

Ontwikkeling van een competentieprofiel voor de medezeggenschapsorganen (LNV)

Camiel Schols SBI training & advies

Inleiding

Door het A&O fonds Rijk is een pilot medezeggenschap gestart. Hier nemen vier departementen, waaronder LNV, aan deel. Het doel van het project is medezeggenschap aantrekkelijker te maken zodat meer werknemers bereid zijn om zich verkiesbaar te stellen voor de OR.

Een van de speerpunten van het project is het benutten van competenties die iemand in de OR heeft ontwikkeld, voor zijn eigen loopbaan. De kerngedachte is dat de OR een leerschool is voor ontwikkeling van competenties die ook van pas komen in het eigen werk, en zelfs bij het nemen van loopbaanstappen naar een volgende functie.

We willen bevorderen dat medewerkers van LNV optimale kansen krijgen om in de OR competenties te ontwikkelen die hun van pas komen in hun eigen werk. Voorwaarde is dat de competenties die in de OR worden ontwikkeld helder omschreven zijn in termen van de competenties zoals die binnen het loopbaanbeleid van het departement gehanteerd worden. Een andere voorwaarde is dat de OR systematisch werkt aan zijn ontwikkeling. Alleen een levende en dynamische OR biedt optimale kansen voor competentie-ontwikkeling van de leden.

In deze notitie beschrijven we het plan van aanpak om te komen tot een algemeen competentieprofiel voor OR-en binnen LNV. Elke afzonderlijke OR kan dit profiel voor zichzelf op maat maken zodat het is afgestemd op de eigen doelen en op de situatie van het desbetreffende organisatie-onderdeel. Het competentie-profiel van de OR kan vervolgens richting geven aan de ontwikkeling van de OR als team en van individuele OR-leden.

Het ontwikkelen van een compendiaprofiel voor de OR-en binnen LNV

Uitgangspunten

Voor de ontwikkeling van het competentieprofiel hanteren we de volgende uitgangspunten:

1. Het profiel moet nauw aansluiten bij de medezeggenschapscultuur binnen het departement. Daarnaast moet het een optimaal draagvlak binnen de OR-en van het ministerie. Concreet betekent dit dat het profiel wordt ontwikkeld in samenwerking met een referentiegroep van ervaren OR-leden binnen LNV, zowel voorzitters, secretarissen als gewone OR-leden.
2. Het competentieprofiel van de OR moet aansluiten bij de systematiek van competentie management die binnen het loopbaanbeleid van het ministerie wordt gehanteerd. Aangezien er meerdere ministeries in de pilot betrokken zijn, kiezen we ervoor om de 'Gemeenschappelijke Competentie(werk)taal Rijk', te gebruiken. Dat betekent dat de competenties uit het OR-profiel zo veel mogelijk in termen van deze taal worden beschreven.
3. Het competentieprofiel voor de OR beschrijft de competenties die het OR-team nodig heeft. Tegelijk moet een vertaling mogelijk zijn naar de competenties voor de afzonderlijke OR-leden. Niet alle competenties behoeven bij elk lid aanwezig te zijn. In ieder geval moeten competenties die specifiek gelden voor de voorzitter en de secretaris een plaats krijgen in het profiel.
4. Het profiel moet werkbaar en hanteerbaar zijn. Concreet betekent dit dat het aantal competenties beperkt wordt.
5. Bij elke competentie worden gedragsvoorbeelden omschreven. De competenties en de gedragsvoorbeelden komen tot stand op basis van enkele werkbijeenkomsten met de referentiegroep.

Plan van Aanpak

Samenstelling referentiegroep

De referentiegroep bestaat in totaal 20 OR-leden van LNV: 5 voorzitters, 5 secretarissen en 10 andere OR-leden. Criteria voor de samenstelling van deze groep:

- enkele jaren OR-ervaring;
- (zo mogelijk) het voornemen zich herkiesbaar te stellen;
- enthousiasme voor het ontwikkelen van een competentieprofiel voor de OR binnen LNV.

