

Modern werkoverleg

Verkeer in alle richtingen

Herinnert u zich uw laatste werkoverleg? Was het een inspirerende bijeenkomst met heldere informatie, boeiende gesprekken en zinnige afspraken? Of was het een moeizaam geheel waarin uw leidinggevende vooral aan het woord was? Wellicht kwamen de echte gesprekken pas na afloop bij de soepautomaat op gang. In dat geval hebben u, uw collega's en uw leidinggevende een kans gemist. Tijd voor een frisse blik op het werkoverleg.

Door Camiel Schols

- **Interactie tussen teamleden**
- **Interactie met leidinggevende**
- **Participatie op alle niveaus**

Elke ondernemingsraad zet zich in voor de medezeggenschap binnen de organisatie. De or doet dat door allereerst zijn eigen rol als gekozen vertegenwoordiger van het personeel zo goed mogelijk te vervullen. Tegelijk is medezeggenschap meer dan het overleg tussen or en directie. Medezeggenschap gaat alle medewerkers aan. Ieder heeft het recht om te worden gehoord. Sterker nog, het is van levensbelang voor de organisatie dat elke medewerker goed is geïnformeerd en dat hij zijn ideeën inbrengt. Het werkoverleg is een van de middelen om medewerkers te betrekken bij de besluiten die hen aangaan.

Tekenen van slijtage

Vrijwel alle organisaties kennen werkoverleg. De kwaliteit van het werkoverleg lijkt nogal te wisselen. Sommige leidinggevendenslagen erin om hun werkoverleg te laten bruisen. Op andere plaatsten lijkt het werkoverleg wat slechts geworden. De ondernemingsraad krijgt dan signalen dat medewerkers het werkoverleg als een verplicht nummer ervaren. In deze werkoverleggen worden vaak allerlei stand-van-zaken-overzichten gegeven. Of er wordt toelichting gegeven op genomen besluiten.

Sprankelende gesprekken levert dat niet op. Vaak zie je dat de leidinggevende gaat zenden en dat de medewerkers achteroverleunen. Soms ontstaat frustratie omdat mensen kanttekeningen plaatsen die niet worden opgepakt.

Waar ligt het aan als het werkoverleg niet lekker draait? Vermoedelijk zorgt de routine vaak voor slijtage. De invulling van het werkoverleg gebeurt dan zoals het al jaren gebeurt. Tegelijk verandert de organisatie en worden er andere eisen gesteld aan medewerkers en leidinggevendens. Het werkoverleg wordt een fossiel als het niet meegaat met zijn tijd. Voor modern werkoverleg is van belang om de unieke mogelijkheden van dit instrument te herkennen en te benutten. In dit artikel lees je wat nodig is om het werkoverleg te revitaliseren. Aan het eind wordt aangegeven wat je als or kunt doen om deze vernieuwing in gang te zetten.

Visie op werkoverleg

Allereerst is van belang dat elke leidinggevende goed voor ogen heeft hoe hij het

werkoverleg wil benutten. Als hij zijn medewerkers wil betrekken bij veranderingen of bij besluiten die hun werk raken, heeft hij de keuze uit twee middelen: gesprekken met het team (werkoverleg) en gesprekken met individuele medewerkers. Het onderscheidende kenmerk van het werkoverleg is de mogelijkheid om medewerkers doelgericht met elkaar in gesprek te brengen. Hierdoor kan het werkoverleg enkele functies vervullen die met individuele gesprekken niet of veel lastiger te vervullen zijn. Op de eerste plaats kun je medewerkers in het werkoverleg onderling kennis laten delen. Ze wisselen ervaringen en ideeën uit. Brainstormend ontstaan ideeën voor oplossing van problemen, verbetering en vernieuwing. Deze ideeën kunnen zowel voor de medewerkers zelf als voor de leidinggevende van waarde zijn.

Een tweede functie van werkoverleg is om het team besluiten te laten nemen over de aanpak van problemen of over de organisatie van het werk. Een voorbeeld is een besluit over de planning van de vakanties. Besluiten die de teamleden samen nemen, hebben vaak de grootste kans van slagen.

Een derde functie van werkoverleg, tenslotte, betreft het ontwikkelen van het team.

