

A photograph of a man and a woman in an office environment. The man, on the left, is wearing glasses and a dark jacket, looking towards the woman. The woman, on the right, has curly hair, wears glasses and a light-colored blazer, and is smiling broadly while looking at a laptop screen. The background is a modern office with blurred lights and structures.

HANDREIKING VOOR EEN GOED GESPREK

**Een hulpmiddel voor de professionele ontwikkeling
van de ambtelijk secretaris en de adviseur medezeggenschap**

Januari 2025

INHOUD

Inleiding	3
Voor wie is deze handreiking bedoeld?	4
Het doel van het gesprek.....	4
Functiebeschrijving als fundament voor een Goed Gesprek.....	4
Voorwaarden voor een Goed Gesprek	5
Identificeren van hulpvragen	6
Positieve feedback als motor voor groei.....	6
Nawoord	6
Bijlage I: De functiebeschrijvingen:.....	7
Functiebeschrijving Ambtelijk Secretaris.....	8
Functiebeschrijving Adviseur Medezeggenschap	10
Bijlage II: Hulpvragen bij de functiebeschrijving:	12
Ambtelijk Secretaris.....	13
Adviseur Medezeggenschap	15
Bijlage III: Een voorbeeld van een gespreksstructuur	17

Inleiding

Deze handreiking is opgesteld om leidinggevend en ambtelijk secretarissen / adviseurs medezeggenschap binnen OR-organisaties te ondersteunen bij het voeren van effectieve ontwikkelingsgesprekken. Het doel van het gesprek is om een positieve ontwikkeling van de functie van ambtelijk secretaris en adviseur medezeggenschap te faciliteren en de functionaris te ondersteunen in zijn of haar groei naar vakvolwassenheid.

In de bijlagen van deze handreiking zijn aanvullende hulpmiddelen opgenomen om het gesprek verder te structureren en te ondersteunen. Deze omvatten:

- **De functiebeschrijving:**
Als basis en referentiepunt voor de verantwoordelijkheden en verwachtingen.
- **Hulpvragen bij de functiebeschrijving:**
Inzichten en inspiratie voor reflectie en discussie tijdens het gesprek.
- **Een voorbeeld van een gespreksstructuur:**
Om het ontwikkelingsgesprek overzichtelijk en doelgericht te laten verlopen.

Deze handreiking is een aanvulling op bestaande performance management-cycli / ontwikkel- of beoordelingscycli en biedt extra handvatten voor organisaties die al eigen processen hebben. Met deze hulpmiddelen biedt de handreiking praktische ondersteuning voor een waardevolle en constructieve gesprekken, zodat bestaande gesprekken worden verrijkt en verder verdiept.

Voor wie is deze handreiking bedoeld?

Deze handreiking biedt praktische richtlijnen voor:

- **Hiërarchisch leidinggevenden**
Bijvoorbeeld bestuurssecretarissen, HR-medewerkers, juridisch medewerkers en teamleiders van bureauondersteuning in grotere organisaties.
- **Functioneel leidinggevenden**
Dit is vaak de voorzitter of secretaris van de OR, afhankelijk van de organisatiestructuur.

Het document helpt ook de functionaris zelf om goed voorbereid het gesprek in te gaan en helder aan te geven waar hij of zij ondersteuning nodig heeft.

Het doel van het gesprek

Het ontwikkelingsgesprek is een waardevol moment voor zowel de leidinggevende als de functionaris. Het gesprek biedt de kans om:

- **Reflectie:** Samen stil te staan bij de ontwikkelingen binnen de medezeggenschap van de organisatie, de uitdagingen en prestaties van de ambtelijk secretaris.
- **Ontwikkeling:** Afspraken te maken over persoonlijke en professionele groei.
- **Ondersteuning:** Hulpvragen te identificeren en te bespreken hoe de functionaris beter ondersteund kan worden.

Door het gesprek goed voor te bereiden en de functiebeschrijving als basis te gebruiken, kunnen beide partijen bijdragen aan de versterking van de functie en de samenwerking binnen de organisatie.

Functiebeschrijving als fundament voor een Goed Gesprek

De functiebeschrijving vormt het fundament voor het gesprek. Het biedt een objectieve basis om de koppeling te maken tussen de functie-eisen en de persoonlijke ontwikkeling van de functionaris. Door vooraf de functiebeschrijving te raadplegen, waarborgen de leidinggevende en de functionaris objectiviteit en behouden ze de focus op de kern van de functie en de overeengekomen verantwoordelijkheden en verwachtingen.

Hoe lees je de functiebeschrijving?