De taak van de referentiegroep is op de eerste plaats het bijdragen aan de ontwikkeling van het competentieprofiel. Daarnaast kan deze groep na de verkiezingen een belangrijke rol spelen bij het implementeren en evalueren van het competentieprofiel.

Ontwikkeling van het OR-competentieprofiel in twee rondes

Ronde 1: Groepsinterviews

Er worden twee werkbijeenkomsten belegd, een voor de 10 OR-leden en een voor de 10 voorzitters en secretarissen. Tijdens deze bijeenkomsten worden de OR-leden geïnterviewd volgens de methode van *critical incidents*. Aan de hand van praktijkvoorbeelden worden de meest essentiële competenties en gedragsvoorbeelden in kaart gebracht. Op basis van het in de werkbijeenkomsten verzamelde materiaal wordt een eerste concept-competentieprofiel opgesteld.

Ronde 2: Toetsing en bijstelling van het concept OR-competentieprofiel

Opnieuw worden twee bijeenkomsten belegd voor dezelfde groepen. Het conceptprofiel dat op basis van ronde 1 is opgesteld, wordt nu voorgelegd, besproken en bijgesteld. Tevens wordt met de referentiegroep besproken wat nodig is voor een succesvolle implementatie.

OR - competentieprofiel LNV

Camiel Schols SBI training & advies

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
- 2 Het competentieprofiel voor de OR binnen LNV
- 3 Omschrijving van de competenties; definities en gedragsindicatoren

1 Inleiding

In deze notitie vindt u een competentieprofiel voor de OR binnen LNV. Het doel van dit profiel is om de ontwikkeling van de OR-en en van de OR-leden te ondersteunen. Het is geschreven in de competentietaal van het Rijk. Het ontwikkelen van competenties van de OR en het benutten van deze competenties in de eigen loopbaan kunnen hierdoor hand in hand gaan.

Tot standkoming van het competentieprofiel

Dit competentieprofiel is ontwikkeld door vertegenwoordigers van diverse OR-en binnen LNV, in samenwerking met SBI training en advies. De eerste bijeenkomsten vonden plaats eind 2004. Met behulp van de kritische incident-methode hebben we gebrainstormd over competenties van de OR binnen LNV en over specifieke competenties van de voorzitter en de secretaris. In een tweede bijeenkomst (februari 2005) is het competentieprofiel nader uitgewerkt.

2 Het competentieprofiel voor de OR binnen LNV

Het competentieprofiel bevat 8 algemene competenties voor de OR. Dit zijn competenties waarover de OR als team beschikt. Ze behoeven niet bij elk van de leden in dezelfde mate aanwezig te zijn. Voor de voorzitter en de secretaris zijn in aanvulling op de algemene competenties nog 3 specifieke competenties benoemd.

Het totale competentieprofiel ziet er als volgt uit.

algemene OR-competenties Omgevingsbewustzijn Analyserend vermogen Oordeelsvorming Besluitvaardigheid Overtuigingskracht Durf Samenwerken Resultaatgerichtheid	
specifiek voor de voorzitter Samenbindend leiderschap	specifiek voor de secretaris Plannen en organiseren Voortgangscontrole

tabel 1: competentieprofiel voor de OR binnen LNV

3 Omschrijving van de competenties: definities en gedragsindicatoren

Hieronder geven we voor elke competentie uit het profiel van de OR een definitie en een aantal gedragsindicatoren. De definities zijn overgenomen uit de Rijkstaal voor competenties. De gedragsindicatoren zijn toegespitst op het werk van de OR. Ze beschrijven het concrete gedrag dat hoort bij de betreffende competentie.

Omgevingsbewustzijn

Het vermogen om relevante ontwikkelingen waar te nemen en te benutten voor het eigen werk.
Gedragsindicatoren:

1. Volgt de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie die van belang zijn voor het werk van de OR.
2. Vertaalt ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie naar het werk van de OR.
3. Zorgt dat hij weet wat er leeft onder de achterban.
4. Achterhaalt de doelen en plannen van het management.
5. Speelt in op de doelen en plannen van het management.
6. Houdt in zijn aanpak rekening met het krachtenveld in de omgeving.

