

**Definitief rapport Ontwikkelassessments
LNV**

Medezeggenschap loont!?

**Hoe het OR-lidmaatschap bijdraagt aan de professionele en persoonlijke
ontwikkeling van medewerkers binnen het Ministerie van Landbouw, Natuur en
Voedselkwaliteit en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat**

Een korte analyse naar aanleiding van een pilot-ontwikkelassessment

Inhoud

Inleiding
De procedure
De analyse
De resultaten
Conclusie

Inleiding

Om de waardering van medezeggenschap bij de sector Rijk te bevorderen, is er vanuit het A+O fonds Rijk een project gestart. De uitvoering van dit project vindt plaats bij het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Dit heeft tot diverse initiatieven geleid om het OR-lidmaatschap, als aantrekkelijk voor medewerkers, onder de aandacht te brengen. Zo is de brochure 'medezeggenschap loont bij LNV!' ontwikkeld met daarin opgenomen een competentieprofiel OR. Daarnaast zijn er voorlichtingsbijeenkomsten voor medewerkers georganiseerd en hebben een aantal oud OR-leden een ontwikkelassessment aangeboden gekregen om hen te ondersteunen bij de verdere ontwikkeling van hun loopbaan. Dit betrof een pilot ontwikkelassessment waaraan in totaal tien oud OR-leden hebben meegedaan. Zij hebben in november en december van het vorige jaar een ontwikkelassessment ondergaan.

De pilot ontwikkelassessment heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de meerwaarde die het OR-lidmaatschap kan hebben voor zowel de professionele als de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers om zo de belangstelling voor, en daarmee ook de deelname aan, het OR-werk binnen de ministeries te stimuleren. De gedachte hier achter is dat de werkzaamheden binnen de OR die je als werknemer kunt oppakken, verschillende mogelijkheden bieden om nieuwe ervaringen op te doen, te leren en je dus ook verder te ontwikkelen.

Deze analyse tracht helderheid te verschaffen omtrent het idee dat OR-werk een duidelijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van medewerkers en dat deze ontwikkeling een ondersteuning vormt, en bredere mogelijkheden biedt, voor de medewerker ten aanzien van vervolgstappen in de loopbaan na een OR-periode.

De analyse op de volgende bladzijden vormt een overzicht van de bekwaamheden van oud OR-leden die naar voren zijn gekomen naar aanleiding van de pilot-assessment. Daarnaast is weergegeven in hoeverre het lidmaatschap van de OR in de beleving van de medewerker heeft bijgedragen aan de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling.

De procedure

Medewerkers die eind 2005 een pilot- ontwikkelassessment hebben ondergaan zijn OR-leden die bij het verstrijken van de zittingstermijn op 21-04-05 niet opnieuw gekozen zijn in de OR. Zij hebben het idee gegroeid te zijn door hun werkzaamheden binnen de OR en zijn gemotiveerd om de mogelijkheden van een toekomstige loopbaanstap te onderzoeken. Het totale aantal bestond uit tien personen. Zeven personen zijn werkzaam geweest binnen de OR van het Ministerie van LNV en drie personen binnen de OR van het Ministerie van V&W.

De gekozen aanpak is het in kaart brengen van de sterk ontwikkelde competenties en de eventueel aanwezige ontwikkelbehoeften van de deelnemers om vervolgens een overzicht te verkrijgen van de gemene deler.

De pilot-ontwikkelassessment was erop gericht om inzicht te krijgen in de kwaliteiten en de vaardigheden van het oud OR-lid. Centraal stond hierbij de vraag over welke talenten, competenties en kwaliteiten de persoon beschikt, op welk terrein ontwikkelvragen en – mogelijkheden liggen en wat voor de toekomst een eventueel passende functierichting zou zijn. De kwaliteiten en ontwikkelbehoeften zijn gerelateerd aan de competenties die belangrijk zijn voor het goed kunnen vervullen van een rol binnen de OR (zie het competentieprofiel van de OR in het Informatieboekje Medezeggenschap loont bij LNV!).