De functiebeschrijving bevat belangrijke onderdelen die richting geven aan het gesprek:

1. Functiedoel

- Waarom bestaat deze functie en wat is de toegevoegde waarde?
- Hoe draagt deze functie bij aan de bredere doelstellingen van de organisatie?

2. Resultaatgebieden

- Welke resultaatgebieden voert de functionaris goed uit?
- Zijn er onderdelen die uitdagend zijn en waar ondersteuning nodig is?
- Probleemsituaties
 1. Hoe gaat de functionaris om met complexe situaties?
 2. Wat kan hierin verder worden ontwikkeld?

3. Kennis en vaardigheden

- Beschikt de functionaris over de benodigde kennis en vaardigheden?
- Zijn er ontwikkelmogelijkheden om vakmanschap te versterken?

Door deze elementen samen door te nemen, wordt het gesprek concreet en toekomstgericht. Het helpt de functionaris om beter te begrijpen hoe zijn of haar rol bijdraagt aan de organisatie en waar kansen liggen voor groei.

Voorwaarden voor een Goed Gesprek

1. Goede voorbereiding door beide partijen

Voor de leidinggevende:

De leidinggevende reflecteert op de prestaties van de functionaris en bereidt zich voor door:

- Te onderzoeken of er ontwikkelingen binnen de organisatie en/of de medezeggenschap zijn die van invloed (kunnen) zijn op de rol en positie van de functionaris?
- Sterke punten te identificeren: Wat gaat goed en draagt bij aan de doelen van de functie en de medezeggenschap binnen de organisatie?
- Ontwikkelpunten te benoemen: Welke aspecten kunnen worden verbeterd of verder ontwikkeld?
- Voorstellen voor ondersteuning te doen: Welke vormen van begeleiding, training of middelen kunnen de functionaris helpen om verder te groeien?

Voor de functionaris:

De functionaris bereidt zich voor door:

- Te onderzoeken of er ontwikkelingen binnen de organisatie en/of de medezeggenschap zijn die van invloed (kunnen) zijn op de wijze van uitvoering van de functie?
- Prestaties te evalueren: Wat zijn de belangrijkste resultaten en uitdagingen in de functie?
- Vragen te formuleren: Waar is extra ondersteuning of verduidelijking nodig?
- Hulpverzoeken voor te bereiden: Welke middelen, begeleiding of training zijn wenselijk voor verdere ontwikkeling?

Door deze voorbereiding zorgen beide partijen voor een doelgericht gesprek, waarin ruimte is voor wederzijdse feedback en constructieve afspraken.

2. Open en veilige sfeer

- Zorg ervoor dat het gesprek in een ontspannen en respectvolle omgeving plaatsvindt, waarin beide partijen zich vrij voelen om te spreken.
- Begin het gesprek informeel door een positieve noot te benoemen, bijvoorbeeld: 'Ik waardeer hoe je het afgelopen kwartaal hebt bijgedragen aan...'.- Gebruik actieve luistertechnieken, zoals het samenvatten van antwoorden en het stellen van vragen, waardoor de medewerker zich gehoord voelt.

3. Doorlopende feedback

- De uitkomst van het gesprek mag geen verrassing zijn voor de functionaris. Gedurende het jaar moet er een doorlopende feedbackloop zijn, waarbij de leidinggevende en de functionaris regelmatig afstemmen over prestaties, uitdagingen en ontwikkelingen. Hierdoor wordt het ontwikkelingsgesprek een logisch vervolg op eerdere gesprekken, en blijft de focus op groei en samenwerking continu aanwezig.

Identificeren van hulpvragen

Een belangrijk onderdeel van het gesprek is het inventariseren van hulpvragen. De leidinggevende kan de functionaris hierbij begeleiden door vragen te stellen zoals:

- 'Wat gaat goed?' 'Waar ben je trots op?'
- 'Waar loop je tegenaan?' 'Wat vind je lastig in je werk?'
- 'Welke ondersteuning heb je nodig?' 'Zijn er hulpmiddelen, trainingen of begeleiding die je verder kunnen helpen?'

Het is belangrijk om samen te zoeken naar oplossingen, zoals coaching, mentoring of het inzetten van extra middelen. Ook is het belangrijk om mogelijke toekomstige ontwikkelingen te identificeren die van invloed kunnen zijn op de rol en positie van de functionaris, en hierop te anticiperen. Dit helpt om de functionaris te versterken en de samenwerking te verbeteren.

Positieve feedback als motor voor groei

Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat positieve feedback drie keer zo effectief is als negatieve feedback. Het is daarom belangrijk dat het gesprek een opbouwend karakter heeft, waarin successen en sterke punten de basis vormen.

