

De onderstroom boven krijgen

Draagvlak bij medewerkers is essentieel om een organisatieverandering te laten slagen. In de praktijk is het lastig om stevig draagvlak te creëren. De ondernemingsraad kan zorgen voor een significant beter functionerende organisatie door de onderstroom een stem te geven.

Door Chrétien Sarton

Een organisatie kent diverse partijen die via zeggenschap en medezeggenschap bepalend zijn voor het functioneren van een organisatie. Naast de or en leidinggevenden zijn dit aandeelhouders, een raad van commissarissen of raad van toezicht en diverse afdelingen (P&O, financiën, ICT). Medewerkers worden meestal niet genoemd als partij omdat het geen duidelijk georganiseerde eenheid is. Dit terwijl hun rol juist bepalend is voor het goed functioneren van een organisatie.

De or vertegenwoordigt de medewerkers in het overleg met de WOR-bestuurder. Op deze manier hebben medewerkers indirecte medezeggenschap. Vanwege het indirecte karakter komen veel ideeën van medewerkers om een organisatie te verbeteren niet bij de WOR-bestuurder terecht. In de onderstroom bevinden zich echter veel goede ideeën. De or kan een rol spelen om die ideeën in de bovenstroom te krijgen.

Bovenstroom

De bovenstroom is de beheersmatige kant van organisaties, de formele organisatie. Het is de 'harde' kant: de structuur, processen, systemen, handboeken, actieplannen, jaarplannen of resultaatgericht werken. Dit zijn allemaal zaken waarvoor een organisatie bewust kiest. Er ligt vaak een analyse aan deze keuzes ten grondslag. Het management werkt de keuzes top-down verder uit. Deze kant van organisatiemanagement krijgt traditiegetrouw de meeste aandacht van het management, in de vorm van plan-

nen, overleg, cijfers, targets en managementinformatie. Termen als return on investment, balanced scorecard en human resources management doen het hier goed. Managers denken dat ze hiermee de hele organisatie in de greep hebben. Dit is echter een illusie. Het is niet meer dan een papieren werkelijkheid.

Voorbeeld

Neem een eenvoudig voorbeeld als een wervings- en selectieprocedure. Via een advertentie nodigt het management mensen uit om te solliciteren op een functie. Uit de sollicitatiebrieven kiest het de mensen die voldoen aan hun criteria: opleiding, ervaring en competenties. In sollicitatiegesprekken komt de beste kandidaat boven drijven. Die gaat aan de slag. Vanaf de eerste dag is er echter geen klik. De nieuwe medewerker past niet in de organisatie en, erger nog, alle medewerkers weten en voelen dit vanaf de eerste dag. Vreemd, want hij is na een zorgvuldige procedure gekozen. Uit dit voorbeeld blijkt dat alleen rekening is gehouden met de meetbare criteria in de bovenstroom, en niet met de onderstroom.

Onderstroom

De onderstroom gaat over de ongrijpbare en onbewuste kanten van een organisatie. Het kan worden vertaald met cultuur, de informele organisatie. De onderstroom bestaat uit ervaringen, emoties, indrukken, verwachtingen, de wandelgangen. De onderstroom is minder goed te managen. Het gaat er om dat managers aandacht

geven aan hun medewerkers, hun opmerkingen serieus nemen en overnemen, en alle managementtaal vertalen in de dagelijkse werkpraktijk van de medewerkers en vice versa.

Managers zijn vaak bang voor de onderstroom. De onderstroom is namelijk moeilijk grijpbaar en lastig te sturen. Die blijft daardoor vaak onderbelicht. Voor woorden als aandacht, zingeving, gevoelens, onderbuik en indrukken zijn managers snel allergisch. Maar hoe harder de druk vanuit de bovenstroom, des te groter de tegendruk uit de onderstroom.

Voorbeeld

Neem als voorbeeld weer die wervings- en selectieprocedure. Als stap in het proces is nu ingebouwd dat de beoogde medewerker nog met een afvaardiging van het team spreekt of zelfs een dagdeel komt meedoen. De medewerkers geven aan dat het niet goed voelt bij deze kandidaat. Het zou goed zijn die daarom af te wijzen. Met alleen een gevoel kan het management echter niets, dus het neemt de kandidaat toch aan. Het management ontkent hiermee de onderstroom. De medewerkers accepteren de nieuwe medewerker al op voorhand niet. De hele organisatie weet dit bij zijn binnenkomst, met uitzondering van het management.

Verbinden

Door het negeren en ontkennen van de onderstroom ontneemt het management zichzelf een grote kans om een organisatie beter te laten functioneren. De onderstroom is namelijk veel sterker dan de bovenstroom, net als in de zee. Om een organisatie goed te managen moeten bovenstroom en onderstroom met elkaar worden verbonden. De gedachte is dat als medewerkers zelf (op onderdelen) de organisatieverandering bedenken, die van hen zelf wordt en daarmee als vanzelfsprekend succesvol. Daarvoor is het nodig om grip te krijgen op de onderstroom. In mijn werk als organisatieadviseur doe ik dat regelmatig. Ik noem hier enkele voorbeelden.

Voorbeeld

Een gemeente moest in opdracht van de gemeenteraad 10 procent bezuinigen. De directeur stond open voor een traject waarin de onderstroom aan het woord kwam. Na een pilot gingen alle teams in een korte en gestructureerde bijeenkomst per team zelf mogelijke bezuinigingen inventariseren. Resultaat: 17 procent aan bezuinigingsvoorstellen.

