

## Or-competenties (7)

# Organisatiesensitiviteit

*In deze artikelenreeks staat telkens een competentie centraal die voor de or belangrijk is. Deze keer is dit de competentie organisatiesensitiviteit.*

Door Camiel Schols en Brigitte Diderich

**O**rganisatiesensitiviteit betekent dat je weet hoe de hazen lopen in de organisatie. Je hebt goede voelsprieten voor wat leeft in alle lagen. En je weet die te benutten. Waarom is organisatiesensitiviteit belangrijk voor de or? Op de eerste plaats adviseert de or de bestuurder namens het personeel. De or moet dus goed aanvoelen wat de medewerkers bezig houdt. Voor een bestuurder is dat vaak lastiger in te schatten en de or kan hem waardevolle tips geven. Waar hebben de medewerkers nu behoefte aan? Begrijpen ze wat er gaat veranderen en waarom? Voelen ze zich voldoende gehoord?

De tweede reden waarom een or organisatiesensitiviteit moet hebben, ligt in het feit dat de or de organisatie nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen. Hoe tevreden ben jij over de hulp die de or ontvangt? Ervaar je voldoende support vanuit het management? De meeste or's investeren sterk in de relatie met hun bestuurder. In dit artikel breken we een lans voor het investeren in de relatie met leidinggevend en interne adviseurs. Een goed ontwikkelde organisatiesensitiviteit is daartoe een voorwaarde.

### Doorzie het krachtenveld

De formele organisatie betreft de organisatiestructuur, de verdeling van taken en be-

### Organisatiesensitiviteit

Aanvoelen wat het effect is van eigen acties op andere personen en groepen binnen de organisatie. Onderkennen van de belangen en gevoelens van andere personen en groepen binnen de organisatie en het eigen gedrag daarop afstemmen.

voegdheden. Naast de formele organisatie ontwikkelt zich altijd ook een informele organisatie. De informele organisatie bestaat uit ongeschreven regels die bepalen wie welke invloed heeft. Wie zijn de sleutelfiguren? Naar wie wordt hier geluisterd? Voor de ondernemingsraad die zich zuiver houdt aan de formele bevoegdheidsverdeling, is de bestuurder de enige gesprekspartner. Hij voorziet de or van informatie en hij ontvangt de or-adviezen. Op deze manier volgt de or de formele spelregels van de WOR. Tegelijk laat deze ondernemingsraad kansen liggen. De bestuurder is weliswaar de hoogst leidinggevende, maar dat betekent niet dat hij alles in de hand heeft. Hij laat zich door velen adviseren en hij delegeert ontwikkeling en uitvoering van beleid aan anderen. Een or die voeling houdt met personen en groepen die ook voor de bestuurder van belang zijn, krijgt meer voor elkaar.

### Zorg voor goodwill

In onze trainingspraktijk zien we regelmatig dat or's zich niet bewust lijken te zijn van het effect van hun gedrag, met name als het gaat om de communicatie met managers en interne adviseurs. Een voorbeeld is de e-mail die staat afgedrukt op de volgende pagina en die is gericht aan een manager.

Hoe denk je dat deze mail overkomt bij de heer Vos? Zou hij nu zin krijgen om de or te helpen? En zou hij zijn medewerkers stimuleren om met de or te praten? We kunnen ons voorstellen dat deze mail wellicht dwingend overkomt. Misschien vraagt de heer Vos zich af waar de or zich mee bemoeit.

Welke aanpak zou van meer organisatiesensitiviteit getuigen? De secretaris kan de heer Vos ook persoonlijk benaderen om met

hem 'af te stemmen'. Hij legt uit dat de or graag een zorgvuldig advies wil geven en daartoe ook met de medewerkers wil praten. Daarvoor moeten ze uiteraard goed op de hoogte zijn van het plan. "Wilt u ons daarbij helpen? Welke informatie hebt u al gedeeld met de mensen? Hoe denkt u dat we het gesprek met de medewerkers het beste kunnen organiseren?"

