

De kanteling en de nieuwe rol van de OR

Zelfsturing: neem de regie!

Hoe kun je nu echt als OR een bijdrage leveren aan de kanteling van organisaties en de ontwikkeling van professionals en zelfsturende teams? Welke omslag vraagt dat van de OR zelf, wat ga je echt anders doen en vooral hoe? In dit artikel een aantal handreikingen die passen in de nieuwe rol die de OR te vervullen heeft.

SASKIA REIJNEN



Kantelen en zelfsturing zijn “hot”. Op verschillende OR-congressen zijn de workshops over deze thema’s regelmatig volgeboekt. Hoe kun je nu echt als OR een bijdrage leveren aan de kanteling van organisaties en de ontwikkeling van professionals en zelfsturende teams?

Het echt gaan waarderen van zelfsturing en de ontwikkeling van een bijbehorende leercultuur vereist een enorme denkmogelijkheid, een onomkeerbare paradigmashift voor iedereen binnen de organisatie, dus ook voor ieder OR-lid. Welke omslag vraagt dat van de ondernemingsraad zelf, wat ga je echt anders doen en vooral hoe?

Organisaties kantelen

Kantelen gaat om het anders inrichten en ordenen van organisaties en het “teruggeven” van eigenaarschap aan professionals en teams. Het gaat ook over het stimuleren van vakmanschap met bijbehorende leercultuur.

Ken je de aflevering van tegenlicht? (VPRO, 15 februari 2015 - Het einde van de manager).

Drie organisaties laten zien hoe zij werknemers de macht geven en zelfsturing de ruimte geven. Mensen worden geportretteerd die het lief hebben om buiten de kaders te denken en te doen. Zoals onder andere de politieagent die het aandurft om te vertrouwen op zijn eigen professionaliteit en strakke protocollen negeert omdat het voor iedereen beter is om dat juist in specifieke gevallen niet te doen. “Ik ken mijn vak, dus vertrouw er maar op dat ik dit op kan lossen”. Zijn zelfbewustzijn spat van het scherm en het kan omdat zijn manager zijn vakmanschap waardeert, hem vertrouwt én de kunst verstaat om los te laten.

Heeft de OR wel invloed?

De ondernemingsraad heeft zeker invloed op de ontwikkeling van zelfsturing met bijbehorende leercultuur. Er zijn aansprekende voorbeelden genoeg die dat bewijzen, zoals het project “de hark voorbij” van de Nationale Politie. Medewerkers hebben het

initiatief genomen om de cultuur te gaan veranderen. De Centrale ondernemingsraad heeft de regierol opgeëist en met hart en ziel wordt het veranderingsproces aangejaagd. Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan de ontwikkeling van de nieuwe rol van de formele medezeggenschap. Immers, wat blijft er nog over van oude denkbeelden over de taak en de rol van de OR als directe participatie geborgd is in het primaire proces?

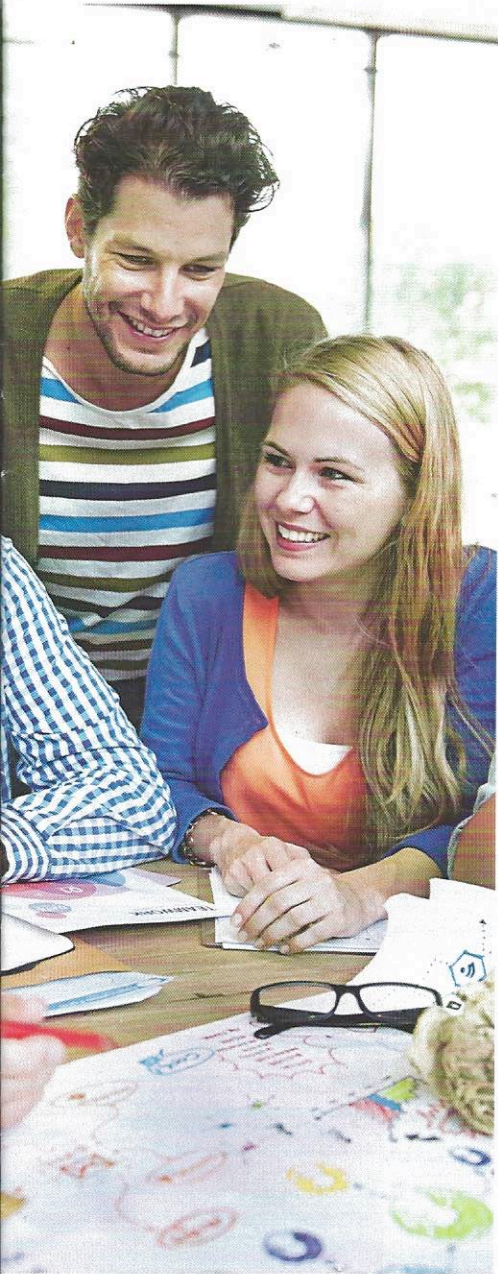
OR, durf te veranderen

Veranderen en ontwikkelen lijkt soms nog wel te behoren tot het exclusieve domein