Hoe geef je effectieve feedback?

1. Benoem concrete voorbeelden: 'Je hebt dit project goed aangepakt, vooral door je gestructureerde aanpak.'
2. Richt je op gedrag, niet op de persoon: 'Je manier van samenwerken helpt het team vooruit.'
3. Voeg een suggestie toe voor verbetering: 'Je kunt nog meer impact maken door je ideeën eerder te delen in vergaderingen.'

Nawoord

Een goed ontwikkelingsgesprek is geen eindpunt, maar een stap in een continu proces van leren en ontwikkelen. Door de functiebeschrijving te gebruiken als leidraad en het gesprek goed voor te bereiden, kunnen leidinggevend en functionarissen samen werken aan de versterking van het vak van ambtelijk secretaris en de samenwerking binnen de organisatie.

Bijlage I: De functiebeschrijvingen:

Als basis en referentiepunt voor de verantwoordelijkheden en verwachtingen.

Algemeen:

- De functiebeschrijvingen sluiten aan bij het vakmanschap dat nodig is voor het realiseren van medezeggenschapsdoelen.
- De beschrijvingen geven een (volledig) beeld van het vak, zonder daarbij een stapeling van werkzaamheden te benoemen.
- De beschrijvingen zijn resultaatgericht (wat) beschreven en niet op basis van werkzaamheden (hoe) zodat de Ambtelijke Secretaris (AS) en de Adviseur Medezeggenschap (AM) regie hebben over de uitvoering van de eigen functie.
- In de functiebeschrijvingen zijn bewust geen competenties opgenomen, omdat deze afhankelijk zijn van de specifieke opdracht en daarnaast per organisatie kunnen verschillen.

Functies:

- Beide functies zijn gericht op de ondersteuning, begeleiding en/of advisering van de medezeggenschapsprocessen.
- De AM overziet daarbij het hele spectrum van de medezeggenschap op strategisch niveau.
- Niveauverschillen ontstaan door verschillen in verantwoordelijkheid, problematiek, deskundigheid en de complexiteit binnen de organisatie/medezeggenschap.
- De structuur van de functiebeschrijvingen is zo ingericht dat er ruimte is voor groei in het vakmanschap. Het vak van de AS overlapt daardoor met dat van de AM.
- Daar waar in de functiebeschrijving wordt gesproken over de ondernemingsraad, kan ook een ander medezeggenschapsorgaan worden gelezen.



Functiebeschrijving Ambtelijk Secretaris

Context

Het belang van medezeggenschap is het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen, waarbij overleg met en vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen centraal staat.

De ambtelijk secretaris ondersteunt structureel de ondernemingsraad (en zijn commissies).

De ambtelijk secretaris werkt samen met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad (en zijn commissies) en is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en toepassing van efficiënte en effectieve medezeggenschapsprocessen, zodat de OR optimaal kan functioneren.

De belangrijkste klanten van de functie variëren per organisatie:

- Raad van Commissarissen of Toezicht/ -secretaris
- Raad van Bestuur of directie/ -secretaris
- Management Team
- Ondernemingsraden
- Andere medezeggenschapsorganen
- Externe partijen (vakbonden, etc.)

De ambtelijk secretaris richt zich onder meer op:

- Professionele communicatie tussen de ondernemingsraad (en zijn commissies).
- Coördinatie en organisatie van het OR-werk
- Bewaken van en adviseren over wet- en regelgeving, procedures en afspraken
- Signaleren van toepassing zijnde ontwikkelingen en deze vertalen naar de medezeggenschap.

Hiërarchisch leidinggevende:

- Afhankelijk van de positie binnen de organisatie

Functioneel leidinggevende:

- Voorzitter als eindverantwoordelijke van de OR

Doel:

Is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de functionaliteit van de betreffende ondernemingsraad en zijn commissies.

Resultaatgebieden:

Inzichten

Onderzoekt en onderkent thema's die spelen binnen en buiten de organisatie en vertaalt deze naar het OR-werk. Analyseert de werksituatie en adviseert over de juiste prioritering en planning.

Processen en procedures

Begeleidt (en adviseert) de ondernemingsraad en zijn commissies bij de behandeling van de verschillende OR-onderwerpen. Begeleidt het proces ten aanzien van de correcte naleving van afspraken, besluitvorming en relevante wet- en regelgeving en ziet erop toe dat de basisdocumenten actueel zijn.

Overleg en participatie

Bevordert de dialoog tussen ondernemingsraad (en zijn commissies) en alle betrokken partijen. Is daarbij ondersteunend en faciliterend in het nakomen van verplichtingen en het betrekken en raadplegen van medewerkers.