Teamleden beïnvloeden elkaars houding en gedrag. In het werkoverleg kan dit

worden benut door mensen uit te nodigen hun gevoelens te delen en elkaar feedback te geven. Wanneer dit gericht en zorgvuldig plaatsvindt, kan het werkoverleg een krachtig hulpmiddel zijn bij het ontwikkelen van gewenste houding en gedrag in het team. Daarbij valt te denken aan houding en gedrag ten aanzien van veranderingen in de organisatie, maar ook aan gedrag jegens elkaar. Zie het voorbeeld van een leidinggevende die het werkoverleg gebruikt om te werken aan een meer open communicatie in zijn team (schema 3).

Agendapunten met perspectief

Een leidinggevende die het werkoverleg wil

Schema 1 Doelen van agendapunten voor het werkoeverleg

Meebeslissen

De leidinggevende neemt een besluit met instemming van (een meerderheid) van de medewerkers.

Meedenken

Leidinggevende en medewerker(s) werken vanuit een gedeelde probleemstelling of doelstelling samen aan een passende oplossing. Vaak wordt hiervoor een projectgroep ingesteld.

Meepraten

Medewerkers reageren, vaak vanuit persoonlijk perspectief, op vraagstukken en mogelijke maatregelen die de leidinggevende aan hen voor legt. Het overleg fungeert als klankbord.

Meeweten

Medewerkers krijgen informatie over doelen, acties of resultaten.

gebruiken om zijn medewerkers te horen, hun kennis te benutten en het team te ontwikkelen, moet onderwerpen op de agenda zetten die zich daarvoor lenen. Agendapunten waarbij alleen informatie wordt overgedragen zijn minder geschikt om mensen actief te krijgen. Meer perspectief bieden onderwerpen waarbij de inbreng van de medewerkers welkom of zelfs noodzakelijk is. De leidinggevende kan zichzelf bij elk mogelijk agendapunt de volgende vragen stellen: wat zou ik van mijn mensen willen weten en waarom? Waarover wil ik dat ze met elkaar in gesprek gaan? En wat wil ik daarmee bereiken? Vervolgens kan hij bij elk agendapunt ook het doel verhelderen (zie schema 1). Dan is voor ieder duidelijk wat met de uitkomsten van het gesprek gebeurt. Een andere overweging bij de keuze van agendapunten is dat ze voldoende aansluiten bij de behoeften en belangstelling van de medewerkers. Wat houdt hen bezig? Wat is voor hen interessant? Wat vinden ze belangrijk? Veel leidinggevendenden vragen medewerkers om zelf agendapunten in te brengen. Een uitgebreide rondvraag is een handige manier om punten van medewerkers te verzamelen. Deze komen op de agenda van het volgende overleg.

Interactie tussen medewerkers

De grootste uitdaging bij het houden van werkoeverleg is het op gang brengen van vruchtbare en zinvolle gesprekken. Soms wordt gesproken van 'tweerichtingsverkeer' in plaats van 'eenrichtingsverkeer'. Maar het gaat nog verder: de uitdaging is om medewerkers niet alleen met de leidinggevende maar vooral ook met elkaar in gesprek te brengen. Wanneer medewerkers vooral op hun leidinggevende zijn gericht, ontstaat een gesprek waarbij ieder voor zich vragen stelt en opmerkingen maakt. Het is dan aan de leidinggevende om de afzonderlijke bijdragen te wegen. Als de medewerkers echter worden aangemoedigd ook onderling in gesprek gaan, ontstaat verkeer in alle richtingen. Het voordeel van dialoog tussen de medewerkers is dat gedachten op elkaar voortbouwen en dat het gesprek zich ontwikkelt. De opbrengst is daardoor van betere kwaliteit en rust op een bredere basis in het team.

Een goede manier om interactie op gang te brengen is om vooraf enkele gerichte vragen te formuleren. Na een korte inleiding wordt de medewerkers gevraagd om samen tot antwoorden te komen. Het opsplitsen in kleinere groepen is een handige methode om ieder aan het woord te laten en om te bevorderen dat verschillende gezichtspunten worden belicht.

Inbedding in de organisatie

Dit artikel is een pleidooi voor ontwikkeling van het werkoeverleg ter bevordering van participatie van alle medewerkers. Elke leidinggevende kan hiermee aan de slag. Tegelijk is van belang dat het werkoeverleg is ingebed in het sociaal beleid van de organisatie. Dat betekent in ieder geval dat de organisatie een uitgesproken en gedragen visie heeft op medezeggenschap. Een visie die breder is dan de rol van de ondernemingsraad. Het gaat om het betrekken van medewerkers op alle niveaus bij het beleid en bij besluiten die de organisatie of de inhoud van hun werk raken. Voor het werkoeverleg betekent dit dat elke leidinggevende die werkoeverleg voert, ook zelf deel uitmaakt van een team dat effectief wordt geïnformeerd en wordt betrokken. Op deze wijze is de kwaliteit van het werkoeverleg verankerd aan de top.

