

Bouwen en leiden van or-

Hoe maak je van een groep individuen een hecht team dat als intern adviesorgaan een meerwaarde heeft voor de organisatie? De or-voorzitter speelt hierbij een belangrijke rol, maar formeel is hij geen leidinggevende. Dus hoe doe je dat? Een uitdaging waarbij een ontwikkelingsgerichte aanpak uitkomst biedt.

Door **Geraldo Kummeling**

- **Zelfsturing**
- **Ontwikkelingsgericht aanpakken**
- **Creëren van kwaliteitscyclus**

Or-voorzitter zijn is een apart vak. Je vervult een speciale positie in een groep die verantwoordelijk is voor een niet geringe opdracht. De or-teenwoordigt immers het personeel bij het overleg met de bestuurder en buigt zich over onderwerpen die zowel het personeel als de organisatie aangaan. Soms bestaat de or uit vijf mensen, maar nog vaker zien we groepen van tien tot twintig personen. Allemaal kikkers die alle kanten opspringen? Ja, dat zou kunnen. Het bouwen van een team en daaraan leidinggeven is een grote uitdaging voor met name de voorzitter. Mede door de mate waarin een voorzitter zijn rol vormgeeft en erin groeit, gaat het van kakofonie tot kikkersymfonie: een georchestreerde en waar nodig stevige klank die door de onderneming en zijn bestuurder wordt gehoord.

Zelfsturend team

Veel or's opereren als zelfsturende teams. Een definitie hiervoor wordt omschreven in het boek *Zelfsturende teams* van Van Amelsfoort en Scholtes (1994): een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten. Sleutelwoorden zijn gezamenlijke verantwoordelijkheid en proceseigenaar. Deze woorden vinden we terug in de veelheid van or-activiteiten. Zo zorgen de leden van het or-team zelfstandig voor het tot stand komen van diensten en producten. Ze schrijven adviezen en instemmingen, doen initiatiefvoorstellen, geven informatie aan de rest van het personeel, voeren onderhandelingen met de bestuurder en raadplegen deskundigen. Voor het team is dit geen eenvoudige opgave, zeker niet omdat de opvattingen en meningen zeer uiteen kunnen lopen.

De rol van de voorzitter is belangrijk in dit proces. Hij functioneert niet als leidinggevende in de klassieke zin van het woord. Immers, de groep opereert op basis van gelijkwaardigheid. Er is dus geen sprake van aansturing vanuit een hiërarchische positie. Dat betekent dat andere kwaliteiten nodig zijn om de samenwerking te bevorderen en de werkprocessen goed te begeleiden. Or-leden zien vaak mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de organisatie waarin ze werken. Enerzijds is dit prima, want de motivatie en betrokkenheid is groot. Anderzijds kunnen persoonlijke tegenstellingen behoorlijk hoog oplopen tijdens bijvoorbeeld discussies. De voorzitter speelt in dit krachtenveld een factor van belang. Hij ontleent zijn gezag met name aan persoonlijke kwaliteiten en niet aan de formele positie. Juist door zijn competenties en charisma kan hij zorgen voor een positief effect op de doelmatigheid en

de sfeer in de groep. Hij staat voor de uitdaging van een groep individuen een doelgericht team te maken en te bouwen aan een team dat als intern adviesorgaan een meerwaarde heeft voor de organisatie. Een mooie uitdaging, want een team krijg je niet zomaar, daar moet je wel wat voor doen. Hoe bepaal je als voorzitter welke richting het op moet met de ontwikkeling van het or-team? Wanneer weet je of je de goede kant uit gaat? Wat doe je als de groep geen team wordt?

Ontwikkelingsgericht

Bij het bouwen en leiden van een or-team kan de ontwikkelingsgerichte aanpak een belangrijke bijdrage leveren:

Stap 0: richting bepalen

Allereerst is het van belang om samen met de or-leden duidelijkheid te creëren over de toegevoegde waarde. Welke visie en missie heeft de or? Wat wil de or bijdragen in de organisatie? Op welke aandachtsgebieden wil de or zich richten? Door antwoorden op deze vragen te formuleren ontstaat bij de or-leden een richtingsgevoel.