Scholing

Signaleert (individuele) leerdoelen binnen de OR-organisatie en zoekt samenwerking met trainingsinstituten. Stemt het scholingsprogramma af met OR leden en trainers, bewaakt de OR-leerdoelen en geeft voorlichting aan nieuwe leden.

Informatie en beheer

Voorziet de leden, gevraagd en ongevraagd, van relevante en benodigde informatie en ziet erop toe dat deze informatie makkelijk toegankelijk is. Zorgt ervoor dat aan de informatieverplichting wordt voldaan, zodanig dat deze aansluit bij de ambities van de ondernemingsraad (en zijn commissies).

Kennis en vaardigheden:

Kennis

Kennis van medezeggenschap op mbo/hbo-niveau
Kennis van relevante wet- en regelgeving
Kennis van medezeggenschapsprocessen
Kennis van moderne kantoor software.

Vaardigheden

Sociale vaardigheden voor het faciliteren, begeleiden en/of adviseren van ondernemingsraden (en zijn commissies).
Schriftelijke vaardigheden voor het informeren van de ondernemingsraad (en zijn commissies).

Junior Ambtelijk Secretaris

De Junior Ambtelijk Secretaris heeft vooral ondersteunende, faciliterende verantwoordelijkheden en is een aanloopfunctie naar de hierboven beschreven functie. De nadruk van deze functie ligt op uitvoerende werkzaamheden zoals het:

- Opstellen en bewaken van actie- en besluitenlijsten
- Uitwerken van brieven en vergaderverslagen
- Toetsen van informatie aan wet- en regelgeving
- Uitvoering geven aan het jaarverslag
- Uitvoering geven aan communicatieplannen
- Uitvoering geven aan OR-verkiezingen

Senior Ambtelijk Secretaris

De Senior Ambtelijk Secretaris is werkzaam op hbo-niveau, houdt rekening met zowel interne als externe factoren, is breed georiënteerd en heeft naast uitvoerende werkzaamheden ook adviserende taken, zoals:

- Procesmatig adviseren bij de behandeling van onder andere advies- en instemmingsaanvragen
- Advisering op groepsniveau ten aanzien van thema's binnen de het medezeggenschapsorgaan
- Optimaliseren van de groepsdynamiek
- Verhogen vaardigheden ten aanzien van vergaderen, feedback geven en het stimuleren van creatieve inbreng
- Verhogen vaardigheden ten aanzien van vergaderen, feedback geven en het stimuleren van creatieve inbreng.

Functiebeschrijving Adviseur Medezeggenschap

Context

Het belang van medezeggenschap is het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen, waarbij overleg met en vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen centraal staat.

De adviseur medezeggenschap ondersteunt en adviseert structureel de medezeggenschap (en alle betrokken partijen).

De adviseur medezeggenschap werkt samen met medezeggenschapsparticipanten binnen zijn scope en is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en toepassing van efficiënte en effectieve medezeggenschapsprocessen, zodat de medezeggenschap optimaal kan functioneren.

De belangrijkste klanten van de functie variëren per organisatie:

- Raad van Commissarissen of Toezicht/ -secretaris
- Raad van Bestuur of directie/ -secretaris
- Management Team
- Ondernemingsraden
- Andere medezeggenschapsorganen
- Externe partijen (vakbonden, etc.)

De adviseur medezeggenschap richt zich onder meer op:

- Professionele communicatie binnen de medezeggenschap (en alle betrokken partijen).
- Coördinatie en organisatie van het medezeggenschapswerk
- Bewaken van en adviseren over wet- en regelgeving, procedures en afspraken
- Signaleren van toepassing zijnde ontwikkelingen en deze vertalen naar de medezeggenschap
- Coachen en scholen van medezeggenschapsparticipanten

Hiërarchisch leidinggevende:

- Afhankelijk van de positie binnen de organisatie

Functioneel leidinggevende:

- Afhankelijk van de positie binnen de organisatie

Doel:

Is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de functionaliteit van de medezeggenschap.

Resultaatgebieden:

Inzicht en strategie

Neemt kennis van de strategische koers van de organisatie en stemt deze af op operationele, tactische en strategische onderwerpen binnen de medezeggenschap. Onderzoekt en onderkent thema's die spelen binnen en buiten de organisatie en vertaalt deze naar de strategische koers medezeggenschap.

Professionaliteit medezeggenschap

Begeleidt, ondersteunt en adviseert de medezeggenschap op inhoudelijke onderwerpen, (interne) samenwerking en processen. Begeleidt het proces ten aanzien van de correcte naleving van afspraken, besluitvorming en relevante wet- en regelgeving en ziet erop toe dat de basisdocumenten actueel zijn.