Dit heeft geresulteerd in een individuele sterktezwakteanalyse en het benoemen van ontwikkelgebieden en –mogelijkheden. De resultaten zijn verwerkt in een rapportage en door de adviseur besproken met de kandidaat.

Vervolgens zijn, na toestemming van de kandidaat, de individuele rapportages geanalyseerd waarbij gekeken is naar de verschillende genoemde sterke en ontwikkelpunten in relatie tot het OR-competentieprofiel.

Door middel van een kort telefonisch interview met de kandidaat is geprobeerd na te gaan in hoeverre de kandidaat de door hem of haar doorgemaakte ontwikkeling in meer of minder mate toeschrijft aan het OR-lidmaatschap.

De analyse

In totaal hebben tien oud OR-leden deelgenomen aan de pilot- ontwikkelassessment. Allen zijn naderhand nog kort telefonisch of persoonlijk geïnterviewd.

Het aantal jaren dat zij binnen de OR werkzaam zijn geweest en de rol die zij hierbinnen hebben vervuld, verschilt van persoon tot persoon.

De tijd dat deze mensen binnen de OR werkzaam zijn geweest varieert van twee tot twaalf jaar. De genoemde rollen zijn OR-lid, secretaris en voorzitter.

Vanuit de analyse van de rapportages en de telefonische interviews, komt naar voren dat alle deelnemers van mening zijn dat zij zich in hun rol binnen de OR breed hebben kunnen ontwikkelen op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Zij hebben de tijd als nuttig en leerzaam ervaren. Daarnaast hebben zij allen aangegeven een beter beeld te hebben gekregen van organisatieprocessen en het verloop van besluiten in de organisatie. Dit heeft met name hun organisatiesensitiviteit vergroot.

De pilot-ontwikkelassessment hebben de deelnemers beoordeeld als een leerzame ervaring. Zij hebben meer zicht gekregen in hun eigen capaciteiten, kwaliteiten en aandachtspunten. Dit heeft hen geholpen een scherper beeld te krijgen van waar zij nu ten aanzien van hun eigen ontwikkeling staan en wat hun potentiële mogelijkheden zijn ten aanzien van hun eigen verdere ontwikkeling. Het vormt voor hen een ondersteuning bij een eventuele loopbaanstap in de toekomst.

Ten aanzien van ontwikkeling van de verschillende competenties die tijdens hun rol in de OR, aandacht hebben gekregen, komt er een divers en breed beeld uit de analyse naar voren. Er is er dan ook voor gekozen om de bevindingen te beschrijven in twee tabellen.

In *Tabel 1*. is een overzicht gegeven van de competenties die behoren bij het OR-profiel met daarbij aangegeven welke competenties een ontwikkeling hebben doorgemaakt in de beleving van de oud OR-leden.

Tabel 2. is een overzicht van de uit de analyse naar voren gekomen competenties die in de beleving van de oud OR-leden tijdens de OR-periode ontwikkeld zijn maar die niet behoren tot het OR-competentieprofiel.

Beide tabellen zijn gebaseerd op de informatie die is verkregen uit de pilot-ontwikkelassessment en de telefonische interviews.

Tabel 1.

Overzicht van de competenties uit het OR-profiel aangevuld met de specifieke ervaringen van de oud OR-leden

