

Meer effectiviteit door het OR-team

Teambuilding: rollen en taken

In dit artikel wordt stilgestaan bij teambuilding en wordt het zogenoemde 'Teameffectiviteitsmodel' besproken. Dat is een overzichtelijk model waarmee het functioneren van teams kan worden verbeterd. Het is zeer geschikt voor OR-teams.

WANNE VAN DEN BIJLAARDT

Na de verkiezingen moeten de gekozen ondernemingsraadleden een team worden. Wat is het geheim van een goed team? Het is de manier waarop er wordt samengewerkt. Gek genoeg besteden veel ondernemingsraden hier weinig aandacht aan. Ze gaan meteen van start en laten zich vaak leiden door de agenda van de overlegvergadering. Als de ondernemingsraad een goed team heeft dan heb je meer kans op succes. In dit artikel wordt stilgestaan bij teambuilding en wordt het zogenoemde 'Teameffectiviteitsmodel' besproken. Dat is een overzichtelijk model waarmee het functioneren van teams kan worden verbeterd. Het is ook geschikt voor OR-teams. Tijdens verschillende cursussen is dit model behandeld en ondernemingsraadleden reageren hier positief op.

Er zijn verschillende modellen om de teambuilding en de effect van een team te bekijken. Het Teameffectiviteitsmodel is er één van. Dit model van organisatie-adviseurs Wiebe Kamminga en Jan Schouten is een eenvoudig en nuttig model om verbeterpunten voor teams aan te dragen. Het brengt de mate van doelmatigheid binnen het team in kaart. Je kijkt samen hoe het OR-team optimaal kan functioneren. Van belang is dat de ondernemingsraadleden daar bij stil willen staan en de wil hebben om gezamenlijk het team effectiever te maken.



Hoofdzaken

Bij het Teameffectiviteitsmodel zijn verschillende samenhangende en elkaar beïnvloedende hoofdzaken van belang. Ze zijn van boven naar beneden geordend: missie, doelen, rollen en taken, werkafspraken en procedures en persoonlijke verhoudingen (zie figuur). Het model gaat uit van het idee dat een bovenliggende hoofdzaak van invloed is op de onderliggende hoofdzaken. Functioneert een team niet optimaal, dan is het zaak om te onderzoeken op welk niveau dat speelt. Zo kunnen bijvoorbeeld slechte onderlinge verhoudingen vaak voortkomen uit onduidelijkheid op andere niveaus. Door de bovenliggende hoofdzaken helder te krijgen, kan de effectiviteit van een team verbeterd worden.



Missie en visie

Aan de top van het model staat de missie. Een duidelijke missie zorgt voor een gemeenschappelijk gevoel binnen het team en het besef waarom het team samenwerkt. Sta als ondernemingsraad daarom stil bij de missie en bespreek bijvoorbeeld bij de startcursus van de nieuwe ondernemingsraad de missie. Je kijkt dan naar wie we zijn en wat we doen. Wat wil de OR betekenen voor wie? Leg de missie vast en draag hem uit. Naast de missie heb je de visie. De visie is de doorvertaling van de missie, een aantrekkelijk en toch realistisch toekomstbeeld van het team. Als de visie door de OR-leden wordt gedragen dan is er meer kans op een grote betrokkenheid en inzet van de teamleden. Als hieraan niet wordt voldaan dan is de kans groot dat de ondernemingsraadleden in verschillende richtingen gaan werken. Dat gaat ten koste van de doelmatigheid.

Doelen

Het volgende niveau in het Teamdoelmatigheidsmodel zijn de doelen. Je kunt vanuit de missie doelen formuleren die bijdragen aan het volbrengen van de missie. Maak je doelen SMART. De letters SMART staan voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Het valt niet mee om de doelen van de ondernemingsraad SMART te maken.

Een doelstelling als *'De ondernemingsraad gaat de belangen van de achterban behartigen'* is niet SMART. Dit doel is bijvoorbeeld niet meetbaar en niet specifiek. Een

doel als *'De ondernemingsraad informeert de achterban door vier keer een nieuwsbrief te maken en te sturen aan de achterban'* is dat bijvoorbeeld wel.

Rollen en taken

Een duidelijke doelstelling kan worden vertaald in een rol- en taakverdeling. Dit is het volgende niveau. Elk ondernemingsraadlid krijgt een eigen taak en rol die nodig is om de gestelde doelen te bereiken. Je kunt een duidelijk beeld hebben van de taken en toch kun je taakconflicten ervaren. Zij kunnen ontstaan door strijdige verwachtingen bij andere OR-leden of mogelijk ook van buitenstaanders zoals de achterban en de bestuurder. Het team zal dan niet doelmatig werken. Dit kan spanningen opleveren.

Let ook op de verdeling van de taken. Dat is bij sommige ondernemingsraden niet goed. De voorzitter en secretaris doen dan bijna alles en dat is niet effectief. Leg die taakverdeling vast zodat ieder OR-lid weet wie wat doet. Verder is het belangrijk dat ieder teamlid de doelen begrijpt en aanvaardt. Een OR-team dat met een vage opdracht werkt, heeft later grote kans op allerlei problemen.

Procedures

Als de taken zijn verdeeld en voor iedereen duidelijk, kun je kijken naar de procedures en werkafspraken. Een doelmatig team kent een procedure om tot goede beslissingen te komen waar actie op wordt onder-



nomen. Dat zijn bijvoorbeeld wie de agenda opstelt, en hoe je agendapunten kunt inbrengen, of wanneer de OR-leden notulen krijgen? Dit soort procedures hebben met name betrekking op de manier waarop het werk binnen een team verricht wordt. Sta eens stil bij de werkwijze en de procedures van de ondernemingsraad. Zijn ze nog effectief?