Adviezen

Stelt (alternatieve) oplossingsrichtingen op en bespreekt deze binnen de organisatie. Adviseert, gevraagd en ongevraagd, alle betrokkenen partijen, rekening houdend met de context, verwachtingen en eventuele belangentegenstellingen.

Overleg en participatie

Bevordert de dialoog binnen de medezeggenschap en stuurt daarbij op samenwerkingsvoordelen, het tijdig nakomen van verplichtingen en betrekken en raadplegen van medewerkers. Stuurt, vanuit een expert rol, eigen initiatieven aan en spreekt de organisatie aan op gemaakte afspraken.

Scholing

Signaleert (individuele) leerdoelen binnen de medezeggenschap en vertaalt dit naar een scholingsprogramma. Traint en begeleidt zowel individuen als groepen in het vergaren van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden rekening houdend met (individuele) behoeften en mogelijkheden.

Informatie en beheer

Voorziet de leden, gevraagd en ongevraagd, van relevante en benodigde informatie en ziet erop toe dat deze informatie makkelijk toegankelijk is. Zorgt ervoor dat aan de informatieverplichting wordt voldaan, zodanig dat deze aansluit bij de ambities van de medezeggenschap.

Kennis en vaardigheden:

Kennis

Kennis van medezeggenschap op hbo+- niveau

Kennis van relevante wet- en regelgeving

Kennis van medezeggenschapsprocessen en organisatieontwikkelingen.

Vaardigheden

Sociale vaardigheden voor het faciliteren, begeleiden en adviseren van de medezeggenschap

Schriftelijke vaardigheden voor het informeren en adviseren van de medezeggenschap.

Junior Adviseur Medezeggenschap

De Junior Adviseur Medezeggenschap adviseert en begeleidt de medezeggenschap van kleinere en/of minder complexe organisaties en maakt gebruik van externe partijen bij het realiseren van een of meerdere resultaatgebieden, zoals:

- Procesmatig adviseren bij de behandeling van onder andere advies- en instemmingsaanvragen
- Advisering op (operationeel/tactisch/strategisch) niveau ten aanzien van thema's binnen de medezeggenschap
- Optimaliseren van de groepsdynamiek
- Verhogen vaardigheden ten aanzien van vergaderen, feedback geven en het stimuleren van creatieve inbreng.

Senior Adviseur Medezeggenschap

De Senior Adviseur Medezeggenschap adviseert en begeleidt de medezeggenschap van grotere of complexere (beursgenoteerde) organisaties waarbij sprake is van stevige besluitvormingsprocessen en ingewikkelde dossiers.

De senioriteit zit onder meer in de complexiteit van:

- De organisatie
- De medezeggenschap(structuur)
- De organisatie- en dienstengevolge medezeggenschapsvraagstukken
- De te raadplegen/betrekken stakeholders

Bijlage II: Hulpvragen bij de functiebeschrijving:

De hulpvragen zijn bedoeld om leidinggevend en ambtelijk secretarissen te ondersteunen bij het voeren van effectieve ontwikkelingsgesprekken. Deze vragen dienen als inspiratie en bieden concrete inzichten om de verschillende aspecten van de functiebeschrijving te bespreken. Ze helpen om reflectie te stimuleren, prestaties te evalueren en ontwikkelpunten te identificeren. De vragen zijn gekoppeld aan specifieke onderdelen van de functiebeschrijving, zodat ze gericht bijdragen aan een waardevol gesprek en een continu proces van groei en ontwikkeling.



Ambtelijk Secretaris

Context

1. Welke lastige situaties kun je tegenkomen bij het behalen van de doelen van de medezeggenschap? Hoe zorg je ervoor dat je deze zelf goed kunt aanpakken?
2. Hoe ga je om met tegenstrijdige prioriteiten in de medezeggenschap? Wat doe je om dit op te lossen?
3. Welke onverwachte externe factoren, zoals nieuwe regels, kunnen invloed hebben op je werk? Hoe bereid je je daarop voor?
4. Hoe ga je om met tegenstellingen tussen wat de OR wil en wat de directie wil? Wat doe je om de communicatie goed te houden?
5. Hoe zorg je ervoor dat je in een ingewikkelde situatie goed ondersteunt, maar ook de onafhankelijkheid van de OR respecteert?

Doel

1. Welke situaties zorgen ervoor dat de OR niet goed kan werken? Wat kun je anders doen om dit te verbeteren?
2. Wat doe je als processen binnen de OR niet goed verlopen? Welke stappen zet je om dit te verbeteren?
3. Hoe ga je om met OR-leden die niet openstaan voor verandering? Wat kun je leren of aanpassen om hier beter mee om te gaan?

