

De ondernemingsraad is belangrijker dan ooit!

Zelforganisatie

De ontwikkeling van zelforganisatie, nieuw leiderschap en het bevorderen van een aanspreekcultuur gaat niet vanzelf. Eén ding is zeker, de ondernemingsraad is belangrijker dan ooit, mits zij in staat is om de ontwikkeling van zelforganisatie te stimuleren. Daarnaast moet zij zelf ook een omslag maken; minder meningen en meer focus op kernthema's.

SASKIA REIJNEN

De ontwikkeling van zelforganiserende teams is lastiger dan gedacht. Het gaat soms goed en soms gaat het nogal mis. Volgens Patrick Lenconi (2002), auteur van het boek *'De vijf frustraties van teamwork'* functioneert tachtig procent van de teams niet. De belangrijkste reden is het gebrek aan vertrouwen, niet alleen binnen teams maar ook tussen de medewerkers en de leidinggevenden. In de wandelgangen worden dan woorden als 'angstcultuur' en 'onveiligheid' gebruikt.

OR-leden constateren zelf dat negatief gedrag van de medewerkers en de leidinggevende zich als een ongewenst virus verspreid. Zij hebben er zelf ook behoorlijk veel last van. Dat kan leiden tot eindeloze discussies binnen de ondernemingsraden. Vooral het tegen elkaar blijven vertellen van negatieve voorbeelden slaat alle energie dood in een OR-vergadering. Hoe kun je zelf dit patroon doorbreken zonder kritiekloos en passief achter de feiten aan te hobbelen? Wat kun je bijdragen om negatief gedrag te doorbreken en juist een verbindende rol te vervullen bij de ontwikkeling van zelforganisatie? Een goede analyse kan daarbij helpen en voorkomt dat je te veel op de loop gaat met onjuiste interpretaties van de werkelijkheid.

Maak een spinnenweb

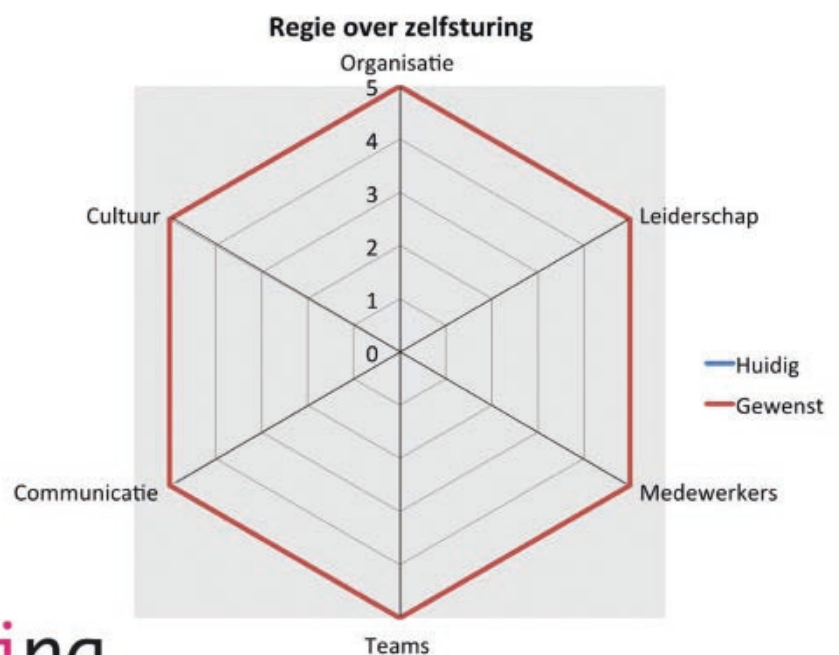
Alleen praten over zelforganisatie is niet meer genoeg. Je hebt handvatten nodig om als ondernemingsraad echt invloed te hebben. Je kunt bijvoorbeeld middels een spinnenweb een diagnose maken van de eigen organisatie. Zo kun je nog scherper focussen op de belangrijkste thema's en bepaal je je strategie richting Raad van

bestuur, management en medewerkers. Je ontdekt ook wat je zelf nog te doen hebt binnen de ondernemingsraad.

