

ORGANISATIECULTUUR IN TIJDEN VAN VERANDERING – DEEL 4: PARTICIPATIE

Wil je dat medewerkers zich meer verbonden voelen met je organisatie, dan kan je hen dichter betrekken bij het besluitvormingsproces. Onderzoeken van Harvard University, Stanford University en MIT tonen bovendien aan dat organisaties die in bewogen tijden inzetten op gedeeld leiderschap beter presteren.

Maar hoe begin je met participatie? En moet je iedereen altijd over alles laten meebeslissen? Deze zes tips kunnen je op weg helpen.

Tip 1: denk na over het niveau van participatie

Als het over participatie gaat kunnen we verschillende niveaus onderscheiden. Dat wil zeggen dat niet alle medewerkers voortdurend overal bij moeten worden betrokken.

Informeren is het laagste niveau van participatie. Het is éénrichtingsverkeer waarbij informatie over een project of nieuwe regelgeving wordt gedeeld met medewerkers. Je denkt daarbij best na welke info relevant is voor welke medewerkers. Anders dreig je hen te overstelpen.

Op het niveau van **consul**teren krijgen medewerkers een stem, maar hun inspraak blijft beperkt. Medewerkers kunnen wel aangeven welke opties hun voorkeur wegdraagt, maar van echte democratische besluitvorming is er op dit niveau geen sprake.

Het niveau van **advise**ren gaat een stapje verder. Op dit niveau is er wel sprake van een echte dialoog. Er worden vragen gesteld en ideeën en meningen gedeeld. Op basis van die interactie kan een voorgestelde oplossing bijgestuurd worden.

Als medewerkers actief meewerken aan de ontwikkeling van een oplossing spreken we van **co-creatie**. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de expertise van de medewerkers die het dichtst bij de praktijk staan en over de meest up-to-date informatie beschikken.

Delegeren wordt als het hoogste niveau van participatie gezien. Medewerkers werken daarbij zelfstandig een voorstel uit. Zijn leidinggevend en op de lagere niveaus van participatie de hele tijd actief betrokken bij het proces, dan zetten ze nu tijdelijk een stap terug.

Tip 2: divergeer en convergeer

Niets verplicht je ertoe om een volledig traject met alle medewerkers samen af te leggen. In een eerste fase kan je perfect met het hele team brainstormen. Zo kan je inzichten en ideeën uit verschillende invalshoeken verzamelen (divergeren). In een volgende fase kan een kleine werkgroep een voorstel uitwerken (convergeren). Van hun team en leidinggevende krijgen ze een reeks voorwaarden mee waaraan het voorstel moet voldoen. Het uitgewerkte voorstel kan vervolgens besproken worden met het voltallige team (divergeren) en op basis van dat gesprek kan het voorstel nogmaals bijgestuurd worden door de werkgroep (convergeren).

Tip 3: toon als leidinggevende oprechte nieuwsgierigheid

Als medewerkers niet het gevoel krijgen dat hun inbreng ernstig zal genomen worden, zullen ze niet snel geneigd zijn om hun mening of ideeën te delen. Toon als leidinggevende daarom oprechte nieuwsgierigheid en stel open vragen. Geef zonder schroom toe als je iets niet weet. Op die manier zorg je voor psychologische veiligheid. Medewerkers zullen dan sneller het risico durven nemen om hun mening te delen.



Tip 4: wees duidelijk over wie beslist

Dat medewerkers betrokken worden bij het besluitvormingsproces wil niet zeggen dat zij ook het laatste woord hebben of mogen meebeslissen. Er zijn tal van redenen om de beslissingsbevoegdheid bij de directie of het bestuursorgaan te leggen. Communiceer dan wel aan medewerkers duidelijk wat hun rol in het proces is en wat niet.

Tip 5: motiveer je keuzes

Als medewerkers een louter adviserende rol hebben in het proces en niet tot op het einde betrokken blijven, is het van cruciaal belang dat ze toch verder op de hoogte worden gehouden. Als een advies niet of slechts deels gevolgd wordt is het belangrijk om medewerkers uit te leggen waarom er andere keuzes werden gemaakt. Medewerkers in het ongewisse laten is de beste manier om participatie te fnuiken. Leidt hun advies wel tot een concreet resultaat, vier dat resultaat dan ook samen, want het is een uitstekende gelegenheid om de verbondenheid binnen je organisatie te versterken.

Tip 6: het ene probleem is het andere niet

Niet elk probleem is gebaat bij dezelfde aanpak. Bij eenvoudige problemen (d.w.z. problemen waarbij oorzaak en gevolg relatief duidelijk zijn) ziet een beetje vakmans vrij snel wat de oplossing is. Uitgebreide analyses zijn daarvoor niet nodig. Oplossingen kunnen makkelijk in gestandaardiseerde procedures gegoten worden. Iets wat je perfect kan delegeren aan enkele medewerkers met kennis van zaken.

Vaste procedures en regels zullen bij complexe problemen dan weer weinig hulp bieden omwille van allerlei onvoorspelbare factoren. Oorzaak en gevolg worden daarom ook pas na verloop van tijd duidelijk. Divergeren en convergeren is hier de boodschap: maak gebruik van de collectieve wijsheid van een groep. Laat een team eerst vanuit verschillende invalshoeken naar het probleem kijken en laat hen vervolgens in kleinere groepen mogelijke oplossingen bedenken. Niet één oplossing, want voor dit soort problemen is het vinden van een oplossing een kwestie van uitproberen, controleren of het werkt en bijsturen.

Kim Timperman – Stafmedewerker HR

Heb je vragen over dit artikel? Wil je dat bepaalde aspecten verder worden uitgediept? Heb je vragen over de organisatiecultuur binnen jouw woonmaatschappij? Neem dan zeker contact op met kim.timperman@initia.vlaanderen.