Resultaatgebieden

Inzichten

1. Hoe identificeer je thema's die niet direct zichtbaar zijn binnen de organisatie, maar wel relevant zijn voor het OR-werk?
2. Hoe los je complexe vraagstukken op die voortkomen uit tegenstrijdige inzichten van verschillende stakeholders?
3. Welke methoden gebruik je om prioriteiten te stellen bij een overvloed aan informatie of thema's?

Processen en procedures

1. Hoe ga je om met situaties waarin afspraken of procedures niet worden nageleefd? Hoe grijp je in zonder dat dit tot escalatie leidt?
2. Welke strategieën gebruik je om onvolledige of onduidelijke basisdocumenten te verbeteren?
3. Hoe zorg je ervoor dat jouw advies over processen en procedures wordt opgevolgd, zelfs in complexe of politiek gevoelige situaties?

Overleg en participatie

1. Hoe ga je om met een overleg waarin weinig actieve participatie plaatsvindt? Wat kun je doen om dit te verbeteren?
2. Welke stappen onderneem je om tegenstrijdige belangen in een overleg tot een werkbare consensus te brengen?
3. Hoe faciliteer je constructieve communicatie in situaties van hoogoplopende emoties of spanningen?

Scholing

1. Hoe signaleer je leerdoelen bij OR-leden die weerstand tonen tegen persoonlijke ontwikkeling?
2. Wat doe je als scholingsprogramma's niet aansluiten bij de behoeften van de OR-leden?
3. Hoe zorg je ervoor dat nieuwe OR-leden snel worden ingewerkt, ondanks beperkte tijd en middelen?

Informatie en beheer

1. Hoe draag je bij aan het verbeteren van de informatievoorziening van de OR naar de medewerkers, zodat de interactie wordt bevorderd?

2. Welke stappen neem je om ervoor te zorgen dat alle leden tijdig en consistent worden geïnformeerd, ook als de organisatie verandert?
3. Hoe verbeter je toegankelijkheid van informatie in een situatie waarin de technische middelen beperkt zijn of wanneer de leden over onvoldoende ICT-vaardigheden beschikken?

Kennis en Vaardigheden

1. Hoe kun je je kennis van wet- en regelgeving uitbreiden en beter toepassen, vooral in situaties waarin nieuwe of onbekende regelgeving relevant wordt?
2. Wat kun je doen om jouw schriftelijke vaardigheden verder te ontwikkelen, vooral bij complexe onderwerpen?
3. Hoe verbeter je jouw sociale vaardigheden in situaties waarin je te maken hebt met weerstand of passieve medewerking?

Specifiek voor de Junior Ambtelijk Secretaris

1. Hoe kun je zelfstandig actiepunten en besluiten controleren op consistentie met wet- en regelgeving?
2. Welke aanpak gebruik je om OR-verkiezingen te organiseren, zelfs als er onverwachte obstakels zijn (zoals tijdsdruk of een gebrek aan kandidaten)?
3. Wat doe je als informatie uit brieven of vergaderverslagen tegenstrijdig lijkt? Hoe controleer je dit?

Specifiek voor de Senior Ambtelijk Secretaris

1. Hoe begeleid je OR-leden procesmatig wanneer advies- en instemmingsaanvragen conflicteren met elkaar of met bestaande afspraken?
2. Welke strategieën gebruik je om groepsdynamiek te verbeteren in een team met tegenstellingen of onderlinge conflicten?
3. Hoe stimuleer je creatieve inbreng in vergaderingen wanneer de discussie vastloopt?
4. Wat kun je doen om jouw adviserende rol te versterken in situaties waarin jouw input als ondergeschikt wordt gezien?

Adviseur Medezeggenschap

Context

1. Hoe zie jij jouw rol in het verbeteren van de medezeggenschap binnen de organisatie?
2. Hoe vertaal je veranderingen buiten de organisatie naar concrete acties voor de medezeggenschap?
3. Wat kun je doen om meer grip te krijgen op jouw werk in complexe situaties?
4. Hoe ga je beter om met de verschillen in belangen en kennis tussen verschillende partijen/stakeholders (zoals de Raad van Commissarissen, directie en externe partijen)?

Doel

1. Welke problemen kom je tegen bij het verbeteren van de medezeggenschap? Hoe los je deze op?
2. Wat doe je als de medezeggenschap niet wil veranderen of professioneler worden?
3. Hoe zorg je ervoor dat je invloed hebt op strategisch niveau in een organisatie waar medezeggenschap minder belangrijk is?
4. Hoe geef je advies zonder de zelfstandigheid van de medezeggenschap te ondermijnen?