Competentie	Aspecten van de competentie die tijdens de OR-periode met name aandacht hebben gekregen en daarmee hebben bijgedragen aan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers
Omgevingsbewustzijn	Kritischere blik ten aanzien van ontwikkelingen en gebeurtenissen die plaatsvinden binnen de organisatie; doorvragen naar achtergronden en redenen van bepaalde regelingen; meer zicht op wat er leeft binnen het management en de medewerkers; verbreding visie.
Oordeelsvorming	Leren omgaan met bredere complexere problematiek; wat is kern, oorzaak en gevolg in informatie. De rode draad vinden. Wat draag je uit; waar sta je zelf voor.
Analyserend vermogen	Vertalen van regelingen/beleid naar concrete praktische situaties; wat hebben bepaalde besluiten nu echt voor consequenties in de praktijk. Hoe vertaal je dit naar de achterban. Onderscheid leren maken tussen emoties en concrete feiten.
Durf	Minder populaire zaken benoemen, de discussie durven aangaan. Ervaren dat een stevige inhoudelijke discussie niet de persoonlijke relatie hoeft te schaden; eigen mening naar voren brengen en een eigen standpunt durven innemen
Besluitvaardigheid	Risico's gecalculeerd en onderbouwd durven nemen; zaken niet te ver vooruit schuiven maar handelen
Overtuigingskracht	Voorbereiden, beargumenteren om draagvlak te kunnen creëren bij anderen; aanvoelen wat voor de andere partij belangrijk is; je open stellen in dit proces door, door te vragen naar ideeën van de andere partij.
Resultaatgerichtheid	Om doelen te kunnen behalen is het soms nodig om weerstanden te doorbreken, kwesties aan de orde stellen. Duidelijke afspraken met elkaar te maken.
Samenwerken	Durven vertrouwen op elkaar, als eenheid stelling nemen en als zodanig ook naar buiten treden, elkaar feedback geven. Maar ook zaken kunnen relativeren; los laten.
Samenbindend leiderschap (VZ)	Wanneer dit een goed ontwikkeld aspect is bij de voorzitter, hebben de OR leden hier veel profijt van. Zij krijgen dan beter de kans zich te ontwikkelen doordat rollen meer helder zijn en het groepsproces beter kan verlopen. Als voorzitter wordt dit als een belangrijke vaardigheid ervaren die tijdens de vervulling in de OR een verdere ontwikkeling doormaakt daar het van essentieel belang is om als OR goed te kunnen functioneren.
Plannen en organiseren	Rekening houden met eventualiteiten, extra vergaderingen, langere besluitvorming maar ook echte deadlines halen.
Voortgangscntrole (secr.)	Anderen stimuleren, aanspreken en aanzetten tot actie. Met name in situaties waar sprake is van grote verandering zoals reorganisatie of fusie, is dit een competentie waar een groot beroep op wordt gedaan en waar je veel in leert.

Tabel 2.

Overzicht van de vaardigheden die in de beleving van de oud OR-leden tijdens de OR-periode ontwikkeld zijn maar die niet expliciet behoren tot het OR-competentieprofiel.

Vaardigheid	Aspecten van de competentie die tijdens de OR-periode met name aandacht hebben gekregen en daarmee hebben bijgedragen aan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers
Ontwikkelen van visie	Het op basis van eigen ideeën en inbreng van anderen een eigen visie te ontwikkelen; onafhankelijk denken
Inlevend vermogen	Nodig om je te kunnen verplaatsen in de andere partij; aandacht voor de ander. Helpt het communicatie- en teamproces verder
Delegeren	Taken niet alleen doen maar samen; durven los laten en toch controle kunnen behouden door duidelijke afspraken te maken
Presenteren	Het kunnen spreken voor een groot publiek; realiseren dat woorden impact hebben
Onderhandelen	Het spel van geven en nemen; ‘on speaking terms’ met elkaar blijven, geduld bewaren; sommige processen hebben meer tijd nodig
Gecontroleerd stevig discussiëren	Inhoudelijk een stevige discussie voeren en daarna even goede vrienden zijn; het ‘gecontroleerd ruziemaken’; geweldloos communiceren

De resultaten

Gekeken naar de resultaten die vanuit de pilot ontwikkelingsassessments en de daaraan gekoppelde telefonische interviews, naar voren zijn gekomen, dan is te concluderen dat in het OR-werk op alle competenties uit het OR-profiel in meer of mindere mate een beroep wordt gedaan en dat de oud OR-leden hier in meer of mindere mate voor zichzelf een ontwikkeling in hebben doorgemaakt. Allen hebben het OR-werk als positief ervaren. Woorden als waardevol, zeer nuttig en leerzaam, zijn meermalen gevallen. De mate waarin je jezelf ontwikkelt op de betreffende competenties hangt volgens hen wel samen met de eigen inzet en de invulling die je zelf geeft aan je rol als medewerker binnen de OR. Motivatie voor, en je committeren aan, het OR-werk vormen hierbij bijvoorbeeld belangrijke randvoorwaarden. De belangrijkste drijfveer om deel te nemen aan de OR is samen te vatten als ‘het willen behartigen van de belangen van de medewerkers binnen de organisatie en het willen bijdragen aan het stabiel houden en/of creëren van een goed arbeidsklimaat’. Op de tweede plaats werd de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling genoemd.

