

Kennis van 'politiek' geeft meer invloed

Inzicht in krachtenvelden

Net zoals bij mensen spelen ook bij organisaties onbewuste en onzichtbare drijfveren een rol bij het nemen van beslissingen. Achter de rationele argumenten van een beslissing bevinden zich vaak beweegredenen die niet genoemd of niet besproken kunnen worden. Organisaties waar onderliggende motieven het meest verborgen zijn, worden vaak 'politieke organisaties' genoemd. Maar weet je als or om te gaan met deze 'politiek', dan kun je er je voordeel mee doen.

Door Geraldo Kumeling

- *Krachtenvelden beïnvloeden beslissingen*
- *Welke actoren spelen een rol?*
- *Drijfveren spiegelen de onderliggende behoeftes*

Serie: De invloedrijke ondernemingsraad

Centraal in het werk van de ondernemingsraad staat het beïnvloeden van de besluitvorming en het vergroten van de invloed. In een serie onder de naam 'De invloedrijke ondernemingsraad' komen in een aantal artikelen de volgende handvatten aan de orde:

- De assertieve ondernemingsraad
- Invloedvaardigheden van de ondernemingsraad
- **Inzicht in krachtenvelden**
- Strategisch handelen

Definitie

Krachtenvelden zijn zichtbare en onzichtbare krachten die van invloed zijn op beslissingen binnen organisaties. De onzichtbare weerstanden worden gevormd door veelal onbenoemde persoonlijke of functionele drijfveren.

Heel wat werknemers lopen in organisaties stuk op onzichtbare krachtenvelden. Met de beste bedoelingen lanceert de werknemer enthousiast een initiatief: hij wordt door zijn leidinggevende aangemoedigd, hij informeert hem geregeld over de voortgang, maar op een bepaald moment reageert de leidinggevende niet of met veel vertraging en langzamerhand – zonder er precies de vinger op te kunnen leggen – merkt de werknemer dat het initiatief verzandt en dat de leidinggevende niet meer geïnteresseerd is. Zoiets hoeft maar een paar keer te gebeuren en mensen veranderen van enthousiaste energieke medewerkers in wrokkige of cynische *die-hards*. Geen gezonde situatie, noch voor de organisatie noch voor de medewerker. Sommige mensen weigeren hun organisatie politiek te noemen. Het past niet bij hun gevoel voor integriteit dat er in de organisatie waarvan zij deel uitmaken wel eens onuitgesproken drijfveren een rol spelen. Voor deze mensen hebben we maar een boodschap: niets menselijks is organisaties vreemd. Ieder mens heeft verborgen gedachten en agenda's, die hij of zij liever niet aan de oppervlakte willen laten komen: bestaanszekerheid, ontzien willen worden, zich pro-



Het bespelen van een krachtenveld is vergelijkbaar met

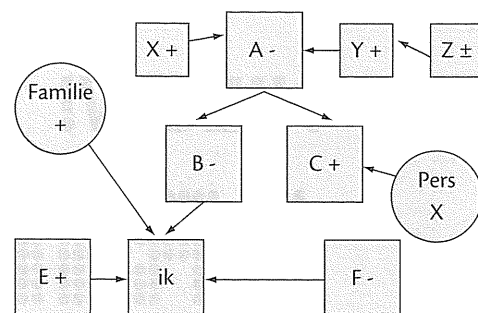
fileren, aandacht trekken enzovoorts. Deze onuitgesproken drijfveren kun je maar beter niet ontkennen, maar juist proberen in kaart te brengen zodat je daar je eigen gedrag op kunt afstemmen.

Krachtenvelden

Mensen botsen. Dat is onvermijdelijk en inherent aan deelname aan het sociale verkeer binnen organisaties. En hoe hoger je in een organisatie komt, des te smaller de wegen worden. Vaak is het dringen aan de top. Het is belangrijk dat als gegeven aan te nemen. Wanneer jij in beweging komt, roept dat bijna altijd ergens weerstand op. Actie roept reactie op, krachten roepen altijd tegenkrachten op. Dat is een natuurwet. Krachten die lang tegenover elkaar blijven staan, zetten zich vast en worden krachtenvelden: je ziet het in organisaties die gefuseerd zijn en nog lang elk hun eigen manier van doen houden ('zo hebben we het hier altijd gedaan') of vrienden-

Actorenanalyse

Bij het vaststellen van het krachtenveld is de eerste stap het in kaart brengen van de personen die van invloed zijn op het proces. De beslissingnemer, degene die daar boven staat, eventuele collega's en niet in de laatste plaats de ondernemingsraad zelf. Door alle actoren in een boomstructuur uit te tekenen, wordt duidelijk hoe de verhoudingen liggen: wie heeft de leiding, wie zijn ondergeschikt, wie zijn collega's? Je maakt als het ware een organogram of een beslissingsstructuur van het krachtenveld. Het is raadzaam om bepaalde partijen die van invloed zijn (zoals projectteam, afdeling, Raad van Commissarissen) uit te splitsen naar individuen, vooral wanneer sommige leden voor het plan lijken en anderen mordicus tegen. Wanneer de meningen in de ondernemingsraad verdeeld zijn, kan het zelfs goed zijn het interne krachtenveld in kaart te brengen. Nu kan bij alle actoren aangegeven worden of het voor- of tegenstanders zijn van het plan (aangegeven met plus, min, plusmin of vraagteken). Aldus ontstaat een plattegrond van het krachtenveld (zie figuur).



