

P&O van uitvoering naar procesbegeleiding “Wie willen wij zijn?”

Op 11 juni 2007 organiseerde de sectie HRD/MD een rondetafelbijeenkomst over de rol van p&o in relatie tot het ontwikkelingsniveau van de organisatie. Zo'n twintig deelnemers bogen zich met inleiders Helmi Tunnissen en Huug Wiersma over de vier ontwikkelingsstadia in organisaties van reactief naar innovatief. Bij elke stap neemt de zelfsturing van de medewerker toe.

Tekst: Saskia den Broeder, Werkende Woorden

Huug Wiersma, managementconsultant bij KSW kwintessens, schetst in zijn inleiding de verschillen tussen de managementstijl in de twintigste en die van de eenentwintigste eeuw. “Waar organisaties voorheen kenmerken hadden van het leger met zijn hiërarchische verhoudingen en centrale sturing, groeien we nu naar een visie dat het niet de organisatie is, maar de mensen die het bedrijfssucces realiseren. Managers worden steeds meer dienend, ze faciliteren talent. Ze bieden medewerkers ‘intelligente situaties’ die een appél doen op hun kwaliteiten en zelfsturend vermogen. Dit uitgangspunt heeft zich al bewezen: het kan, het werkt. Maar alleen als de organisatie er voor kiest.”

Anders dansen met de baas

De hiërarchie voorbij zijn betekent delegeren, durven loslaten van verantwoordelijkheden. Managers worden niet meer afgerekend op hun succes, maar op dat van hun mensen.” Van medewerkers vraagt dit dat ze hun verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. Ze moeten zelfsturend worden. “Ze worden eigenaar van resultaat, werkwijze, kwaliteit en problemen. Als voorbeeld noem ik een productiebedrijf van kopieermachines, waar de productieafdeling zelf de contacten met de klanten wilde onderhouden om directe feedback te krijgen op hun product. Ze hebben de afdeling kwaliteitscontrole er tussenuit gehaald.” In een zelfsturende organisatie verandert de rol van management, medewerkers en p&o. Managementsystemen en HR-instrumenten worden ook hulpmiddelen van en voor medewerkers zelf. “Dan raken we af van de vreselijke gedochten die soms van pop's worden gemaakt. Het gaat erom dat medewerkers zelf bezig blijven met hun eigen loopbaan. Ze leren anders dansen met de baas.”

Zelfsturing veronderstelt een ontwikkeld EQ (emotionele intelligentie) bij medewerkers en management, een van de belangrijkste ingrediënten om de organisatie naar een volgende ontwikkelfase te brengen.

Bespreekbaar maken

Helmi Tunnissen, zelfstandig coach en organisatieadviseur, gaat in op de vier stadia waarin organisaties zich kunnen bevinden (zie ook het schema). De klassieke hiërarchische organisatie is reactief (fase 1): gedreven door dwang en angst, of actief (fase 2) met een sturende managementstijl. De proactieve (fase 3) en innovatieve (fase 4) organisaties geven respectievelijk ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en klantgerichtheid, en om dingen uit te vinden en te leren van fouten. Een coachende en bezielende managementstijl past daarbij. Waarom de p&o'er zich sterk moet maken voor doorontwikkeling naar een volgende fase is voor Tunnissen evident. “In dwingende organisaties is het ziekteverzuim hoog en heerst veel angst onder medewerkers. Doelen zijn onhelder, planningen kunnen worden ontdoken en werk wordt over de schutting van andere afdelingen gegooid. Conflicten blijven onbesproken. In organisaties met een laag EQ veroorzaken managers ontredde bij medewerkers.”

P&o kan een belangrijke rol vervullen om zorgen en emoties bespreekbaar te maken. “De belangrijkste EQ-competentie is emotioneel zelfbesef: weten wat je voelt. En uit de vaardigheden om met je emoties om te kunnen gaan en je in te kunnen leven in anderen.”

Een stap tegelijk

Na de pauze wordt doorgepraat in twee subgroepen. In de groep die zich verder buigt over het EQ stelt Helmi Tunnissen dat je aan de hand van een scan met tien vragen gemakkelijk kunt diagnosticeren in welk stadium de eigen organisatie zich bevindt. Het fasemodel leidt bij de aanwezigen tot herkenning. Veel organisaties zitten momenteel in een overgangsgebied van actief naar proactief. Wel kan de ontwikkeling op deelaspecten verschillend zijn. Een deelnemer uit een zorgorganisatie meldt bijvoorbeeld, dat de klantgerichtheid heel hoog is, maar de houding naar medewerkers nog erg hiërarchisch. Tunnissen: "Je kunt maar een stap tegelijk maken. Voor een reactieve organisatie kan dus sturend management een grote verbetering betekenen." Ze benadrukt dat de rol van p&o is om aandacht te schenken aan het EQ, door bezorgdheden en conflicten bespreekbaar te maken en zo het onderling vertrouwen te bevorderen. "Praat over wat je ziet! Naast managers en medewerkers zelf kan de bedrijfsarts een belangrijke bron van signalen zijn."

Strategische keuze

De andere subgroep verdiept zich verder in de vraag, waarom zelfsturing in de ene organisatie beter lukt dan in de andere. Eigen voorbeelden en ervaringen van de deelnemers worden vergeleken. Het valt op dat op hoog niveau weinig visie bestaat op arbeid. Huug Wiersma: "In feite gaat het om een paradigmashift." Om zelfsturende teams van de grond te krijgen moet de organisatie eerder mensgericht dan kapitaalgericht gaan denken. "Voor het management is de uitdaging mensen eigenaar te laten worden van hun eigen taken en daarbij behorende verantwoordelijkheden. Vaak wordt gedacht dat dat vooral op lagere niveaus niet kan. De praktijk wijst uit dat het mogelijk is mensen tot op grote hoogte zelf invloed te laten uitoefenen op hun eigen werksituatie. Het is een strategische keuze." P&o kan zelf de rol van procesbegeleider oppakken. "Denk dan aan kleine stapjes, geen grote bijeenkomsten organiseren. Niet vragen of je iets mag gaan doen, maar er in concrete situaties op inschieten."

Tot slot laten de deelnemers weten dat ze deze werkvorm waarin veel ruimte is voor toetsing van de visie en informatie uit de inleidingen aan de eigen praktijkervaring en onderlinge uitwisseling daarover, erg waarderen. De vraag 'Wie willen wij zijn?' geldt ook voor de rolopvatting van de p&o'er!

Verder lezen: tips van Huug Wiersma

Arnold Cornelis	De vertraagde tijd	Essence	90-772258-02-9
Ricardo Semler	De Semco-stijl	Forum	90-225-1592-3
Rob Land	De vierde managementcrisis	Scriptum	90-5594-1654-NUGI 684
Helmi Tunnissen	Investeren in emoties	Scriptum	90-5594-3428/NUR770
Eckart Wintzen	Eckart's Notes	Lemniscaat	978-90-5637-967-4