Analyserend vermogen

Het vermogen om vraagstukken/problemen van een zekere complexiteit te overzien, vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, uiteen te rafelen en daarin verbanden aan te geven.

Gedragsindicatoren:

1. Selecteert systematisch juiste en relevante gegevens uit verschillende informatiebronnen.
2. Onderscheidt hoofdzaken van bijzaken.
3. Onderscheidt feiten van geruchten, meningen en gevoelens.
4. Legt verbanden tussen gegevens.
5. Analyseert vraagstukken vanuit verschillende perspectieven (bijvoorbeeld personeelsbelang en organisatiebelang).
6. Vertaalt algemene beleidsuitgangspunten naar concrete situaties.
7. Relateert concrete situaties aan algemene beleidsuitgangspunten.

Oordeelsvorming

Het vermogen om op basis van beschikbare informatie en ervaring tot een mening te komen.

Gedragsindicatoren:

1. Vormt zich een mening op basis van beschikbare informatie en argumenten.
2. Houdt in zijn oordeelsvorming rekening met onzekerheden.
3. Weegt in zijn oordeelsvorming verschillende perspectieven tegen elkaar af. (bijvoorbeeld personeelsbelang tegenover organisatiebelang).
4. Weegt alternatieven tegen elkaar af in het licht van relevante criteria.
5. Houdt rekening met mogelijke consequenties van een standpunt (voordelen, nadelen en afbreukrisico's).

Besluitvaardigheid

In staat zijn keuzes te maken of knopen door te hakken.

Gedragsindicatoren:

1. Kiest het juiste moment om besluiten te nemen.
2. Hakt knopen door, ook wanneer niet alle informatie beschikbaar is.
3. Stelt lastige besluiten niet onnodig uit.
4. Besluit zonnodig om (nog) niet tot een besluit te komen.

Overtuigingskracht

Het vermogen om anderen voor een standpunt te winnen.

Gedragsindicatoren:

1. Onderbouwt zijn standpunt met aansprekende argumenten.
2. Brengt zijn standpunt en argumenten op het juiste moment naar voren.
3. Staat voor zijn mening, ook wanneer die wordt bestreden.
4. Speelt effectief in op argumenten van de ander.

Durf

Het vermogen om risico's aan te gaan om een doel te bereiken.

Gedragsindicatoren:

1. Kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan.
2. Komt met een voorstel ook wanneer dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen positie.
3. Brengt eigen voorstel of mening in, ook als bekend is dat de ander het er niet mee eens is en bezwaren zal maken.
4. Verantwoordt een standpunt tegenover de achterban, ook wanneer dat op kritiek stuit.
5. Durft ongebruikelijke beslissingen te nemen.

Resultaatgerichtheid

Het vermogen om zodanig te handelen dat het vooraf vastgestelde doel, product, effect wordt bereikt.

Gedragsvoorbeelden

1. Stelt prioriteiten: welke onderwerpen pakken we wel aan en welke niet?
2. Stelt meetbare, haalbare en duidelijke doelen.
3. Onderneemt gericht acties om het gestelde doel te bereiken.
4. Komt afspraken na en haalt deadlines.

Samenwerken

Het vermogen om als team een gezamenlijk resultaat te bereiken.

Gedragsvoorbeelden rijkstaal

1. De OR-leden dragen allen bij aan het bereiken van de teamdoelen.
2. De OR-leden ondersteunen elkaar gevraagd en ongevraagd bij de uitvoering van hun taak.
3. De OR-leden wisselen informatie en meningen uit en vragen elkaar om reacties.
4. De OR-leden reageren actief en constructief op elkaars ideeën.
5. De OR-leden verdelen de taken zodanig dat ieders kwaliteiten optimaal worden benut.
6. De OR-leden geven elkaar kritiek en waardering.
7. De OR treedt als eenheid naar buiten, zowel in het overleg met de bestuurder als in contact met de achterban.