We geven nog een ander voorbeeld van een or die goed werk doet, en die zich tegelijk onvoldoende bewust is van de effecten van zijn gedrag. Deze or nodigt tijdens een training het hoofd opleidingen uit voor een presentatie van het beleid rond managementontwikkeling. Bij elke sheet stellen de or-leden vragen, de meeste met een zeer kritische ondertoon. Uiteindelijk zegt een van de or-leden op boze toon dat ze totaal geen vertrouwen heeft in 'mooie verhalen' over dure programma's voor de top. Wat gebeurt

## Iemand met organisatiesensitiviteit toont empathie

hier? De or wil zich open en kritisch uitspreken. Tegelijk voelt het hoofd opleidingen zich niet welkom en onheus bejegend. Als ze deze ervaring binnen de organisatie deelt is dat slecht voor het imago van de or. Gelukkig gaf het hoofd uit dit voorbeeld heldere feedback aan de or en kon de relatie vervolgens worden hersteld. De or-leden realiseerden zich dat ze hun gast te weinig erkenning gaven voor haar inzet voor de organisatie. "Wij trekken aan hetzelfde touw". Iemand met organisatiesensitiviteit toont empathie. Hij verplaatst zich in de gevoelens en belangen van anderen in de organisatie. Hij speelt daarop in en weet het vertrouwen van mensen te winnen. Daardoor zijn ze bereid hem te helpen of naar hem te luisteren.

### Hoe ontwikkel je meer organisatiesensitiviteit?

Je organisatiesensitiviteit kan groeien als je

het belang ervan inziet. In elke organisatie geldt: Gelijk hebben is nog geen gelijk krijgen. Om iets voor elkaar te krijgen is een goed verhaal meestal niet voldoende. Je hebt ook draagvlak en medestanders nodig. Ook de or kan niet zonder gunfactor.

### Negatief oordeel

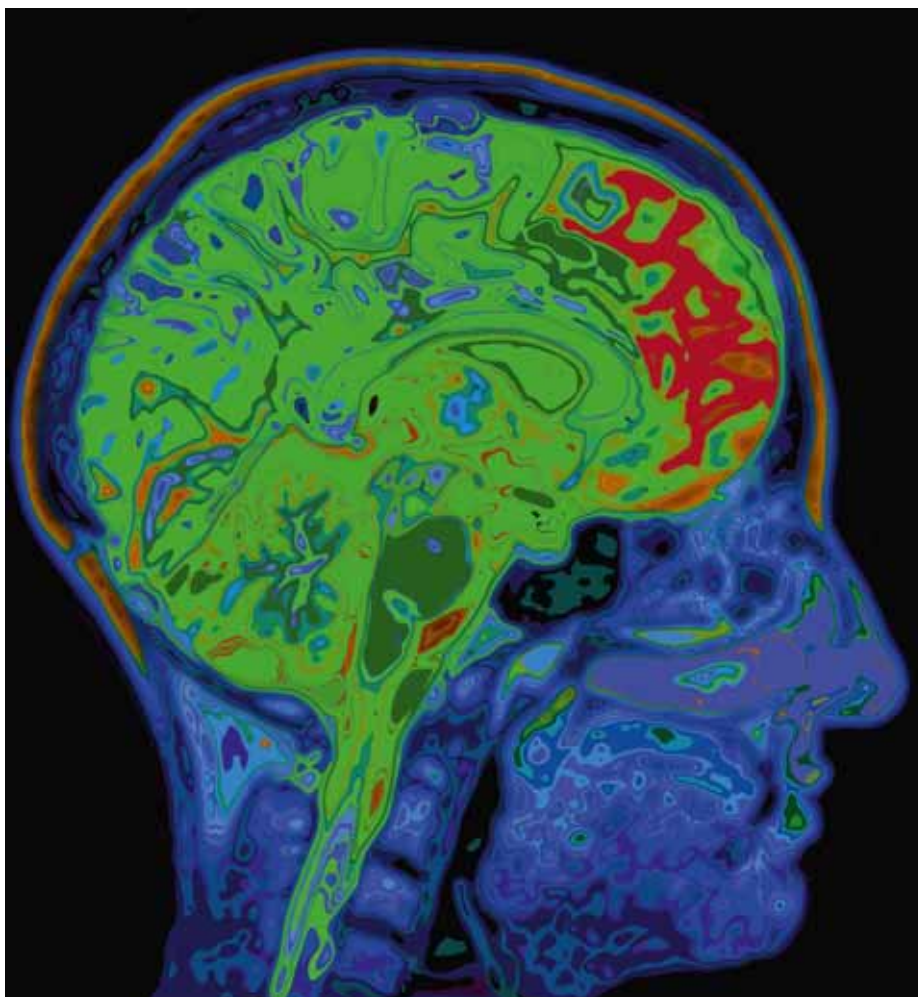
Sommige ondernemingsraden beschrijven hun middenmanagement als een 'kleilaag'. Het gevaar van zo'n negatief oordeel is dat dit kan doorwerken in je benadering van personen. Vaak gebeurt dat onbewust maar de ander voelt het wel en reageert erop. Hierdoor wordt het negatieve oordeel bevestigd. Kort door de bocht: Als je mensen behandelt als een kleilaag, gaan ze zich gedragen als een kleilaag.