Resultaatgebieden

Inzicht en strategie

1. Hoe vertaal je conflicterende strategische en operationele prioriteiten naar concrete medezeggenschapsdoelen?
2. Welke methoden gebruik je om inzicht te krijgen in externe factoren die indirect invloed hebben op de organisatie?
3. Wat zijn de grootste uitdagingen bij het adviseren op strategisch niveau, en hoe pak je deze aan?

Professionaliteit medezeggenschap

1. Welke strategieën gebruik je om de processen binnen de medezeggenschap te verbeteren wanneer de organisatie grote interne veranderingen doormaakt?
2. Hoe bied je ondersteuning bij interne conflicten binnen de medezeggenschap zonder je onafhankelijkheid te verliezen?
3. Welke situaties vragen om een strategische aanpak bij het realiseren van medezeggenschapsdoelen? Hoe zorg je ervoor dat je effectief kunt handelen?

Adviezen

1. Hoe stel je alternatieve oplossingsrichtingen op in situaties met tegenstrijdige belangen tussen verschillende partijen of bij weerstand?
2. Wat doe je wanneer jouw adviezen niet worden opgevolgd of worden tegengesproken door betrokken partijen?
3. Hoe zorg je ervoor dat jouw adviezen aansluiten bij zowel de strategische doelen als de operationele realiteit van de organisatie?

Overleg en participatie

1. Hoe stimuleer je actieve participatie in situaties waarin OR-leden weinig betrokkenheid tonen om de dialoog tussen medewerkers en de OR te bevorderen?
2. Welke aanpak gebruik je, vanuit jouw expertrol, wanneer de dialoog tussen stakeholders niet optimaal verloopt?
3. Hoe bevorder je samenwerkingsvoordelen in situaties waar belangen van partijen sterk uiteenlopen?

Scholing

1. Hoe stem je scholingsprogramma's af op uiteenlopende behoeften binnen een divers team?
2. Wat doe je wanneer OR-leden weerstand tonen tegen individuele of groepsgerichte trainingen?
3. Hoe zorg je ervoor dat ontwikkeldoelen van de medezeggenschap in lijn blijven met de strategische doelen van de organisatie?

Informatie en beheer

1. Hoe ga je om met situaties waarin informatie niet volledig of tijdig beschikbaar is?
2. Hoe borg je dat informatie toegankelijk blijft voor alle betrokkenen in een organisatie met complexe medezeggenschapsstructuren?
3. Welke stappen onderneem je om te voldoen aan informatieverplichtingen wanneer systemen of processen niet optimaal functioneren?

Kennis en Vaardigheden

1. Hoe kun je jouw kennis van complexe wet- en regelgeving verder ontwikkelen om beter voorbereid te zijn op juridische vraagstukken?
2. Welke methoden kun je gebruiken om jouw sociale vaardigheden te verbeteren in situaties van weerstand of conflicten?
3. Hoe kun je jouw schriftelijke vaardigheden verbeteren om complexe adviezen duidelijker over te brengen aan verschillende doelgroepen?

Junior Adviseur Medezeggenschap

1. Hoe pak je procesmatig advies aan wanneer je tegen onduidelijke verwachtingen van een kleinere organisatie aanloopt?
2. Welke strategieën gebruik je om groepsdynamiek te verbeteren in teams die weinig ervaring hebben met medezeggenschap?
3. Hoe ga je om met tegenstrijdige verwachtingen van stakeholders bij het adviseren van de medezeggenschap?

Senior Adviseur Medezeggenschap

1. Hoe ga je om met complexe besluitvormingsprocessen in een organisatie met tegenstrijdige belangen tussen stakeholders?
2. Welke aanpak gebruik je om complexe dossiers te vertalen naar concrete adviezen, die zowel strategisch als operationeel impact hebben?
3. Hoe borg je jouw onafhankelijkheid terwijl je stakeholders met uiteenlopende belangen adviseert?

Bijlage III: Een voorbeeld van een gespreksstructuur

Dit document biedt een voorbeeld van een gespreksstructuur voor ontwikkelingsgesprekken. Het is bedoeld als **hulpmiddel** om het gesprek overzichtelijk, doelgericht en effectief te maken. Het kan dienen als leidraad en inspiratie, maar er is ruimte om hiervan af te wijken en het gesprek af te stemmen op specifieke situaties of behoeften. Het belangrijkste doel is om prestaties, ontwikkelpunten en hulpvragen van de functionaris te bespreken en concrete afspraken te maken over verdere ontwikkeling.