De zes items van het spinnenweb

Het originele instrument bestaat uit zes thema's.

Hierna ter introductie wordt een korte samenvatting gegeven.





1. Organisatie

Het begint met een merkbare ambitie binnen de gehele organisatie om tot zelforganiserende teams te komen. Je kunt onderzoeken of de directie en top (management) onvoorwaardelijk achter de invoering van zelforganisatie staan. Belangrijk daarbij is ook dat de doelstelling van zelforganisatie 'klip en klaar' duidelijk is voor iedereen. Als het goed is, is dat in een heldere besturingsfilosofie beschreven. Een besturingsfilosofie is de vertaling van de visie naar de werkwijze en inrichting van de organisatie. Een voorbeeld: 'Teams zijn resultaatverantwoordelijk voor productie en kwaliteit. Zij hebben vrijheid in besluitvorming,

zelforganisatie, participatie, directe invloed en dialoog'.

Kortom, zoek eens in beleidsdocumenten van het bedrijf naar de paragraaf die iets vertelt over de besturingsfilosofie van je organisatie.

2. Leiderschap

Iedere week verschijnen boeken over "*Nieuw Leiderschap*" in relatie tot nieuwe vormen van organiseren. Leidinggevend 'moeten' zichzelf transformeren tot coaches en zich meer en meer dienend opstellen. Hun rol is het ondersteunen en faciliteren zodat teams meer en meer zelf in regie kunnen komen. Hun grondhouding is 'vertrouwen in mede-

werkers', zij zijn integer en kunnen goed luisteren naar signalen van teams en medewerkers.

Ook wordt verwacht dat zij medewerkers aanspreken op ongewenst gedrag en voorbeeldgedrag laten zien.

Tegelijkertijd wordt van leidinggevend verwacht dat zij zowel op strategisch maar ook op tactisch niveau kunnen opereren. Hoe je het wendt of keert, de lat ligt hoog. Probeer eens een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van het leiderschap. Ga niet alleen met medewerkers praten maar zeker ook met leidinggevend zelf. Probeer te achterhalen of leidinggevend zelf

onvoorwaardelijk achter de invoering van zelforganisatie staan en zich niet verschuilen achter 'de organisatie'. Geven zij het goede voorbeeld?

3. Teams

Zelforganisatie gaat vooral om het durven decentraliseren (en herverdelen) van bevoegdheden naar teams, en dat is meer dan alleen praten over 'teams en medewerkers moeten meer verantwoordelijkheden nemen'. Belangrijker is dat er binnen het team een vertrouwensbasis is.

Een team zonder vertrouwen functioneert niet en er gaat veel mis. De vijf grootste frustraties van teamwork volgens Patrick Lencioni (2002) zijn:

1. Gebrek aan vertrouwen
2. Angst voor confrontatie
3. Gebrek aan betrokkenheid
4. Vermijden van verantwoordelijkheid
5. Te weinig aandacht voor resultaten

Je kunt als ondernemingsraad een aantal teams gaan bevragen op voorgenoemde aspecten, maar er zijn ook andere zaken belangrijk. Heeft het team bijvoorbeeld duidelijke kaders en zijn de teamdoelen voor iedereen duidelijk? Is er tijd en aandacht voor het ontwikkelingsproces?

4. Zelfsturende medewerkers

Stuur jezelf en neem verantwoordelijkheid!
..het staat te lezen in veel beleidsnotities. Het

lijkt zo simpel en vanzelfsprekend maar het doet mij ook denken aan een uitspraak van Johan Cruijff: "voetballen is heel simpel, maar het moeilijkste wat er is, is simpel voetballen".

