

Anders denken, anders doen!

Empowerment

De afgelopen maanden kreeg ik in verschillende gesprekken steeds hetzelfde thema op tafel namelijk “empowerment”. OR-leden vroegen zich af hoe zij zelf een bijdrage konden gaan leveren aan empowerment van medewerkers. Ook gaf het discussie, want een OR die medewerkers wil “empoweren” kan ook wel erg paternalistisch en betuttelend zijn.

SASKIA REIJNEN



De eerste vraag is; zitten medewerkers eigenlijk wel te wachten om door de OR “empowered” te worden? Is het wel een taak van de ondernemingsraad en zo ja, hoe doen we dat dan? Wat is de betekenis van empowerment? Wat is de relatie tot de ontwikkeling van zelforganiserende teams en de bijbehorende cultuuromslag?

Empowerment

Het begrip empowerment komt uit de vorige eeuw vanuit de VS en Engeland overgewaaid. Empowerment is gelieerd aan het begrip ontplooiing, maar even googelen en je vindt diverse definities en betekenissen, zoals;

- “iemand in staat stellen eigenmachtig beslissingen te nemen en te handelen”
- “het toekennen van grotere verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan medewerkers met de bedoeling meer zelfsturing en betrokkenheid tot stand te brengen”
- “delen van macht en middelen”
- “iemand tot iets in staat stellen”

Uit deze definities lijkt het bijna alsof je empowerment van iemand krijgt, maar dat is niet zo.

Empowerment begint bij jezelf

Empowerment is geen methodiek, theorie of toverwoord. Er is niemand die je zogenoemde empowerment kan geven. Het is een paradigma, een denk en handelingskader dat onze manier van kijken, denken en handelen op een bepaalde manier inkleurt. Empowerment gaat om een proces van versterking waardoor medewerkers, teams en organisaties greep krijgen op de eigen situatie en hun omgeving. Dit gaat via het verwerven van controle, aanscherpen van kritisch bewustzijn en het stimuleren van participatie.

Empowerment en de ontwikkeling van zelforganisatie

Volgens Peter Blok auteur van het boek “empowerment in organisatie” is empowerment “de belofte dat dit het gevoel van verantwoordelijkheid en eigen baas zijn op alle niveaus van de organisatie sterk zal doen toenemen”.

De winst daarvan is een hogere kwaliteit van de dienstverlening die gericht is op het verhogen van de klanttevredenheid. Hier kan dan ook de link van empowerment met de ontwikkeling van zelforganisaties c.q. zelfsturende teams worden gelegd.

Empowerment is uitgaan van gedeelde verantwoordelijkheid

Empowerment stimuleert eigen kracht en ontplooiing en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. De eenzijdige focus van “eigen kracht” en dus “eigen verantwoordelijkheid” kan doorschieten naar “eigen schuld, dikke bult” en leidt tot negatieve reacties en gevoelens. Dat staat echter haaks op het empowermentparadigma dat benadrukt dat faciliterende maatregelen (in tegenstelling tot controlerende) meer kans geeft op de ontwikkeling van empowerment. Eigen kracht gaat immers hand in hand met gedeelde verantwoordelijkheid.

Cultuurverandering start met empowerment

In veel organisaties is er een kleine revolutie gaande met de bijbehorende wens een verandering van de cultuur. De aandacht verschuift nu naar de noodzaak dat teams (en dus medewerkers) verantwoording nemen voor het succes van de organisatie, als die organisatie tenminste wil overleven in de dynamiek van de weerbarstige omgeving waarbinnen de organisatie opereert.

Maar van wie is de cultuurverandering? En lukt dat ook met grote onderzoeken en plannen om van de “ist” (de huidige situatie) naar de “soll” (de gewenste situatie) te gaan?

Opnieuw kijkend naar het begrip empowerment lijkt het echt veel simpeler. Als organisaties hun cultuur echt willen veranderen moeten krachten worden ontwikkeld, zodat medewerkers echt anders kunnen doen en denken. Nieuwkomers en mensen die echt anders zijn, moeten de ruimte krijgen om te voorkomen dat zij zich direct gaan aanpassen aan oude en vertrouwde patronen die de organisatie juist weerhoudt zich verder te ontwikkelen.

De cultuurverandering is pas geslaagd als diversiteit erkend en kan worden ontwikkeld. Empowerment is het vliegwiel daartoe.

Kan de OR empowerment aan medewerkers geven?

Kun je als OR medewerkers ertoe aanzetten om verantwoordelijkheid te nemen voor hun houding en gedrag?

In principe is het antwoord nee. Empowerment kun je niet op een ander overbrengen. Je kunt een ander niet





meer “vrijheid” geven. Een gevoel van eigenwaarde en kracht is niet te regelen met een methodiek. Sterker nog, als je hardop gaat roepen dat medewerkers empowered moeten zijn, dan zeg je in feite ook dat ze het nog niet zijn. Dat is de paradox van empowerment. Toch kun je gelijk beginnen om iets in beweging te gaan zetten; zowel bij jezelf als bij de ander.

1. Empowerment; begin bij de OR zelf!

Als je als OR vindt dat medewerkers empowered moeten gaan worden, dan moet je dat eerst zelf gaan doen. Probeer medewerkers niet te bekeren maar “practice what you preach”. Voorbeeldgedrag door de OR is belangrijk en kan aanstekelijk werken. Laat je stem horen, stel doelen waar je invloed op hebt en ga aan het werk.

Denk in mogelijkheden en oplossingen en gedraag je er naar. Zorg binnen de OR ook voor een klimaat waarin OR-leden verantwoordelijkheid nemen, het beste van zichzelf kunnen geven en mogen leren.