Stap 1: verwachtingen vastleggen

Om invulling te geven aan het bovengenoemde is het van belang duidelijkheid te krijgen over het verwachtingspatroon. Wat verwachten de leden van elkaar? Wat mag de bestuurder verwachten en wat verwacht de achterban? In een verwachtingenprofiel wordt zo concreet mogelijk vastgelegd welke taken een or-lid heeft en welke competenties daar bij horen. Het verwachtingenprofiel vormt een meetlat, waaraan is af te meten of een or-lid aan de gezamenlijk geformuleerde verwachtingen voldoet. Bij deze stap kan het van belang zijn (gezaamenlijk) te kijken naar persoonlijke drijfveren. Zo krijg je zicht op de vraag hoe de leden in teamverband zo effectief mogelijk (of wenselijk) kunnen zijn.

Stap 2: meten

Ieder or-lid kan zichzelf nu gaan spiegelen aan het verwachtingenprofiel. Voldoe ik aan de verwachtingen en beheers ik

team



genoemde competenties? Sluiten de verwachtingen aan bij mijn persoonlijke motivatie om voor de medezeggenschap te kiezen? Is er een verschil tussen de realiteit en de wenselijkheid? Het spiegelen aan het verwachtingenprofiel kan ook worden ingezet als een 360 graden feedback-instrument, waarbij ook andere or-leden hun mening geven over het functioneren van een individueel or-lid.

Stap 3: ontwikkelingsplannen

De uitkomsten vormen de input voor deze stap, namelijk het maken van een ontwikkelingsplan. Nu bekend is welk verschil er zit tussen de verwachtingen en de werkelijkheid, kan de voorzitter – samen met de leden van het Dagelijks Bestuur – een plan maken. Daarin staat aangegeven via welke stappen aan de ontwikkeling van ieder or-lid individueel en het or-team als totaal, kan worden gewerkt.

Stap 4: coaching en ondersteuning

Wanneer het ontwikkelplan door de or is goedgekeurd, kan men starten met de uitvoering van de benoemde stappen. De voorzitter is de aangewezen persoon om ieder or-lid te coachen bij de realisatie van zijn ontwikkelingsdoelstellingen. In persoonlijke


gesprekken staat de individuele ontwikkelingsbehoefte centraal en worden afspraken gemaakt voor training, coaching en begeleiding. Wanneer de voorzitter onvoldoende coachingsvaardigheden heeft, is een training op dit gebied aan te bevelen. Dat vereist natuurlijk dat de voorzitter ook in de spiegel kijkt: het kan een hele klus zijn om te herkennen en erkennen dat bepaalde coachingsvaardigheden moeten groeien. Bij het coachen van een team komt het erop aan dat je ieders bijdrage kunt zien, waarderen en waar nodig stimuleren. Zien wat er nodig is om je team en jezelf als voorzitter te laten bloeien.

Stap 5: beoordelingsmoment

Aan het einde van een kalenderjaar heeft de voorzitter opnieuw een coachings- of voortgangsgesprek met ieder or-lid. Er wordt gekeken naar het functioneren van het or-lid aan de hand van het verwachtingenprofiel. Ook de resultaten van het persoonlijke ontwikkelingsstraject worden besproken en er kunnen nieuwe afspraken worden gemaakt. Als het goed is heeft ieder or-lid een ontwikkelingsstap gemaakt en daarmee het or-team als geheel naar een hogere trede gebracht. Zoals we zagen is er in een or sprake van een meer horizontale

verhouding tussen voorzitter en leden. De voorzitter is geen leidinggevende in formele zin. Het komt er in gesprekken dan op aan dat je persoonlijk leiderschap aan de dag legt. Dat houdt onder meer in dat de voorzitter zich ervan bewust is hoe hij zijn eigen persoonlijkheid dienend kan inzetten voor de groep en de leden.

Aanbevelenswaardig

Door bovengenoemde stappen te doorlopen creëert de voorzitter een kwaliteitscyclus, die ervoor zorgt dat de or elk jaar een stap hoger op komt op de trap naar professionaliteit. Door gezamenlijk een aantal stappen te doorlopen ontstaat duidelijkheid en draagvlak binnen het or-team. Alleen daarom al is deze werkwijze van harte aan te bevelen. 

Geraldo Kumeling is trainer/adviseur bij Bureau Zuidema