Gespreksstructuur voor Ontwikkelingsgesprekken

Een hulpmiddel voor positieve ontwikkeling

1. Voorbereiding en Context

- **Functie en Kernverantwoordelijkheden:** De functiebeschrijving vormt het fundament van het ontwikkelingsgesprek en dient als basis om de belangrijkste verantwoordelijkheden van de functie te bespreken.
(Zie hiervoor het betreffende onderdeel van de 'Handreiking Goed Gesprek'.)
- **Goede Voorbereiding door Beide Partijen**
Zowel de leidinggevende als de functionaris ondernemen voorbereidende acties, zoals het identificeren van sterke punten, ontwikkelpunten, prestaties en hulpvragen.
(Zie hiervoor het betreffende onderdeel van de 'Handreiking Goed Gesprek'.)

2. Start van het Gesprek

- **Positieve Opening:** Begin met een compliment of een waardering voor recent werk.
Bijvoorbeeld: 'Ik waardeer hoe je hebt bijgedragen aan [specifiek project].'
- **Doelstelling voor het Gesprek:** Kader de focus van het gesprek vanuit de leidinggevende:
 - **Reflectie:** Samen terugkijken op prestaties en uitdagingen.
 - **Ontwikkeling:** Kansen en afspraken over persoonlijke en professionele groei.
 - **Ondersteuning:** Wat is nodig om het werk beter te ondersteunen en de functionaris te versterken?

Voorbeeld:

'In dit gesprek wil ik met je reflecteren op het afgelopen jaar, bespreken waar je goed in bent, kijken naar wat beter kan, en samen bedenken hoe we je verder kunnen ondersteunen en ontwikkelen.'

3. Reflectie op Prestaties

- **Wat gaat goed?**
 - **Vraag:** Welke onderdelen van je werk gaan goed? Waar ben je trots op?
 - **Interactie:** Functionaris benoemt concrete voorbeelden van successen en prestaties. De leidinggevende vult aan, geeft feedback en benadrukt waar de functionaris in uitblinkt.
 - **Leidinggevende:** Geef aanvullende concrete voorbeelden van successen. (Gebruik hier de functiebeschrijving en de hulpvragen ter inspiratie.)
- **Wat kan beter?**
 - **Vraag:** Waar loop je tegenaan in je werk? Wat zijn uitdagingen?
 - **Interactie:** Zowel de functionaris als de leidinggevende benoemen ontwikkelpunten. De functionaris reflecteert op eigen uitdagingen, en de leidinggevende bespreekt specifieke ontwikkelpunten en biedt suggesties voor verbetering.
 - **Leidinggevende:** Bespreek ontwikkelpunten met specifieke voorbeelden.
(Gebruik hier de functiebeschrijving en de hulpvragen ter inspiratie.)

4. Ontwikkeling en Ondersteuning

- **Ontwikkelpunten:** Waarin wil of moet de functionaris zich verder ontwikkelen?
- **Hulpvragen:** Welke ondersteuning, middelen of trainingen zijn nodig?
- **Concrete Afspraken:** Stel samen SMART-doelen op (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden).

Voorbeeld format:

Doelstelling	Actie	Tijdslijn	Ondersteuning
Ontwikkeling van [vaardigheid]	[Concrete actie]	[Termijn]	[Bijv. coaching, training]

5. Organisatie en Samenwerking

- **Samenwerking intern:** Hoe verloopt de samenwerking met collega's en leidinggevendenden?
- **Eigen regie:** Heeft de functionaris voldoende ruimte en autonomie in de functie?

6. Feedback en Afronding

- **Feedback van de Functionaris:** Wat wil de functionaris zelf nog bespreken of inbrengen?
- **Feedback van de Leidinggevende:** Geef een algemene indruk van de prestaties en ontwikkeling van de functionaris.
- **Afspraken voor de Toekomst:** Bespreek hoe en wanneer er een follow-up komt.

Voorbeeld format:

Afspraak	Actiehouder	Tijdslijn
[Actiepunt]	[Naam]	[Termijn]

7. Afronding

- **Positieve afsluiting:** Bedank de functionaris en benadruk een positieve observatie.
Bijvoorbeeld: 'Je inzet bij [project] is echt een voorbeeld voor anderen in het team.'
- **Follow-up:** Maak afspraken voor een tussentijdse check-in en noteer deze direct.

Toelichting:

Deze structuur biedt een flexibele basis om een ontwikkelingsgesprek gestructureerd en doelgericht te voeren. Het combineert reflectie, ontwikkeling en ondersteuning, met de nadruk op positieve groei en concrete afspraken.