

Onderzoek succesfactoren voor samenwerking

Meer aandacht voor de onderstroom is meer resultaat

Ondernemingsraden moeten steeds sneller bestendige resultaten neerzetten. Dat betekent dat een optimale samenwerking tussen leden, achterban en bestuurder noodzakelijk is. Maar hoe is het gesteld met die samenwerking? Een onderzoek naar succesfactoren voor optimale samenwerking laat zien welke noodzakelijk zijn om als or op een 'next level' te komen.

Door Luuk Verburgh

De vraag was of er bij or's wel voldoende inzicht bestaat in wat succesfactoren zijn om de samenwerking onderling en die met bestuurder en achterban te verbeteren en zodoende succesvoller en volgens een strategische medezeggenschapsdialoog 3.0 te kunnen werken? Succesfactoren hebben te maken met de intensiteit en kwaliteit van het menselijke samenspel. Indien deze optimaal is, wordt snel een (beter en duurzaam) resultaat bereikt.

Waarom dit onderzoek?

De aanleiding voor dit onderzoek was dat bij de behandeling van adviesaanvragen vaak blijkt dat door de or niet tijdig en/of de juiste resultaten worden behaald. Tijdens de adviesprocedure moet er onnodig veel extra werk worden gedaan om dan nog een soms marginaal resultaat te behalen. Het blijkt hier vaak niet om de hardere feiten te gaan (de bovenstroom), want er is vaak voldoende inhoudelijke kennis voorhanden en een planning. Veelal ligt het onvoldoende bereiken van resultaten aan de onderlinge manier van samenwerken binnen een or en tussen de or en zijn omgeving. Het ontbreekt vaak aan kennis over de beleving bij de leden van deze samenwerking (de onderstroom).

Onderzoek

Aan dit onderzoek hebben negentien organisaties deelgenomen. Er zijn circa 160 succesfactor-scans ingevuld door professionals die lid zijn van een ondernemingsraad.

Dit kan zowel de collectieve onderstroom van de groep betreffen als die van de afzonderlijke deelnemer.

Het praktijkkader voor duurzame innovatie (figuur 1) is een denkraam waarmee zowel de harde als de zachte aspecten van een project, samenwerking, verandering of innovatie met elkaar kunnen worden gecombineerd of op elkaar afgestemd. Bij de behandeling van een adviesaanvraag is er bijvoorbeeld vaak onuitgesproken weerstand van de or tegen de inhoud of aanpak. Dit belemmert een kwalitatief advies en daardoor komen doorlooptijden in het gedrang. Wat kun je in deze onderstroom stimuleren, zodat de uitkomsten er tijdig komen?

De resultaten

In het onderzoek spreken we van 'succesbeleving'. Dit is de mate waarin deelnemers tevreden zijn over zeven menselijke succesfactoren (zie figuur 2) voor optimale samenwerking en het sneller bereiken van betere en duurzame resultaten. Dit is gemeten aan de hand van 35 vragen, ofwel 'succesmarkers'. De algehele succesbeleving binnen de or is ruim voldoende. Op een schaal van 1 tot 5 waardeert men alle succesfactoren samen met een 3,5. Er zijn wel verschillen per factor. Zo scoren collectieve context, interpersoonlijke communicatie en authentiek handelen boven dit gemiddelde. Verandering faciliteren scoort op dit gemiddelde en de andere succesfactoren zoals elkaar versterken, initiatief nemen en een leidende rol nemen door de teamleden, scoren lager. Kijk je genuanceerder naar de verdeling van de waardes over de succesmarkers dan valt op dat er een spreiding is tussen de verschillende succesmarkers (van 3,1 tot 4,3).

Deelnemers zijn tevreden over

- We zijn gemotiveerd om binnen de afgesproken kaders aan een gezamenlijk resultaat te werken en zien het grote plaatje.
- We hebben gevoel dat het zin heeft wat



Figuur 1

Collectieve context	We zien het grote plaatje en zijn bereid om binnen een collectieve context de uitkomst mee te maken.
Co-creatie	Krachtig en slim samenwerken. We inspireren elkaar en stemmen af om duurzame uitkomsten neer te zetten.
Leiderschap	Zelf initiatief nemen. Door voorbeeldgedrag en positieve interactie stimuleren we elkaar om in beweging te blijven.
Communiceren	Blijf fit en stem af. We zorgen voor een gedeelde betekenis en beleving doordat we elkaar begrijpen en aanvoelen.
Leren en kennisdeling	Anticiperen door samen te leren. We delen kennis en ervaring met elkaar om direct in de praktijk toe te passen.
Verandering faciliteren	Groot denken en behendig doen. Indien nodig veranderen we de onderliggende sturing, structuur en mindset.
Authentiek handelen	Doe wat zin heeft. We balanceren individueel en collectief onze keuzes met een focus op het grotere geheel.