van directie en management. Management-boeken en seminars met veelbelovende titels zoals “nu echt verandering ontsteken” beloven veel inspiratie en concrete handvatten zodat veranderingen echt van grond gaan komen. Ik wil ervoor pleiten dat de OR investeert in zijn eigen transformatie en transitie, niet afwachten, inhoudelijk vanuit meningen blijven discussiëren of reageren. Ga voorop lopen in doen en denken en zorg ervoor dat jullie missie door de bloedbaan blijft stromen. Hierna wordt een aantal handreikingen gegeven die passen in de nieuwe rol die de OR te vervullen heeft.



Feedbackgever	Feedbackontvanger
1. Beschrijf de feitelijke waarneming; geen interpretaties, suggesties of vooronderstellingen	1. Luister en kijk aandachtig. Geef aan dat je de situatie begrijpt
2. Vertel het effect van het gedrag van de ander; wat is zijn gedrag voor u of voor anderen	2. Probeer de ander te begrijpen en vraag door.
3. Verhelder de situatie, check de boodschap "begrijp je wat ik wil zeggen"?	3. Vat samen wat je hebt gehoord
4. Onderzoek de positieve bedoeling achter het gedrag van de ander. Waarom deed iemand dat en probeer dat te begrijpen?	4. Maak helder welke intenties je had
5. Zoek samen betere alternatieven; doe dit vanuit wederzijds begrip	5. Vraag om suggesties en/of tips
6. Maak afspraken voor het vervolg	6. Spreek af wat je van elkaar verwacht en hoe je er eventueel op terug kan komen.



1. Enkele reis ambitie

Blijf nadenken hoe betrokkenheid van medewerkers beter kan en weet wat jouw visie is. Ken de route en het doel wat je wil bereiken. Een duidelijke lijn en een heldere koers van de ondernemingsraad is essentieel. Die moet bij ieder OR-lid in "de bloedbaan" gaan zitten. Vaak is er voldoende kennis binnen de OR om zelf deze visie te ontwikkelen. Ga aan de slag en benut alle kennis van ieder OR-lid en plan daarvoor tijd in. Nodig directie en managers uit om daarover te praten en jouw visie aan te scherpen.

2. Ontwikkel de nieuwe rol van de OR

"Je gaat het pas zien als je het doorhebt" is een beroemde uitspraak van Johan Cruijff, en zo is het ook. Hoe meer de OR gaat zien en ervaren dat deze kanteling het hart raakt van hun missie, hoe meer zij vertrouwd gaan raken met de nieuwe rol. Dat is de rol van "toetsers van het proces van participatie".

Jiddo Alberts (commissielid "de hark voorbij" Nationale Politie) weet als geen ander

daar goede woorden te vinden; de ondernemingsraad moet meer gaan zorgen voor de ontmoeting, voor verbinding met denkers en doeners. Netwerken, verbinden, loslaten en soepel schakelen tussen verschillende rollen. Niet meer overal de eigen OR-mening verkondigen maar leren de ontmoeting te faciliteren en zelf "op de handen te gaan zitten". Het proces scherp observeren en signalen daarover terug geven op ieder niveau van de organisatie; aan directie, management en medewerkers. Niet meer zorgen voor medewerkers maar zorgen dat medewerkers betrokken zijn en kunnen participeren.

3. Kijk kritisch naar jezelf en sta open voor feedback

Spoor belemmerende overtuigingen op die de ontwikkeling van de OR tegenhouden. Maak de koppeling met gedag en acties; wat doe je wel en wat niet meer? Maak scherpe keuzes die naadloos passen bij de nieuwe rol van de ondernemingsraad namelijk die van toetsers van het proces van participatie. Leer feedback te geven en te ontvangen ondanks dat het soms lastig is. Gemakkelijk, ongedwongen en effectief feedback geven is geen vaardigheid die zomaar komt aanwaaien. Voorwaarde is dat je open moet staan voor een aanvulling van de eigen werkelijkheid met die van de ander.