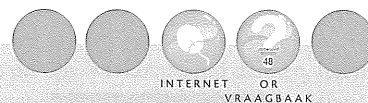
Actorenanalyse

ren zijn even duidelijk zichtbaar. Door het gedrag van de beslissingnemer te bekijken of je oor wat vaker te luisteren te leggen bij medewerkers, krijg je meer informatie over de beweegredenen. Theorieën over karaktertypologieën als structogram, MBTI, managementdrives, enneagram, Belbin-teamrollen enzovoorts kunnen behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van persoonlijke drijfveren. Mensenkennis is ook een belangrijke competentie voor ondernemingsraden die zicht willen krijgen op drijfveren.

Bespelen

Door afstand te nemen van de situatie kan de of belangrijke spelers in het krachtenveld ontdekken. Welke mensen zitten er in de omgeving van de belangrijkste beslissingnemer? Wie heeft er een 'lijntje' met deze persoon of is er iemand in het netwerk van de of die een cruciale rol kan spelen bij het beïnvloeden van de belangrijkste tegenspelers? Kennis hebben van de drijfveren van de beslissingnemer is van cruciaal belang als het gaat om het bespelen van het krachtenveld. Het is belangrijk hiervoor de tijd te nemen. Al deze informatie is van belang om als or een goed doortimmerd stappenplan te bedenken voor het bereiken van de doelstellingen. Over het strategische gedrag dat hierbij hoort meer in het volgende artikel. 

Geraldo Kumeling is trainer/adviseur bij Medezeggenschap Bureau Zuidema



Vraagbaak

- Heb je een vraag, leg deze voor aan de OR Vraagbaak op www.orinformatie.nl. Je krijgt binnen 48 uur antwoord.

Digitale versie

OR informatie is nu ook digitaal te bekijken. Kijk op www.orinformatie.nl/digitaal

het spelen van een spelletje schaak.

clubjes rondom directieleden. Nogmaals, niets menselijks is organisaties vreemd. Krachtenvelden zijn meestal ongrijpbaar en mogen niet benoemd worden. Ondernemingsraden die onvoldoende rekening houden met deze krachtenvelden, karakteriseren deze omstandigheden als 'politieke spelletjes'. Ze hebben moeite ze te doorzien. Uiteindelijk kan dit ontaarden in klaggedrag, wat er op wijst dat de ondernemingsraad in een slachtofferrol is beland. Or's die van deze processen gebruik weten te maken, realiseren vaak op indrukwekkende wijze hun doelen. Ze hebben zelfs plezier in het doorzien van het krachtenveld en zijn goed in staat te anticiperen op wat er gaat gebeuren. Deze ondernemingsraden gaan effectief om met krachtenvelden. Zij anticiperen op individueel en organisatorisch gedrag en reageren bewust met effectief formeel en informeel gedrag om hun doelstellingen te bereiken.

Drijfverenanalyse

Bij de tweede stap is het van belang je te verdiepen in de drijfveren van de belangrijkste beslissingnemers in het krachtenveld, met name de belangrijkste tegenspeler. Wat beweegt deze persoon? Wat zijn de functionele en persoonlijke drijfveren? Functionele drijfveren hebben te maken met de positie of functie die de desbetreffende persoon in de organisatie heeft. Bijvoorbeeld: een bestuurder die als opdracht heeft binnen de begroting te blijven, zal niet snel voorstander zijn van een plan dat extra geld kost. Persoonlijke drijfveren hebben te maken met de persoonlijkheid, het karakter van de beslissingnemer. Bijvoorbeeld: een bestuurder die graag de touwtjes in handen heeft, zal niet snel een plan van de ondernemingsraad omarmen dat tot in detail is uitgewerkt. Het in kaart brengen van drijfveren is een belangrijke stap. Wanneer je de drijfveren van iemand kent, kun je deze vertalen naar zijn onderliggende behoeften. Dan kun je daar als ondernemingsraad rekening mee houden bij het formuleren van je plan of voorstel. Een voorstel dat niet aansluit bij de behoeften van de beslissingnemer, roept weerstand op en is gedoemd te mislukken. Niet alle functionele en persoonlijke drijfve-