Persoonlijke verhoudingen

Het laatste niveau is die van de persoonlijke verhoudingen. Als teamleden elkaar vertrouwen, helpen, respecteren en zich prettig met elkaar voelen, zal dit de samenwerking positief beïnvloeden. Andersom kan natuurlijk ook. Als er negatieve gevoelens zijn, kan dit de effectiviteit van het OR-team negatief beïnvloeden. Negatieve gevoelens bespreken de teamleden vaak niet. Dat wordt als lastig ervaren. Er wordt niet goed samengewerkt, men ontloopt elkaar, reageert non-verbaal of OR-leden verlaten de ondernemingsraad. Dit is te doorbreken met de juiste feedback geven. Ook moet je elkaars gedrag ter discussie kunnen stellen.

De omgeving

De ondernemingsraad staat niet op zichzelf. Het is onderdeel van de organisatie en heeft te maken met de bestuurder, HR, de vakbonden, de achterban, aandeelhouders, een buitenlandse moeder en/of andere partijen. De OR kan effectief functioneren, maar een andere partij kan het werk teniet doen. Eigenlijk zou dit ook een niveau in het effectiviteitsmodel moeten zijn, maar de ondernemingsraad heeft hier geen grip op. Als er bijvoorbeeld door aandeelhouders aangedrongen wordt op een andere koers van de organisatie dan is dat lastig voor de OR. De ondernemingsraad kan dan vasthouden aan zijn visie en doelen, maar de kans is groot dat je dan aan een dood paard trekt en dat levert frustraties op. Zorg dat je regelmatig kijkt naar jouw inzet en handelen. Zorg dat de doelen van het OR-team haalbaar blijven.

Slecht teamwork

Er gaat natuurlijk ook wel eens wat mis in de ondernemingsraad. Er wordt bijvoorbeeld slecht samen-



Effectief teamwork

Je kunt als ondernemingsraad effectief zijn als je rekening houdt met de volgende punten:

- Er is sprake van effectief teamwork als OR-leden duidelijk weten wat de resultaten van hun inspanningen zijn.
- Als de OR-leden een gedeelde ambitie ervaren dan werken ze gemotiveerd en eensgezind aan hun taken.
- Als ieder OR-lid een duidelijk werkgebied heeft. De OR-leden werken dan vanuit hun eigen verantwoordelijkheid.
- Als de doelen van de OR haalbaar en uitdagend zijn, en de OR-leden bereid zijn om de doelen te realiseren.
- De OR-leden hebben recht op faciliteiten en scholing. Zij moeten op basis van duidelijke afspraken ruimte hebben om zich bij te scholen en informatie te kunnen vergaren.
- De OR is een team, maar het werkt positief als de leden de ruimte krijgen om ook zelfstandig de vastgestelde doelstellingen te realiseren.
- Iedere mens wil graag waardering. De ondernemingsraad krijgt vanuit de achterban meestal weinig waardering. Geef daarom elkaar in de OR regelmatig positieve feedback.

gewerkt. Je zou denken dat het ligt aan slechte persoonlijke verhoudingen. Als dat waar zou zijn dan zou je kunnen kijken of je de verhoudingen kunt verbeteren door met de betreffende OR-leden te gaan praten. Ze kunnen bijvoorbeeld andere taken krijgen. Uiteindelijk kan er ook worden gevraagd of een OR-lid de ondernemingsraad wil verlaten, maar dat is niet eenvoudig. Je kunt een OR-lid niet 'ontslaan' uit de OR. Hij of zij is immers gekozen.

Als je goed kijkt naar slechte samenwerking tussen OR-leden dan zou de oorzaak op een ander niveau kunnen liggen. De oorzaken van slecht teamwork liggen meestal in één van de drie andere doelmatigheidsgebieden: de doelen, de rollen/taken en de procedures. Dat vraagt dus om een goede analyse. De verhoudingen zijn niet goed, maar komt dat niet door slechte coördinatie of onduidelijke procedures? Als een probleem bij de verdeling van taken geen aandacht krijgt of niet wordt opgelost dan krijg je op den duur dat mensen niet meer met elkaar willen samenwerken.

De volgorde

Als je naar de doelmatigheid van de ondernemingsraad kijkt dan moet je dus kijken naar de volgorde. Voordat je je bezighoudt met de vraag: "Wie gaat er wat doen?" moet je op een hoger niveau kijken. De vraag "Wie gaat er wat doen" is een vraag over de taakverdeling.

Kijk eerst naar de doelen en dus naar de vraag "Wat moet er gebeuren?". Pas als je de vragen over wie en wat hebt beantwoord, kan de ondernemingsraad zich richten op vragen naar het hoe. Dat zijn de procedure-vragen. Daarmee zijn persoonlijke geschilpunten niet verdwenen. De persoonlijke verhoudingen spelen een rol, want mensen werken samen. In bijna alle gevallen verdwijnen de slechte gevoelens die men elkaar toedraagt vanzelf, wanneer je het probleem eenmaal bij de wortel hebt aangepakt. OR-leden kunnen elkaar wel niet sympathiek vinden, maar dat hoeft hun doelmatig samenwerken niet te verhinderen. Er wordt immers geen energie onttrokken aan zaken die met het werk te maken hebben.

11

INFO

Wanne van den Bijllaardt is mede auteur van "De OR in 153 vragen en antwoorden"

Verder is hij opleidingscoördinator van OR Academy

www.or-academy.nl