

Professionalisering of schijnoplossing?

Veel OR'en worstelen met de vraag hoe ze hun werkzaamheden zichtbaarder kunnen maken voor de organisatie, en hoe het OR-lidmaatschap aantrekkelijker zou kunnen worden voor nieuwe leden. Zijn OR-beoordelingen een oplossing?

Boordelen of niet? De OR van DSM in Delft is daar allang uit, want sinds 2004 heeft die ervaring met het beoordelen van OR-leden. John Breedveld, afzwaaiend OR-voorzitter, is er erg enthousiast over. 'Ik ben twee van de vijf dagen actief als voorzitter van de OR. Als mijn beoordeling alleen maar over de drie overige dagen zou gaan, mist die een groot deel van mijn werkzaamheden.'

Zo'n beoordeling gaat als volgt. Ieder jaar stelt een OR-lid in overleg met zijn leidinggevende vijf doelstellingen op waarop hij zal worden getoetst. Een deel daarvan betreft de medezeggenschap. 'De beoordeling gebeurt in mijn geval door de directeur en de hr-directeur, want daar heb ik het meest intensief contact mee. Andere OR-leden worden beoordeeld door mij, of door iemand anders van de commissie met wie ze veel samenwerken. Een reguliere manager zal zo'n beoordeling dus niet doen, die haalt bij mensen die we als or zelf aandragen input voor zijn totaalbeoordeling.'

Boventallig

Overigens mag een negatief oordeel dat je als OR-lid over een bepaald onderwerp

uitsprekt er nooit toe leiden dat je een negatieve beoordeling krijgt, meent Breedveld. 'De inhoud van je werk als OR-lid staat los van hoe je beoordeeld wordt. Om misverstanden daarover te voorkomen, is het daarom belangrijk dat elke beoordeling eerlijk en transparant gebeurt.'

Sowieso is het altijd belangrijk om van tevoren goede afspraken te maken. 'Want een manager kan morgen weg zijn. Dan is het wel zo prettig dat zijn of haar opvolger op die afspraken kan terugvallen.' Bij DSM in Delft zijn daarom de nodige zaken op papier gezet, zoals wat de profielen van de verschillende OR-functies inhouden, welke competenties OR-leden precies opdoen, en hoe het opleidingsplan voor de medezeggenschap eruitziet. 'Dat helpt ook in het besef dat je soms competenties gebruikt die je in je gewone werk niet inzet, maar die wel in de beoordeling meegenomen zouden moeten worden.'

Dit is verschillende OR-leden al eens van pas gekomen, vertelt Breedveld. 'Bij een reorganisatie zouden enkele OR-leden bovetailig worden, maar ze bleken door hun OR-werk competenties te hebben opgedaan waarmee ze elders in de organisatie aan de slag konden.'



John Breedveld.

Herbert Wiggemans



Johan Berends.



Karin Mulder.

Herbert Wiggemans

Carrière

Johan Berends is een trainer van, onder meer, ondernemingsraden en zat tot 2011 zelf in de ondernemingsraad van eerst Fortis en later ABN Amro. Ook hij is een groot voorstander van de beoordeling van OR-werk.

Hij vertelt: 'Een van de redenen om bij Fortis met een beoordelingspilot te

beginnen, was dat de OR moeite had om aandacht te krijgen voor zijn werk – onder het personeel, maar ook onder leidinggevend. 'Vooral jongere werknemers lieten de OR links liggen, omdat ze deze niet interessant vonden of als bemerking zagen voor hun loopbaan. Door er een beoordeling aan te koppelen en zichtbaar te maken wat voor competenties je ermee opdoet, wilde de OR bereiken dat OR-werk zou worden gezien als een belangrijk onderdeel van de carrière, aldus Berends.'