Figuur 2 Succesfactoren

- we doen en dat we bij onze keuzes voldoende rekening houden met het grotere geheel.
- We vinden de interpersoonlijke communicatie ruim voldoende.
- We zijn open en kunnen informatie uit bijeenkomsten voldoende vertalen naar ons individuele werk.

Verbeterpunten

Verbeterpunten zijn:

- Zorgen dat we actief elkaar versterken
- Zorgen voor een gezonde balans tussen verwachting en realiteit
- Optimale sturing (geen overmatige planning en controle)

Ons lerend vermogen is voldoende, maar kan beter om sneller te anticiperen op ontwikkelingen en veranderingen. Dat geldt ook voor de manier van samenwerken om beter in de flow te komen.

Wat vooral anders of beter kan

- Dat de teamleden meer een leidende rol nemen wanneer dat nodig is
- Dagelijks evalueren en ons werk verbeteren
- Regelmatig samen leren om afhankelijk-

heden en oorzaken van problemen te vinden

- Het ervaren van een natuurlijke flow van werk (niet wachten op elkaar)

Figuur 3 toont een top vijf van waar de deelnemers tevreden en ontevreden over zijn. Figuur 4 toont welke succesfactoren positief en minder positief scoren of een verdeeld beeld hebben.

Tips

Motivatie omtrent het eindresultaat is er zeker en men wil graag de ander informeren en betrekken. Maar als het gaat om andere leiderschap, dan moet er nog veel worden verbeterd vinden de deelnemende or's. Leren van opgedane ervaringen blijft een belangrijk aandachtspunt.

Ondernemingsraden zouden vaker stil kunnen staan bij het resultaat na de afronding van een instemmingsverzoek of adviesaanvraag. Vaak gaat men verder in de waan van de dag en vergeet men goed met elkaar te evalueren en daaruit de leerervaringen met elkaar te delen. Vanuit deze evaluaties kan men de volgende keer sneller, beter en duurzamer resultaten boeken.

Leerervaringen delen geldt ook na een zit-

tingstermijn waar het stokje wordt overgedragen aan (deels) nieuwe or-leden. Wat heeft de or in de vorige zittingstermijn nu bereikt en wat niet, waar lag dat aan, enzovoort. Geef dit door aan de nieuwkomers zodat die rekening kunnen houden met valkuilen en tips.

De volgende stap

Na de 1.0 Medezeggenschapsdialoog waarin een or zijn mening kon uiten en soms zelfs enige invloed had op het eindresultaat, is er in samenwerking met or's en bestuurders, een versie 2.0 van de dialoog gelanceerd. Door middel van een open dialoog en door elkaar vertrouwen te geven, blijkt zowel het bedrijf als de ondernemingsraad in staat om professioneler en sneller veranderingen door te voeren. Ook wanneer die ingrijpende personele consequenties hebben. De or is steeds meer inhoudelijk gaan meepraten, kan specialisten inzetten. Men mag zelf in bepaalde gevallen 'shoppen' in de organisatie van de bestuurder om een flexibele schil met specifieke kennis rond de or te formeren. Inhoudelijk staat de or steeds meer in zijn kracht. Nog steeds is dit allemaal zeer relevant. Hierdoor bepaalt de or in een aantal gevallen steeds vaker mede koers van het bedrijf.

Toch blijkt uit dit onderzoek dat de beïnvloeding van de strategische keuzes en het voldoende draagvlak verkrijgen binnen en buiten de or een grote uitdaging blijft.

De setting om een juiste strategische medezeggenschapsdialoog met alle stakeholders te voeren wordt nog te vaak geblokkeerd vanuit het gebrek aan inzicht in de beleving van de samenwerking. Resultaten blijven daarom te vaak uit, omdat vooraf deze kennis van de onderstroom ontbreekt.

Als een or een stap verder wil komen in de beïnvloeding op strategisch gebied zal er meer inzicht moeten zijn op onder andere de kwaliteit van de samenwerking tussen de or-leden onderling, naar de directie/het bestuur en de achterban. Het gaat er ook om met dit inzicht gezamenlijk tot collectieve doelen en een gemeenschappelijke aanpak te komen. Positieve scores op deze, maar ook de overige succesfactoren zijn essentiële randvoorwaarden om de strategische medezeggenschapsdialoog te doen slagen.