Met name de competenties die samenhangen met sociale en verbale vaardigheden, zoals samenwerken, samenbindend leiderschap en overtuigingskracht, zijn door de oud OR-leden ervaren als competenties die door de werkzaamheden binnen de OR een belangrijke ontwikkeling hebben doorgemaakt. Zij hebben veel mensen leren kennen in de organisatie, zijn zich bewuster geworden van ontwikkelingen en processen binnen de organisatie en zijn hier zelf bewuster en met een kritischer blik naar gaan leren kijken. Dit hangt samen met de competentie omgevingsbewustzijn. Sommige oud OR-leden hebben met name waar het gaat om dit aspect de OR ervaren als een ‘snelkookpan’. Je leert in een heel korte tijd een organisatie met al haar facetten goed kennen.

Door voor grotere groepen te spreken, in overleggen het woord te (moeten) nemen en anderen te proberen voor standpunten te winnen, zijn verbale vaardigheden versterkt.

Zij hebben aangegeven door hun ervaring binnen de OR nu in de dagelijkse praktijk sneller het woord te durven nemen en zaken beter en gericht voor te bereiden (ten aanzien van wat is belangrijke en relevante argumentatie; scheiden van feiten en emotie) om bijvoorbeeld standpunten in een discussie beter te kunnen onderbouwen. Zij hebben ervaren dat hun

analyserende vermogen en overtuigingskracht, verder zijn ontwikkeld door deel te nemen in de OR. Breder kijken, vanuit meer gezichtspunten en met een meer objectieve relativiserende blik, zijn aspecten die vaak genoemd werden als opgedaan binnen het OR-werk. Ook het onderhandelen met andere partijen, soms wat water bij de wijn doen om het groepsproces te bevorderen maar in andere situaties juist weer vasthoudend zijn, zijn aspecten die ook in het OR-werk naar voren komen en die je je als OR-lid eigen maakt.

Waar het gaat om het samenwerken met anderen, hadden een aantal hier vanuit hun eerdere loopbaan al ervaring mee. Het werk binnen de OR heeft met name bijgedragen aan het groepsgevoel en het idee dat je als OR naar buiten treedt als eenheid, één team. Zeker waar het gaat om heikele kwesties en je te maken krijgt met andersdenkenden, is het een grote uitdaging om toch samen op een lijn te komen. De competenties van de voorzitter spelen hierbij een grote rol maar ook de inbreng en de openheid en de kwetsbaarheid die de leden afzonderlijk naar elkaar durven tonen, zijn hierbij bepalend voor het wel of niet slagen van een goede samenwerking. Het merendeel voelde zich sterk gesteund door hun teamleden en ziet dit als een heel waardevolle ervaring. Het scheidt een band in het bijzonder in moeilijke situaties zoals een reorganisatie. Ten aanzien van de werkzaamheden binnen het OR-team merkten een aantal op dat het plezierig was om met elkaar gemotiveerd aan een gezamenlijk doel te werken waarbinnen veel vrijheid was om taken op te pakken in overleg met elkaar.

Tenslotte hebben de personen zelf een beter beeld gekregen van het reilen en zeilen in de organisatie. In hun dagelijkse werk doorzien zij sneller organisatie processen en gevolgen van veranderingen in het beleid voor de praktijk. Tevens weten zij met vragen of ideeën sneller hun weg te vinden in de organisatie.