Maar als OR-lid ben je gekozen, dus in principe heb je alleen verantwoording af te leggen aan je achterban. En wie beoordeelt je dan? Volgens Berends is er veel koudwatervrees. 'Je hoort vaak dat beoordelingen helemaal niet mogen, omdat je als OR-lid volgens de WOR onafhankelijk hoort te zijn en dus niet beoordeeld zou mogen worden. Maar dat klopt niet. In de WOR zijn er geen artikelen gewijd aan het beoordelen van OR-werk. Je mag je medezeggenschap daarom naar eigen goeddunken inrichten.'

Buddysysteem

Bij Fortis koos de OR ervoor om in de pilotfase twee systemen uit te proberen: het zogeheten 360-gradensysteem,

waarbij verschillende mensen uit de OR en de direct leidinggevende in het dagelijkse werk beoordelingen geven, en het buddysysteem. Bij dit laatste kiest ieder OR-lid een ander OR-lid als mentor, die helpt bij het opstellen van de OR-doelstellingen. Het dagelijks bestuur (de voorzitter en de secretaris) kiest een ander OR-lid als tweede 'buddy'. Berends: 'Dit natuurlijk om te voorkomen dat er alleen maar juichende beoordelingen uit komen rollen, want daar heeft niemand wat aan.'

'We merkten als snel genoeg', zo constateert hij, 'dat het tweede systeem het beste werkte.' Het probleem met de 360-gradenmethode was dat de direct leidinggevende eigenlijk helemaal geen inzicht heeft in de activiteiten van de OR, en dus ook geen goede beoordeling kan geven over de OR-werkzaamheden van zijn ondergeschikte. 'Ook als je het op papier zet, heeft hij of zij nog steeds te weinig (in)zicht, merkten wij', aldus Berends.

Meer aanmeldingen

En worden die OR-beoordelingen dan gebruikt? Net als Breedveld besloot Berends om deze onderdeel te laten zijn van de reguliere jaarlijkse werkbeoordelin-



EEN GOEDE BEOORDELING

Enkele tips voor een goede beoordeling:

- Weet waar je aan begint: doe het niet omdat andere organisaties het ook doen,
- Leg afspraken zwart op wit vast,
- Probeer verschillende methoden eerst uit,
- Betrek het management bij de invoering: ook zij hebben baat bij een sterke OR,
- Zorg voor een groot draagvlak, zowel binnen de OR als bij het management. Beoordelingen kunnen alleen gedijen in een sfeer van vertrouwen,
- Stem met HR goed af hoe competenties gecertificeerd kunnen worden,



Herman Jongbloed.

René den Engelsen

mensen worden nogal eens als lastig ervaren. Als je dan beoordelingen gaat invoeren, vind ik dat riskant.' Zij is er bovendien van overtuigd dat het wettelijk wel degelijk niet mag. 'Dat is het aardige van de or: iedereen is gelijk.' En waarom meteen beoordelen, vraagt ze zich af. 'Waarom niet gewoon een functioneringsgesprek?'

Maar Mulder begrijpt heel goed dat een or zijn werk zichtbaarder wil maken, en daarmee aantrekkelijker. 'Zeker in deze tijd, waarin veel mensen vrezen voor hun baan, is het belangrijk dat je kunt aantonen wat je allemaal hebt geleerd. En daar kunnen ook competenties bij zijn die je in je or-werk hebt opgedaan. Alleen vind ik dat je dat soort zaken niet moet beoordelen, maar moet erkennen.'

Dat kan door bijvoorbeeld een certificeringinstelling in de arm te nemen. Mulder: 'Met FNV Formaat werken we samen met een bureau, waarbij je met een assessment je opgedane competenties kunt certificeren.' Want het is inderdaad jammer dat veel van de vaardigheden van or-leden niet worden opgemerkt, meent Mulder. 'Het is toch een vorm van kapitaalvernietiging. Een organisatie betaalt voor al die tijd die or-leden in hun

ontwikkelgesprekken te voeren. Herman Jongbloed, voorzitter van de cor, legt uit hoe dat werkt. 'Or-leden hebben de mogelijkheid om daaraan deel te nemen, maar het is geen verplichting en er zijn ook geen consequenties aan verbonden. Het idee is om op een rustig moment de individuele beleving en bijdrage binnen de or te evalueren. Uit die gesprekken komen weer punten naar voren die in een scholingstraject verwerkt kunnen worden.'

