

OR Utrecht-Gooi inversteert in elkaar

Resultaat door persoonlijke aanpak

“Het conflict aangaan met de bestuurder is een koud kunstje. De bestuurder in zijn waarde laten, van daaruit kansen benutten, masseren, dingen echt aangaan: dat is veel moeilijker. Maar wij hebben dat behoorlijk onder de knie. We zijn een goede or, maar kunnen nog altijd doorgroeien!”

Aan het woord is een delegatie van de ondernemingsraad van de Belastingdienst regio Utrecht-Gooi. Een ondernemingsraad die resultaten boekt en daarvoor complimenten krijgt van onder meer zijn bestuurder. Een reden voor dit succes is het geven van feedback.

Een van de or-leden beschrijft het mooi: “er zit hier in de or een stel flinke karaktertjes bij elkaar, die je, als ze iets niet zint, met een glimlach zo onder het tapijt kunnen vegen.” In potentie een stevige club dus. Die ook nog de ambitie heeft om kwaliteit te leveren, om betekenis te hebben voor de organisatie en haar product. Vijf jaar geleden is deze ondernemingsraad daarom begonnen met twee maal per jaar een ‘feedbackdag’ te organiseren.

Vreemd?

Nee. De basisgedachte was dat de teamprestatie centraal staat. Het gaat in de or niet om de individuele prestatie of om fracties. Je staat juist samen voor de klus. Het vraagt inzicht in het eigen functioneren en dat van de groep. Elk or-lid zal zichzelf moeten ontwikkelen en men moet zich gezamenlijk ontwikkelen. Het vraagt kortom aandacht voor jezelf en voor de ander. Dus voor het kunnen en willen afstemmen, ruimte geven, kwaliteit benutten en samen verder ontwikkelen. Feedback geven is daarin essentieel en zeker niet vreemd.

Spannend, dat wel

Veel mensen vinden zowel feedback geven als feedback ontvangen spannend. Zonder sturing daarop gebeurt het daarom niet of nauwelijks

of worden alleen negatieve dingen gezegd. Het spannende van feedback zit in het directe zeggen wat je ziet of wat je vindt, op een constructieve en positieve manier. Niettemin is feedback een sleutel tot groei, van jezelf en van de ander.

Marieke van Tellingen, trainer/adviseur bij Stavoor: “Je bouwt dit inderdaad niet zo even op, er ligt een langere basis. Een belangrijk punt hier was dat de or een aantal jaar geleden in een Stavoor-training heeft geleerd hoe je feedback geeft. Gedragsgerichte feedback in plaats van persoonsgerichte. Dus zeggen ‘ik zie jou dat en dat doen en dat doet iets met mij’ in plaats van ‘ik vind jou stom’. Daar is echt stevig op getraind! En ze hebben geleerd om complimenten te geven. Dat geeft mede de veiligheid en het vertrouwen die nodig is in samenwerken.”

Een or-lid: “En het werkt. Ik had bijvoorbeeld de overtuiging dat ik dingen niet zo goed kon verwoorden, dat ik heel onzeker was als ik op het overleg het woord moest voeren. Door de feedback heb ik ontdekt en bovendien geaccepteerd dat ik goed en rustig ben en dat ik zaken uitermate helder kan overbrengen. Het heeft mijzelf enorm doen groeien. De or heeft er iemand bij op wie we als woordvoerder kunnen vertrouwen.”

Een ander or-lid: “Feedback kun je zien als een soort film over jezelf. De ander laat je zien wat jouw manier van doen oplevert, wat jouw gedrag doet. Het stimuleert tevens de houding dat iedereen er toe doet. Dan werk je echt samen. Je verliest immers kracht als je je mening niet geeft.”

Opbouw

De or van regio Utrecht-Gooi houdt in het voorjaar en het najaar twee á drie conferentiedagen, deels met begeleiding. Deze zijn thematisch van opzet en sluiten aan op de commissiestructuur van de ondernemingsraad. Hier wordt onder andere geëvalueerd en/of

De Belastingdienst Utrecht-Gooi heeft 1500 medewerkers op 3 locaties in Utrecht, Amersfoort en Hilversum. De or heeft 15 leden, waarvan er vier het Dagelijks Bestuur vormen. De faciliteiten zijn goed geregeld. Elke 14 dagen is er een oververgadering, elke maand een overleg met de bestuurder. De or praat mee aan allerlei ‘tafels’ van management en staf. Verder zijn er informele overleggen. Voor dit artikel is gesproken met vijf or-leden en met Marieke van Tellingen, die namens Stavoor deze or traint en begeleidt.



Softe club?