De sleutel voor het kweken van goodwill ligt in erkenning en waardering voor de bijdrage en de goede intenties van de ander. Het helpt om er vanuit te gaan dat elke medewerker (ook elke manager) vanuit zijn positie doet wat hij kan en wat naar zijn idee het beste is voor de organisatie. Voor de or is het waardevol om in het contact met elke sleutelfiguur erkenning te tonen voor zijn positieve intenties, interesse te tonen voor zijn ambities en begrip te tonen voor de knelpunten waar deze persoon in zijn rol tegenaan loopt.

### Andere tips

Verhoog je organisatiesensitiviteit door werkbezoeken te brengen aan diverse afdelingen. Je vraagt de medewerkers hoe ze de organisatie ervaren. Wat vinden jullie hier nou goed geregeld? Waar loop je tegenaan? Spreek daarbij ook met de leidinggevende. Wat is jouw grootste uitdaging? Wat ervaar jij daarbij als helpend en belemmerend? Nodig elke or-vergadering een gast uit voor kennismaking of informatie. Aan het eind bespreek je: Waar willen we ons beiden voor inzetten? Hoe kunnen we elkaar versterken?

Test: Hoeveel organisatiesensitiviteit heb jij?	ja	nee
Ik weet van allerlei afdelingen wat de medewerkers belangrijk vinden in hun werk		
Ik weet van allerlei afdelingen hoe de medewerkers de organisatie beleven		
Ik weet van diverse leidinggevendenden wat ze belangrijk vinden in hun werk		
Ik weet van diverse leidinggevendenden waar ze tegenaan lopen		
Ik toon oprechte interesse in wat mensen van hoog tot laag in onze organisatie bezig houdt		
Ik weet hoe in onze organisatie de hazen lopen		
In gesprekken met managers en leidinggevendenden weet ik hun vertrouwen te winnen		
Ik toon waardering voor het werk en de inzet van onze HRM-adviseur(s)		
Ik doe in de or voorstellen voor het verwerven van goodwill en medewerking		




### Testje

#### Meer dan zeven maal JA

Je hebt een goede organisatiesensitiviteit. Je hebt oog voor ieders belangen en ambities. En je houdt daar rekening mee. Welk imago heeft de or in de organisatie? Wellicht wil je deze test eens aan de andere or-leden voorleggen.

#### Minder dan vier maal JA

Het lijkt erop dat je nog kunt groeien op het gebied van organisatiesensitiviteit. Wil

je dat ook? Wat zou het opleveren voor jou of voor de ondernemingsraad? Wellicht is het interessant om hier eens met anderen uit de or over te spreken. 

**Camiel Schols en Brigitte Diderich** zijn trainer/adviseurs bij SBI Formaat  
*camiel.schols@sbiformaat.nl*  
*brigitte.diderich@sbiformaat.nl*

### Voorbeeld

Geachte meneer Vos,

De or is voornemens om 6 juni het personeel van uw afdeling te raadplegen over de voorgenomen herstructurering. We verzoeken u daartoe om het reorganisatievoorstel ruim vooraf aan uw medewerkers ter beschikking te stellen.

Met vriendelijke groet,

E. de Groot,  
 secretaris or