4. Zoek zelf continu de dialoog met directie, management, medewerkers

Luisteren en vragen stellen zijn essentiële competenties die passen bij de nieuwe rol van de OR. Binnen organisaties wordt veel gepraat over "zelfsturing" en "medewerkers centraal". Maar niemand weet precies wat daar nu onder verstaan wordt. Het lijkt er op

Van	Naar
- Grondhouding OR-lid "zorgen voor"	- Grondhouding OR-lid "zorgen dat"
- Problemen van medewerkers overnemen	- Medewerkers uitdagen tot zelfreflectie
- "Spreek ons aan"	- "Wij zien jou" - Actief ontmoeten
- "Zij en wij"	- Iedereen is "wij"
- Tegen of, en voordenen	- Meedenken

Casus: Een OR in verandering

Een ondernemingsraad heeft mij onlangs uitgenodigd om hen te begeleiden tijdens een studiedag. De organisatie was sterk in ontwikkeling én in verandering. Er was gestart met pilots zelfsturende teams en medewerkers werden optimaal betrokken bij alle veranderingen. Binnen de OR was men gewend om vanuit oude vertrouwde rollen invloed uit te oefenen. Stukken werden inhoudelijke beoordeeld en procedures stevig aan WOR-kaders getoetst. Veel OR-leden bleven vasthouden aan de opvatting “de ondernemingsraad zorgt ervoor dat belangen van medewerkers behartigd worden en de WOR is een leidend principe”. Ongemerkt werd de OR meer en meer op een zijspoor gezet en verloor steeds meer positie. Zij werden door directie en managers gezien als een star orgaan die de ontwikkeling van participatie juist aan het belemmeren was. OR-leden hadden zelf niet door dat hun houding en gedrag niet meer aansloot bij hun visie op participatie. Sterker nog...niemand wist meer wat nu echt de OR-visie was. Dit alles kwam de sfeer binnen de ondernemingsraad niet ten goede. Men bleef hangen in eindeloze en vooral onaangename discussies. Tijdens een studiedag werd besloten het roer om te gooien. Bij een eerste verkenning van de OR-visie bleek dat OR-leden vooral een beeld hadden over “hoe” de OR een en ander wil doen. Niet duidelijk was “waar” de ondernemingsraad nu voor stond, wat ambitie en de bedoeling was. Inzichtelijk werd waarom er steeds verwarring ontstond, zowel binnen als buiten de OR.

Bij een tweede gespreksronde werd gefocust op het formuleren van een gezamenlijke ambitie. Wat bleek was dat de OR-leden eigenlijk op één lijn zaten namelijk zorgen dat maximale participatie kan plaatsvinden en invloed uitoefenen op alles wat het proces belemmerd. Vervolgens werd de visie getoetst aan een actuele casus. Welke acties passen bij de visie en welke niet meer? Zo ontstond een hele praktische vertaalslag naar de praktijk en werd voor iedereen duidelijk welke keuzes gemaakt moesten worden. De dag werd afgesloten met een aantal concrete acties:

1. Directie en MT zullen door de OR worden uitgenodigd om te praten over ieders beelden over de toegevoegde waarde en rol van de ondernemingsraad.
2. Een samenvatting van de visie en de ambitie van de OR zal worden gedeeld met medewerkers en managers.
3. Bij ieder overleg wordt de visie en de ambitie van de ondernemingsraad actief uitgedragen.
4. Alle lopende OR-zaken en dossiers worden opnieuw getoetst aan de gewenste nieuwe rol van de ondernemingsraad.
5. Er zal tijd en ruimte worden vrijgemaakt voor het leerproces van de OR.
6. Er wordt, ter inspiratie, actief contact gelegd met andere ondernemingsraden.
7. Sociale media zal worden ingezet als communicatiemiddel
8. Vergadertijd wordt ingekort met 50 procent.

dat iedereen daar zo een eigen beeld, taal en opvatting over heeft. Ga als OR-lid overal en altijd het gesprek aan over de volgende vraag:

- Wat verstaat ieder van onder nu onder het woord “zelfsturing”?
- Wat betekent “verbinding” en “vertrouwen” “loslaten”?

5. Zorg dat de dialoog plaats gaat vinden over genoemde begrippen

Neem zelf het initiatief en organiseer dialoogbijeenkomsten met directie, management en medewerkers. Verleid

mensen te komen door te zorgen voor aansprekende gastsprekers over de belangrijkste thema's, zoals Wouter Hart (verdraaide organisatie) of Dr. Danielle Braun (corporate antropoloog en expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap). Haar motto: “een mens is niet los verkrijgbaar”.

6. Focus op eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing van medewerkers

Een andere rol inzetten van de OR vraagt een omslag in de ontmoeting en het gesprek met medewerkers. Dat is een andere houding.

INFO

Saskia Reijnen

Adviseur, trainer en procesbegeleider.
Auteur van het boek
“invloed op zelfsturing”

www.pinq.nu
tel. 06-12450906
Linkedin/saskiareijnen