De stelling dat deze or met al dat gepraat over het eigen en onderlinge functioneren een beetje een softe club is, wordt door de or nadrukkelijk van tafel geveegd. “Mensen zullen dat misschien zeggen: al dat gepraat, wanneer gaan ze nu eens wat doen? Maar we winnen in de relatie met de bestuurder door onze kwaliteiten beter in te zetten. Dat komt direct uit de feedback, uit dat gepraat dus. Onze beste woordvoerders laten we het woord voeren, onze beste organisatoren laten we dingen op poten zetten. Door elkaar aan te spreken gaat de softheid er juist uit, wij zijn zeer resultaatgericht en houden elkaar daar scherp op. Het gaat ons om het teamresultaat, waarin we onze lat hoog leggen. Soms is dat best lastig, dat teamgedoe, want de kroon valt een beetje van je kop, je moet jezelf kunnen wegcijferen voor het teamresultaat. Maar het is het waard:

Tips

De or van de Belastingdienst Utrecht-Gooi is groot en heeft daardoor de mogelijkheid meer faciliteiten te gebruiken. Niettemin is een structuur van tweemaal per jaar een feedbackdag een duidelijke aanbeveling. Trainen in het geven van positieve, gedragsgerichte feedback en complimenten is een basis. De eerste keren is het verstandig de dagen te laten begeleiden door een externe begeleider, waardoor het proces van feedback geven en ontvangen veelal beter verloopt.

we zijn hartstikke goed! We laten de bestuurder in zijn waarde, benaderen hem positief, masseren, plooiën, gaan voor uitgangspunten staan. Een conflict is veel gemakkelijker maar levert veel minder op. Deze ondernemingsraad zorgt voor een verbetering van het product van de belastingdienst. Onze bestuurder ziet dat ook!” Niet soft dus, juist zakelijk en daadkrachtig, door een persoonlijke benadering. #

***Isaäk Mol is verantwoordelijk voor strategie en innovatie binnen Stavoor en werkt daarnaast als seniortrainer en adviseur.**

voortuit gekeken. De dagen worden op een externe locatie gehouden en goed voorbereid. De inslag is meer inhoudelijk. De avonden zijn voor het werken aan de onderlinge relaties. Ook dan vindt gerichte feedback plaats. Er worden persoonlijke gesprekken gehouden over houding en ontwikkeling. Ook wordt tweemaal per jaar een feedbackdag georganiseerd, eveneens op een externe locatie. Dan staan individuele en groepsontwikkeling en interactie centraal. Voorbereiding en structuur waren in eerste instantie belangrijk om veiligheid te creëren, maar tegenwoordig zijn de werkvormen gemeengoed en is het feedback geven zo gewoon, dat er slechts een datum en een ruimte gereserveerd worden en dat iedereen die dag serieus aan het feedbacken slaat.

Resultaten

De or heeft de afgelopen jaren stelselmatig geïnvesteerd in het elkaar aanspreken. Gedragsgericht, constructief. Het maakt dat er een teamgevoel ontstaan is, dat men geïnteresseerd is in elkaars ontwikkeling en dat er ruimte is om te groeien. Natuurlijk zijn er ook problemen, maar die zijn bespreekbaar. De structuur van de tweejaarlijkse feedbackdagen maakt dat die zaken telkens besproken worden: in de waan van de dag lukt dat immers

soms minder goed.

Het elkaar complimenteren houdt bovendien de teamspirit hoog. Men verbindt zich meer aan het or-werk en waar andere ondernemingsraden last hebben van leden die tussentijds vertrekken of de inzet op een laag pitje zetten, komt dat hier nauwelijks voor. Een van de or-leden zegt: “ik hoef niet altijd meer haantje de voorste te zijn. Dat heb ik geleerd. Ik krijg nu zelfs meer resultaat omdat ik me niet altijd zo opdring.” Feedback maakt dat aanwezige kwaliteiten effectiever benut kunnen worden en dat kwaliteiten van anderen beter gezien en gewaardeerd worden. Dat samenspel is in een or, net als in elk taakgericht team, wezenlijk voor het resultaat. Door feedback te geven leer je te zeggen wat je vindt of ziet zonder de ander aan of af te vallen. Door datzelfde naar de bestuurder te doen wordt het overleg constructiever en kunnen zodoende kwesties op een dieper niveau besproken worden, met meer resultaat als effect. Tenslotte ontstaat meer zicht op de personen met wie in de or samengewerkt wordt. Je leert begrijpen waarom iemand iets doet of zegt en door dat begrip kun je er beter op reageren. Kortom: de investering in elkaar maakt dat het team in staat is de gewenste resultaten beter te realiseren.