Voorbeeld

Bij een fusie tussen twee bedrijven kregen alle medewerkers de ontwikkelde conceptplannen in enkele bijeenkomsten voorged. De bijeenkomsten waren zo opgezet dat medewerkers voortdurend met elkaar in gesprek bleven. Geen lange presentaties, maar interactief. Vooraf werd duidelijk gesteld dat de uitkomst bindend was, zelfs bij verwerping van de fusie. Resultaat: een aantal goede aanbevelingen om de fusie nog succesvoller te maken.

Voorbeeld

Een reorganisatie van een bedrijf werd uitgedacht door medewerkers zelf. Gedurende vier dagen ging de helft van de medewerkers onder strakke regie aan de slag. Ze presenteerden zelf de nieuwe structuur en processen aan hun collega's. Het management had vooraf aangegeven zich te committeren aan de uitkomst. Resultaat: een behoorlijk geherstructureerde organisatie, gedragen door alle medewerkers.

Regierol

In al deze voorbeelden speelde de or een grote rol in de voorbereiding. Daarnaast had de or in elk traject ook een zelfstandige rol (adviesrecht). De wijze waarop de or het adviesrecht invulde was echter minder inhoudelijk of formeel-juridisch van aard, eerder controlerend. Alle medewerkers hadden immers al inhoudelijke inbreng gehad en de or hoefde daar niets meer aan toe te voegen.

De or hoefde evenmin met de WOR in de hand medezeggenschap op te eisen; medewerkers hadden al vorm en inhoud gegeven aan – directe – medezeggenschap. De rol van de or was daarmee vooral: controle op het proces. Is het proces zo ingericht dat de onderstroom daadwerkelijk boven kon komen? Is de inbreng uit de onderstroom leidend geweest bij de definitieve besluitvor-

ming? Is het proces zo ingericht dat iedereen voldoende kan meepraten?

De or kan er voor zorgen dat een organisatie significant beter gaat functioneren door de onderstroom een stem te geven. Dit kan door het management vorm en inhoud te laten geven aan directe medezeggenschap. Essentieel daarbij is dat het management zich vooraf uitsprekt dat het de uitkomsten zal overnemen.

De angst voor Poolse landdagen is veel gehoord, maar onterecht

Regie-instrumenten

Een vaak gehoorde, maar onterechte angst is er voor Poolse landdagen (oeverloze discussies in grote groepen zonder tot besluiten te komen). Er zijn diverse manieren om de onderstroom vorm te geven, om grip te krijgen op besluitvorming in groepen.

Formele organisatie

Structuur, regels, procedures, werkverdeling, rapportagelijnen, beleid, doelen, technologie, financiën, producten

Coalities, psychologische behoeften, macht, informeel leiderschap, conflict, moraal, informele normen, gevoeligheden, sociale codes, loyaliteit, vriendschappen, emotionele gevoelens, percepties, risiconemend gedrag

Informele organisatie

Ik noem kort enkele voorbeelden die bruikbaar zijn voor tientallen, zelfs honderdtallen medewerkers:

- *Waarderend Vernieuwen*: medewerkers gaan over één thema in gesprek en onderzoeken stap voor stap wat er nodig is om het thema succesvol op te pakken.
- *Open Ruimte*: medewerkers bepalen binnen een thema zelf over welke aspecten ze het wil hebben. Via een gestructureerde aanpak worden de aspecten besproken en samengepakt.
- *Wereld Café*: in steeds wisselende subgroepen voeren medewerkers het gesprek over een thema. Al pratend komt men tot een gezamenlijke conclusie.
- *Toekomstverkenning*: vanuit een gedeeld verleden en heden onderzoeken medewerkers de toekomst van de organisatie en bepalen wat er gebeuren moet om die toekomst te realiseren.

Managers zijn bang voor die ongrijpbare en moeilijk te sturen onderstroom

Uiteraard zijn er nog vele andere manieren om grip te krijgen op de onderstroom, om directe participatie van medewerkers te bevorderen. De kern van alle manieren is het tot stand brengen van het gesprek via een gestructureerde methode, zodat medewerkers ruimte krijgen en zich veilig en serieus genomen voelen. De or kan het management helpen met concrete voorstellen om de onderstroom boven te krijgen.

Tot slot

Omdat de or een taak heeft in de verbetering van het functioneren van de organisatie, zie ik het als een verantwoordelijkheid van de or om bij organisatieveranderingen de onderstroom boven te krijgen. De or kan dat uiteraard zelf doen, via achterbanraadplegingen, maar veel krachtiger is het als dit via directe medezeggenschap van medewerkers gebeurt. Medezeggenschap op zijn top,

zou ik zeggen. Welke or pakt de handschoen op en brengt de onderstroom boven?

Chrétien Sarton is zelfstandig trainer/adviseur bij Sarton Training & Advies.

Literatuur

- Peter de Roode, *Werkvormen voor managers*. Veranderingen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom. Van Duuren Management 2009.
- Rob van Es, *Veranderdiagnose*. De onderstroom van organiseren. Kluwer 2009.

Advertentie

BESTEL NU:

EEN LEVEN LANG INZETBAAR?

Vakmedianet komt met een nieuwe titel: Een leven lang inzetbaar? Over Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen' Het boek is de vertaling van wetenschappelijk onderzoek naar de praktijk.



EEN LEVEN LANG INZETBAAR?

Auteurs Dr. Annet de Lange / Prof. dr. Beatrice van der Heijden
ISBN 9789462150973

Prijs € 46,95 (exclusief btw)

WWW.VAKMEDIANESHOP.NL/EENLEVENLANGINZETBAAR

**vak
media
net**
media voor professionals