Met deze gesprekken is de zorgorganisatie drie jaar geleden begonnen. De precieze invulling ervan wisselt, aldus Jongbloed. 'Er zijn ook mensen die niet een, maar twee gesprekken in een periode hebben. Het ligt er ook aan hoeveel energie de voorzitter erin wil steken.' De gesprekken leveren veel op, zegt hij. 'Het geeft mensen de ruimte om de discussie aan te gaan. Er is geen hiërarchische relatie. Dat kan wat ons betreft ook niet, want alle or-leden zijn gelijk.'

Heilig

Aan het begin van iedere periode stelt elke or zich een aantal vragen, vertelt Jongbloed. 'Hoe gaan we de medezeggenschap neerzetten? Welke spelregels

gen. 'Daar is binnen de or toen een hele discussie aan voorafgegaan, maar ik vond die beoordeling anders een wasneus. Ik vond het belangrijk dat de leidinggevende er wat van mee zou krijgen.' Dus kwamen ze erop uit dat van de zes doelstellingen de vier die betrekking hadden op het gewone werk werden voorgelegd aan de direct leidinggevende, en de twee or-doelstellingen aan de twee 'buddy's'. Samen gingen ze naar HR.

Uiteindelijk was deze beoordelingskeuze een groot succes, zegt Berends. 'De or kreeg veel meer aanmeldingen binnen van mensen die zich kandidaat wilden stellen. En voor de or-leden was het een grote stimulans om gericht aan hun competenties te werken en deze ook zichtbaar te maken voor de buitenwereld, wat je weer verder kan helpen in je carrière.'

Kritisch

Niet iedereen is zo gecharmeerd van beoordelingen binnen de or. Karin Mulder, sectormanager zorg, overheid en welzijn bij FNV Formaat, is sceptisch. 'Stel, ik zit in een or en ik ben erg kritisch. Kritische

'Een negatief oordeel over een bepaald onderwerp mag er nooit toe leiden dat je een negatieve beoordeling krijgt'

or-werk en in gerelateerde opleidingen stoppen. Dus ook voor bedrijven en andere organisaties kan zo'n functioneringstraject grote voordelen hebben.'

Ontwikkelgesprekken

Wat ook meespeelt in haar scepsis tegen beoordelingen, zegt Mulder, is dat je als or moet oppassen dat deze niet de overhand gaan krijgen. 'Je moet middelen zoeken waarmee je de samenwerking bevordert. Maar als je te veel op het onderling functioneren gaat letten, verzwak je die juist. Daar moet je als or goed naar kijken.'

Om soortgelijke redenen hebben de or'en van de verschillende deelorganisaties van Zorgpartners Friesland ervoor gekozen om geen beoordelings-, maar

zijn er? Stel je eigen doelen: wat wil ik bereiken? En beloof daarbij niet meer dan je waar kunt maken. We hebben die vragen samen, tijdens scholingsdagen, bedacht en vastgesteld.' Daarnaast vindt er na elke vergadering een evaluatie plaats. 'Dan praten we over hoe het is gegaan: dit ging goed, maar dit kon misschien beter. Dat is erg vruchtbaar. Wij plannen dat soort evaluaties daarom ook altijd in.' Maar geen enkele methode is heilig, meent Jongbloed. 'Ik realiseer mij best dat iedereen op zoek is naar manieren om de medezeggenschap te versterken. Ik kan mij voorstellen dat anderen er wel voor kiezen om beoordelingen in de or invoeren. Er is niet één goede oplossing, iedere organisatie zal hierin een eigen balans moeten vinden.' <