuillehouder of een cor-lid.
- Vervolgens kijk je welke competenties er al aanwezig zijn (de zogenaamde 0-meting) en welke je nog moet ontwikkelen.
- De or-leden geven hun ambities aan. Waar willen ze zich in bekwamen en hoeveel energie willen en kunnen ze daar in ste-

ken? Dit kun je uitwerken in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De POP's bij elkaar opgeteld vormen dan een TOP, een teamontwikkelingsplan.

- Op basis van de aanwezige en nog te ontwikkelen competenties stelt de or een scholingsplan op. Voor de gehele raad of voor het dagelijks bestuur, een commissie of voor individuele or-leden.
- Er komt een begeleidingssysteem met instrumenten om de leden te begeleiden bij hun ontwikkeling. Bijvoorbeeld het inbouwen van voortgangsgesprekken door het dagelijks bestuur, de ambtelijk secretaris of een externe coach. Je kunt elkaar ook als buddy aanstellen, elkaar begeleiden in groepsverband (intervisie) of de ambtelijk secretaris als 'interne coach' inzetten.

Communicatievaardigheden in ontwikkeling

Communiceren is een basiscompetentie voor alle or-leden. Ze moeten minstens in staat zijn ideeën en informatie zo voor het voetlicht te brengen dat de essentie bij anderen

overkomt en dat ze deze begrijpen. Maar het kan ook zijn dat je anderen voor een standpunt wilt winnen en daar is overtuigingskracht voor nodig. Voor samenwerking is het van belang dat je op een tactvolle en effectieve wijze reageert op de behoeften en gevoelens van anderen. Or-leden kunnen groeien naar een complexer gedragsniveau (zie kader) en zich daarmee verder ontwikkelen naar een specialistische functie binnen de or.

Werken aan je eigen ontwikkeling

Laten we aan de hand van de competentie 'communiceren' de stappen van de invoering van competentie management eens doorlopen.

- De or moet zich eerst afvragen hoe hij zich wil opstellen ten opzichte van bestuurder en achterban. Wordt het een 'vechtrelatie' of een 'harmoniemodel'? En informeer je de achterban alleen bij het behalen van successen of neem je hem vanaf het begin mee in het traject. En hoe verloopt de interne communicatie?

Communicatieniveaus

Bij communiceren kun je niveaus aanbrenge in de mate waarin een persoon in staat is zijn eigen mening, ideeën of feiten op een effectieve wijze onder woorden te brengen en op een tactvolle en effectieve wijze te reageren op behoeften en gevoelens van anderen.

Niveau 1 - Drukt zich mondeling en schriftelijk duidelijk uit. Is zich bewust van de invloed van zijn woorden en houdt hier rekening mee. Zegt alleen wat hij waar kan maken.

Niveau 2 - Drukt zich zowel mondeling als schriftelijk goed uit bij contacten van verschillend niveau. Formuleert tactvol, houdt rekening met behoeften en belangen van de ander. Stelt zich open voor een gesprek: luistert, stelt vragen en vraagt of hij de ander goed begrepen heeft.

Niveau 3 - Houdt bij contacten van verschillende niveaus rekening met verschillende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikte aanpak. Neemt in een gesprek het initiatief en luister actief, vat samen, vraagt na en maakt gevoelens bespreekbaar. Geeft helder en duidelijk uitleg en maakt complexe zaken begrijpelijk.

Niveau 4 - Voert ingewikkelde gesprekken met personen van een hoger niveau over gevoelige onderwerpen, tegenstellingen en belangen. Herkent persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden. Beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen. Leeft zich in de ander in, doorziet ingewikkelde vragen en maakt inhoudelijke zaken voor de ander begrijpelijk.

- Hoe hoog leggen we de lat? Welke kwaliteit verwachten we en hoe reëel is dit? De or stelt vast op welk niveau deze competentie wordt uitgevoerd.
- De or bedenkt hoe de communicatie georganiseerd wordt. Er komt misschien een speciale pr-commissie en/of ondersteuning uit de organisatie.
- De or kijkt wie er over de nodige kwaliteiten en vaardigheden beschikt om de taken op zich te nemen. Je kunt een competentietest afnemen of vragen om voorbeelden van communicatieve uitingen of informeren naar zijn of haar drijfveren.
- Op basis van de vorige stappen wordt duidelijk wat er nog nodig is om de competentie te kunnen 'verzilveren'. Bij communicatieve vaardigheden kun je dan denken aan het volgen van cursussen die zich richten op vergadervaardigheden, onderhandelen en presenteren. Of meer specifieke vaardigheden als het geven en ontvangen van feedback of wellicht een cursus 'geweldloze communicatie'.
- Ieder or-lid, en met name diegene met bijzondere taken op het gebied van commu-

nicatie, werkt deze competentie uit in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit is dan tevens richtsnoer voor het monitoren van de voortgang in de ontwikkeling.

- Het werken aan communicatieve vaardigheden leent zich bij uitstek voor interne coaching. Dat kan door elkaar feedback te geven na afloop van een vergadering. Ook kan de ambtelijk secretaris hier als coach goede diensten bewijzen
- Uiteindelijk komt er een evaluatie om te kijken in hoeverre het competentieniveau is gehaald en wat het resultaat van de communicatie is. Zijn mensen goed geïnformeerd, hoe staat het met ons imago en heeft dit bijgedragen aan het verwezenlijken van onze plannen?

Zelflerend vermogen

Wil je or-leden laten werken aan hun persoonlijke ontwikkeling dan mag 'leervermogen' niet in het rijtje van basiscompetenties ontbreken. Daarbij gaat het om de mate waarin de persoon nieuwe informatie in zich opneemt en toepast, initiatieven daartoe onderneemt en leert van praktijkervaringen.

En eventueel in staat is dit ook over te dragen binnen de or. In termen van gedrag ziet dat er als volgt uit:

- toont zich nieuwsgierig en leergierig om huidige kennis te verbreden en/of te verdiepen
- integreert nieuwe kennis in bestaande
- trekt lering uit eigen ervaring
- maakt een stappenplan om zich te ontwikkelen
- investeert in de eigen ontwikkeling
- stimuleert ook anderen om te leren.

Uit bovenstaande opsomming blijkt dat leren meer het gevolg is van een instelling dan van een doelgericht proces. Je gaat pas leren op het moment dat je nieuwe ideeën genereert of uitprobeert. Daarom moet je als or investeren in het verwerven van vaardigheden die de or-leden in het vervolg vaker nodig hebben. Dan ontstaat het zelflerende vermogen of neemt het verder toe. Wil je or-leden aanspreken op hun instelling, dan is het van belang dat er anderen zijn die niveau 3 of 4 beheersen, bijvoorbeeld de voorzitter of de ambtelijk secretaris. Die personen beschikken vaak al over de juiste competenties. Vooral een goed opgeleide ambtelijk secretaris heeft de benodigde competenties meestal al in huis. Stem de ontwikkeling van competenties dan ook goed met hem of haar af, zodat er geen dubbele investeringen plaatsvinden. ■



INFO

De auteur is senior trainer/adviseur bij Dasmo, rvanderwens@stavor.nl, www.dasmo.nl.