Er zijn veel factoren die invloed hebben op gedrag (en het veranderen van gedrag) van medewerkers. Je kunt medewerkers een paar vragen stellen om een beeld te krijgen van het zelfsturende vermogen en/of de bereidheid dit te ontwikkelen.

- Willen mensen veranderen (intrinsieke motivatie)?
- Kunnen zij veranderen en meer zelfsturend werken (competenties)?

Daarnaast kun je medewerkers vragen of zij permanent werken aan de eigen professionele ontwikkeling (en inzetbaarheid), zowel binnen als buiten de organisatie.

5. Cultuur

Het woord 'cultuur' wordt gebruikt om een aantal zaken te beschrijven. In het boek 'De Corporate Tribe' (Braun & Kramer, 2015) wordt cultuur beschreven als het DNA van de organisatie, ontstaan tussen mensen. Cultuur is zo vanzelfsprekend dat medewerkers het zelf niet eens herkennen. Voor de ontwikkeling van zelforganisatie is het belangrijk aandacht te besteden aan cultuuraspecten die de ontwikkeling van zelforganisatie belemmert én bevordert. Is er ook tijd en aandacht voor het veranderproces en worden successen gedeeld? Ga maar eens op onderzoek uit!

6. Communicatie

Tijdens iedere training is het aan de orde, medewerkers zijn niet tevreden over de communicatie binnen de organisatie. De ondernemingsraad wordt vaak gevraagd om dit op directieniveau aan te kaarten. Geef de kwaliteit van de interne communicatie eens een cijfer van 1 – 5 waarbij een 5 staat voor een 10! Je kunt medewerkers vragen of zij zelf een open communicatie ervaren. Ook kun je vragen of medewerkers voldoende dialoog ervaren over de betekenis van het begrip 'zelforganisatie' en wat dat betekent

voor hun werk en/of de toekomst van hun werk. Elkaar aanspreken is ook belangrijk, problemen kunnen voorkomen worden en mensen leren meer.

Medezeggenschap in een omgeving van zelforganisatie; van zorgen voor, naar zorgen dat

De ontwikkeling van zelforganisatie treft de ondernemingsraad in het 'hart' van haar visie en missie. Wat blijft er nog voor de ondernemingsraad over als medezeggenschap meer en meer geborgd wordt in het primaire proces? Welke rol heb je dan nog te vervullen en wat is nu nog de toegevoegde waarde van de OR? Veel OR-leden worden zich er steeds meer van bewust dat het toch 'vreemd' is als de ondernemingsraad nog steeds inhoudelijk om een mening gevraagd wordt over een onderwerp en niet, in eerste instantie de medewerkers/teams zelf.

In de kern komt het er op neer dat de rol van de ondernemingsraad zich meer en meer gaat (en moet gaan) ontwikkelen in een rol die zich richt op het proces van de ontwikkeling van zelforganisatie. Deze rol biedt de ondernemingsraad een mooie kans om van toegevoegde waarde te zijn.

Bronnen:

Braun, D & Kramer, J, *De Corporate Tribe*, 2015
Lencioni, P, *De vijf frustraties van teamwork*, 2002

Saskia Reijnen is auteur van onder andere het boek 'Invloed op zelforganisatie'. De laatste 15 jaar adviseert en traint zij medezeggenschapsorganen. Haar specialisaties zijn: de ontwikkeling van de zelforganisatie en de (veranderende) rol van de medezeggenschap. Het instrument 'Invloed op zelforganisatie' is speciaal door haar ontwikkeld voor ondernemingsraden.

Meer weten over een maatwerktraining bij Vakmedianet.
www.vakmedianetshop.nl/opleidingen/or-invloed-op-zelfsturing

INFO

Saskia Reijnen

Zelfstandig organisatieadviseur, trainer, procesbegeleider en auteur.

www.pinq.nu

saskia@pinq.nu