Conclusie

Vanuit het voorgaande komt naar voren dat het OR-werk in de beleving van de oud OR-leden zeker heeft bijgedragen aan zowel de persoonlijke als de professionele ontwikkeling. Zij hebben het als een zeer nuttige leerzame ervaring beleefd en als een tijd waar velen nog dagelijks, zowel op het werk als privé (bijvoorbeeld door zitting te nemen in een bestuur of gemeenteraad), profijt van hebben. Als persoon hebben zij zich versterkt in een breed scala aan vaardigheden en dan met name waar het gaat om het samenwerken, communicatie en organisatie processen.

Ten aanzien van hun verdere loopbaan zien zij het werk binnen de OR als een belangrijke verrijking. Naast de brede competentiegerelateerde ontwikkeling, hebben zij door de verschillende werkzaamheden die het OR-werk met zich mee brengt, een beter zelfinzicht gekregen en zijn zich bewuster van waar nu de eigen kwaliteiten, interessen en valkuilen liggen. Wat waren werkzaamheden die iemand als heel plezierig en uitdagend heeft ervaren en welke waren juist minder motiverend tijdens de OR-periode? Het OR-werk heeft de mogelijkheid geboden om ervaringen op te doen met taken en processen die men in het dagelijkse werk niet zo snel mee zou maken. Ten aanzien van de toekomst kan dit helpen om een bewuste, passende loopbaanstap te maken die misschien verder gaat dan men in eerste instantie had gedacht. De pilot-ontwikkelassessment heeft hen geholpen om hier verder inzicht in te verkrijgen. Enkele denken er bijvoorbeeld over om in de toekomst een stap vanuit de techniek richting het management te gaan zetten. Iets waar zij enkele jaren geleden wars van waren. De ervaringen binnen de OR hebben voor hen een ander licht geworpen op de rol van het management en de werkzaamheden die hierbij horen.

Door zelf ervaring op te hebben gedaan met het sturen en beïnvloeden, motiveren en overtuigen van anderen, zijn sommige hier enthousiast over geworden en tot de conclusie gekomen dat dit eventueel voor de toekomst een passende rol voor hen zou kunnen zijn. Anderen zouden graag een meer ondersteunende of beleidsmatige rol oppakken. Gezien hun brede opgedane organisatiekennis, zouden zij bij de vorming van beleid en de implementatie hiervan in de praktijk meerwaarde kunnen hebben. Vanuit de verschillende assessment rapportages is ten aanzien van de genoemde ontwikkelpunten, geen echte gemene deler te ontdekken. De rapportages zijn divers en een aantal zijn geschreven tegen het licht van een bepaald gewenst toekomstig functieprofiel wat de kandidaat zelf heeft aangedragen, bijvoorbeeld leidinggevende of projectleider.

De uiteindelijke doelstelling van deze analyse was het verschaffen van meer inzicht in hoeverre het OR-werk een duidelijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast was de vraag in hoeverre deze ontwikkeling een ondersteuning vormt, en bredere mogelijkheden biedt, voor de medewerker ten aanzien van vervolgstappen in de loopbaan na een OR-periode. Deze twee stellingen lijken op basis van de rapportages en de korte interviews met de ervaringsdeskundigen (de oud OR-leden), positief te kunnen worden bevestigd. Alle oud OR-leden zeer enthousiast over hun tijd binnen de OR. Zij hebben het als leerzaam en waardevol ervaren en zien het als een belangrijke verrijking ten aanzien van hun ontwikkeling. Een ontwikkeling die zij, wanneer zij niet hadden plaatsgenomen in de OR, volgens eigen zeggen zeker niet zo breed hadden doorgemaakt. Kanttekening hierbij is wel dat, gezien de omvang van de pilotgroep, tien personen, en het feit dat er geen sprake is van een voor- en nameting, het niet mogelijk is om valide uitspraken te doen en wetenschappelijk verantwoorde conclusies te trekken ten aanzien van de daadwerkelijke bijdrage van het OR-werk in de persoonlijke ontwikkeling. Hier zou een breder en langduriger onderzoek voor nodig zijn. Deze rapportage dient dan ook gelezen te worden als een indicatie en niet als een wetenschappelijke analyse.

Amsterdam, januari 2006

Drs. Denise C.W. Ruhe
Psycholoog