2. Zelfbewuste taal

Houding en gedrag zijn gebaseerd op paradigma’s. Onze manier van spreken geeft al duidelijk aan of we onszelf als zelfbewust en proactief ervaren. Let dus op je taalgebruik als OR-lid.

Een zelfbewuste en pro-actieve OR drukt zich anders uit dan een reactieve.

Reactieve taal	Pro-actieve taal
We kunnen er niets aan doen ..	Laten we eens kijken of er alternatieven zijn..
Als we maar eerst...	Wij gaan dit doen
Onze bestuurder geeft ons het gevoel dat hij/zij ons niet serieus neemt	Wij bepalen onze eigen gevoelens en gedachten
Wij moeten we als OR...	Wij kiezen zelf
Er moet wel iets gebeuren, want anders..	Wij zijn zelf de oplossing

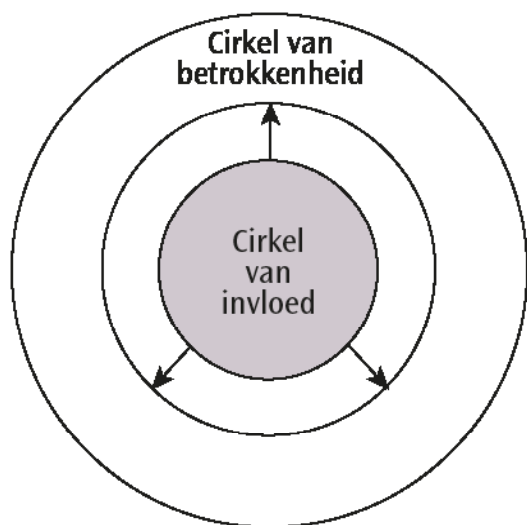
3. Van zorgen voor naar zorgen dat

Arbeidsvoorzieningen, salarisverhogingen en bedrijfsregelingen waren in het verleden vaak manieren om goed voor medewerkers te zorgen. Op dit moment kunnen organisaties geen toekomst garanderen voor medewerkers. Ook de OR kan hier niet meer voor zorgen en moet daarom op zoek naar een andere unieke toegevoegde waarde en nieuwe rol. Oude denkbeelden en paradigma's over het voorgaande moeten dus "rap" ingewisseld gaan worden voor nieuwe. De ondernemingsraad moet meer zorgen dat ontmoeting en verbinding gaat plaats vinden in plaats van zelf zorgen voor en meer netwerken, verbinden, loslaten en soepel schakelen tussen verschillende rollen.

Het moet niet meer gaan om de verkondiging van de OR-mening. Het gaat meer om te leren de ontmoeting in de organisatie te faciliteren en zelf "op de handen te gaan zitten". Een taak is vooral aanjagen van ontmoeting en dialoog en stimuleren dat medewerkers eigen kracht gaan inzetten hand in hand met een gedeelde verantwoordelijkheid.

4. Kies voor de cirkel van invloed

Al eens geprobeerd om vanuit je stoel met je handen het plafond te raken? Zet in op datgene wat in je bereikt ligt en waar je echt invloed op hebt. De cirkel van Stephan Covey kan je hierbij helpen. Stel jezelf steeds de vraag "kan de OR er over gaan"?



Bij allerlei zaken is de ondernemingsraad in meer of mindere mate betrokken. Je bent namelijk niet voor niets in de OR gegaan. Die betrokkenheid is vaak ook een drijfveer om in de OR te gaan en iets te betekenen voor medewerkers en organisatie. Kijkend naar wat

zich binnen de cirkel van betrokkenheid bevindt, zie je al snel dat je op veel zaken niet echt invloed kan uitoefenen en op andere dingen wel. Je kunt drie zaken onderscheiden;

1. Je hebt direct invloed. Je kunt afspraken maken, doelstellingen formuleren en aan het werk gaan. Je kunt hier op ieder moment mee beginnen. Het is de essentie van pro-activiteit.
2. Je hebt indirect invloed. Dit kun je doen door te proberen iets te overwinnen op je omgeving. Je kunt bijvoorbeeld je onderhandelingsvaardigheden ontwikkelen.
3. Je hebt geen invloed. Hier moet je mee leren leven om te voorkomen dat het "greep" op je gaat krijgen. Dat is vaak emotioneel van aard en kost veel tijd en energie.

5. Medewerker; spreek uit wat je tegen komt

Empowerment is je stem laten horen, dat meer te durven en te gaan doen. Spreek elkaar aan op gedrag wat je leuk en minder leuk vindt. Zeg wat je raakt en/of waarom jij er zo'n last van hebt. Stimuleer medewerkers om dat ook te gaan doen. Voorkom dat irritaties binnen teams en tussen medewerkers en leidinggevenden in de relationele sfeer terecht komen.

Hou het daar waar het hoort; op het niveau van taakinhoud en het taakproces. Wacht niet totdat de ander er zelf mee komt en ga zeker niet eerst een cursus feedback geven en ontvangen volgen. Doe het gewoon en stap uit "je comfortzone". Jij bent immers degene die verantwoordelijk is en mede-eigenaar van het "probleem", en blijf niet de passieve toekijker.

6. Participatie is een werkwoord

Participatie is een kernaspect van empowerment. Het is een werkwoord en betekent een voortdurend zoeken en leerproces. De ontwikkeling van participatie varieert binnen teams en medewerkers én ook van moment tot moment. Participatie dient flexibel te gebeuren en moet ingebed zijn in een positieve attitude. De unieke toegevoegde waarde van de OR is om daar actief, overal en vooral samen de dialoog over te voeren. Je kunt daar gelijk mee beginnen!



INFO

Saskia Reijnen

Senior adviseur, procesbegeleider en trainer

www.pinq.nu

saskia@pinq.nu