Tot slot

Indien het team zowel collectief als individueel in staat is de succesfactoren te beïnvloeden, zal de or zijn rol op een nog profes-

Tevreden	Ontevreden
73% is gemotiveerd omdat het eindresultaat er toe doet	58% ervaart dat teamleden onvoldoende een leidende rol nemen wanneer dat wel nodig is
67% vindt dat iedereen bereid is om open informatie te delen	55% vindt dat we te weinig ons dagelijks werk evalueren en verbeteren
52% vindt dat het grote plaatje nadrukkelijk meegenomen wordt in keuzes en besluiten	54% vindt dat teamleden te veel op elkaar wachten en missen een natuurlijke flow
43% vindt dat de groep flexibel genoeg is om te doen wat nodig is	54% vindt dat we onvoldoende dezelfde betekenis geven aan belangrijke informatie
42% vindt dat iedereen tracht de interactie met anderen te verbeteren	50% vindt dat we elkaar onvoldoende versterken als het gaat om inspiratie en ambitie

Figuur 3 Top vijf van zaken waar men tevreden/ontevreden over is

Het werken in een collectieve context	Gedeelde visie	Samenhang deelresultaten	Afhankelijkheid eigen taak	Eindresultaat motiveert	Grote plaatje naar taak
Co-creatie	Kennisbewust	Vooraf afstemmen	Flow van activiteiten	Elkaar inspireren	Samen willen verbeteren
Leiderschap	Krachtig en bevoegd voelen	Initiatief nemen	Focus	Interactie stimuleren	Elkaar versterken
Communiceren	Openheid	Inleven	Elkaar begrijpen	Informatie praktisch vertalen	Geddele betekenis
Leren en kennisdeling	Dagelijks verbeteren	Anticiperen door leren	Onderliggende oorzaken	Kennis hergebruiken	Samen leren
Verandering faciliteren	Energie door wisselwerking	Voldoende hulpbronnen	Balans verwachting realiteit	Flexibele groep	Optimale sluiting
Authentiek handelen	Mijn bijdrage	Kiezen vanuit het geheel	Balans waarden	Prioriteiten stellen	Interactie verbeteren
	■ meer dan 35% is tevreden ■ grote spreiding ■ meer dan 35% in ontevreden				

Figuur 4 Succesmarkers onderzoek ondernemingsraden (alle organisaties)

sionelere wijze kunnen vervullen waardoor de stap naar de strategische medezeggenschapsdialoog (de 3.0) een feit is. De praktijkervaring leert dat ondernemingsraden daadwerkelijk meer resultaten boeken en meer plezier krijgen in het werk als zij inzicht hebben in de beleving van de succesfactoren. Ze blijken door dit inzicht

meer als team te opereren met een betere rolverdeling. Aandacht voor strategische issues in de organisaties worden effectiever opgepakt. Inhoud, actie en passie zullen hand in hand gaan en de ondernemingsraad zal invloedrijker worden. Niet alleen op basis van veranderingen die de bestuurder initieert, maar

ook door inbreng van een meer proactieve ondernemingsraad. Zorg dus voor het inzicht in de eerder genoemde onderstroom en kennis van de scores op de succesfactoren van je or leden! ←

Luuk Verburgh is management consultant bij *Ruysdael*



OR informatie

DIGITAAL

DE VOORDELEN OP EEN RIJ:

- ✓ Volledig geschikt voor de iPad en tablet
- ✓ Direct beschikbaar bij verschijning
- ✓ Automatisch je eigen archief
- ✓ Interactief bladeren
- ✓ Je krijgt het magazine direct na verschijnen in je mailbox
- ✓ Je bespaart tijd, ruimte en veel papier

OR informatie is hét vakblad voor ondernemingsraden. Wil je het vakblad digitaal ontvangen? Dat kan! Je ontvangt dan exact hetzelfde papieren tijdschrift, maar dan op je beeldscherm. Zeker handig wanneer de hele or tegelijkertijd OR informatie wil lezen. Bovendien kun je zelf gemakkelijk lezers toevoegen en aanpassen.

Sluit nu een jaarabonnement af en ontvang het eerste jaar 50% korting! Ga naar:

WWW.ORINFORMATIE.NL/DIGITAAL

BEKIJK EEN VOORBEELD:





Platform voor medezeggenschap