Specifieke competenties voor de voorzitter en secretaris van de OR

Voor succesvol optreden van de OR is het belangrijk dat de 8 hiervoor genoemde competenties bij de OR als team aanwezig zijn. Deze competenties hoeven dus niet bij elk OR-lid aanwezig te zijn. Als de taakverdeling in de OR goed aansluit bij de aanwezige kwaliteiten, kunnen de OR-leden elkaar aanvullen.

Voor de voorzitter en de secretaris zijn we specifiek. Zij hebben een speciale rol in de OR en die vraagt om specifieke competenties. Op de eerste plaats moeten de voorzitter en secretaris een aantal van de bovengenoemde algemene competenties goed ontwikkeld hebben. Zo zal de voorzitter zeker sterk moeten zijn in: besluitvaardigheid, overtuigingskracht en durf.

In aanvulling op de algemene competenties voor de OR, benoemen we voor de voorzitter en secretaris nog drie specifieke competenties. Voor de voorzitter: samenbindend leiderschap. Voor de secretaris: plannen en organiseren alsmede voortgangscontrole. Hieronder worden deze competenties beschreven.

Samenbindend leiderschap (voorzitter)

Het vermogen om binnen een groep samenwerking en synergie tot stand te brengen en te stimuleren.

Gedrag indicators:

1. Onderzoekt waar samenwerking in het team mogelijk is, en faciliteert deze.
2. Handelt vanuit het gemeenschappelijk belang.
3. Inspireert anderen om te handelen vanuit gemeenschappelijk belang.
4. Zorgt dat de kwaliteiten van de teamleden optimaal worden benut.
5. Overbrugt tegenstellingen tussen teamleden.
6. Geeft in OR-vergaderingen ruimte aan ieder om zich te uiten.
7. Geeft effectief leiding aan besluitvorming binnen de OR.

Plannen en organiseren (secretaris)

Het vermogen om een plan te maken waarin aangegeven is met welke mensen en middelen en op welk moment het doel of de taak gerealiseerd moet zijn.

Kanttekening: In de OR is het niet de taak van de secretaris om alle plannen zelf te maken. Belangrijker is dat de secretaris erop toeziet dat binnen de OR (bijvoorbeeld binnen commissies) planmatig wordt gewerkt. Afgezien van de secretaris zijn er dus meer OR-leden bij wie de competentie plannen en organiseren goed ontwikkeld moet zijn.

Gedragsindicatoren:

1. Draagt zorg voor plannen van aanpak om de gestelde doelen te bereiken.
2. Zorgt voor afstemming tussen verschillende actieplannen.
3. Maakt realistische inschattingen ten aanzien van benodigde tijd, capaciteit en middelen.
4. Zet de juiste onderwerpen op het juiste moment op de agenda van de OR en de OV.
5. Draagt zorg voor realisatie van randvoorwaarden om de voorgenomen prestaties te kunnen leveren.

Voortgangscontrole (secretaris)

Het vermogen om tussentijds de voortgang in taken en activiteiten van de OR te volgen, te controleren en (zodanig) te zorgen voor bijsturing.

Kanttekening: Een belangrijke taak van de secretaris is om de voortgang van de OR-plannen te volgen en om knelpunten in de voortgang te signaleren. Het is vervolgens aan de OR om maatregelen te nemen voor bijsturing.

Gedragsindicatoren:

1. Creëert inzicht in de voortgang van de activiteiten van de OR.
2. Controleert tussentijds de voortgang van de activiteiten van de OR.
3. Signaleert afwijkingen van de planning.
4. Zorgt ervoor dat tijdig wordt bijgestuurd als de voorgenomen planning niet kan worden gehaald.
5. Gaat na of gemaakte afspraken met de bestuurder en met andere externe partijen zijn nagekomen en onderneemt actie wanneer dit niet het geval is.