Een andere voorwaarde voor succes van het werkoeverleg is dat de leidinggevende over de nodige competenties beschikt. De leidinggevende van het team is doorgaans de voorzitter van het werkoeverleg. Hij stelt de agenda op en leidt het overleg. Uiteraard moet hij goede vergadervaardigheden bezitten, maar er is meer. Hij moet vooral in staat zijn om het team te coachen. Dat betekent dat hij een klimaat schept waarin ieder zich durft uit te spreken. Naast inhoudelijke vraagstukken maakt hij zo



Schema 2: Functies en vormen van medezeggenschap en participatie

Schema 3 Case: werken aan houding en gedrag

Situatie

Een team van zestien gespecialiseerde verpleegkundigen in een ziekenhuis vormt al jaren een hechte groep. Nieuwelingen komen er moeilijk tussen. Er wordt veel geroddeld en weinig feedback gegeven. Dit belemmert de samenwerking, zowel onderling als met de groep artsen. Een deel van de medewerkers heeft last van de deze werksfeer. De nieuwe leidinggevende krijgt opdracht te zorgen voor verbetering.

Benutting werkoverleg

De leidinggevende benut het maandelijks werkoverleg. Hij vraagt een externe coach om in drie opeenvolgende werkoverleggen met het team te werken aan houding en gedrag. Aan de orde komen feedback geven en het omzetten van een klagen naar zelf actie ondernemen. In de laatste bijeenkomst formuleren de teamleden gedragsregels waaraan ze zich verbinden. Deze 'gouden regels' vormen een vast agendapunt bij elk volgend werkoverleg. De leidinggevende vraagt de mensen hoe het gaat met de toepassing. Hij laat hen ervaringen delen en voorvallen bespreken. Het resultaat is zichtbaar in meer professionele omgangsvormen op de werkvloer.


nodig ook de samenwerking in het team bespreekbaar. Hij stimuleert mensen om hun wensen en gevoelens te uiten en om elkaar feedback te geven. Vervolgens helpt hij ze om samen oplossingen te zoeken en afspraken te maken. Zijn uitdaging is om uit het team te halen wat erin zit.

Uitdaging voor de or

Wat kan de ondernemingsraad doen om vernieuwing van het werkoverleg te ondersteunen? Het belangrijkste is om jullie visie op medezeggenschap tegen het licht te houden en daarover met de bestuurder in gesprek te gaan.

Belangrijke vragen daarbij zijn:

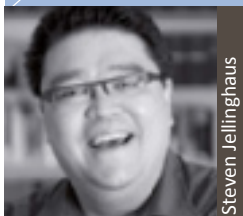
- Wat zien we als het belang van medezeggenschap binnen onze organisatie?;
- Welke doelen willen we met medezeggenschap nastreven?; en
- Welke vormen zijn daarvoor geschikt?

Schema 2 geeft een overzicht van verschillende functies van medezeggenschap en mogelijke overlegvormen. Het overleg met de ondernemingsraad en het werkoverleg zijn twee verschillende vormen die samen met andere overlegvormen hun bijdrage aan het geheel kunnen leveren. Voor de ondernemingsraad zou een uitdaging kunnen liggen in het oppakken van een regierol waarbij hij en bestuurder zich samen inzetten voor effectieve participatie van medewerkers op alle niveaus in de organisatie. 

Camiel Schols is trainer/adviseur bij SBI training & advies
e-mail: camiel.schols@sbi.nl

WORDT DE ONDERNEMINGS- RAAD GEHOORD?

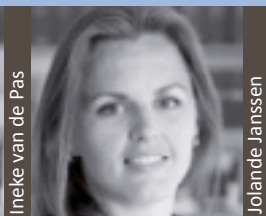
DE VOORT ZET DE TOON!



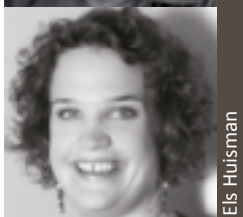
Steven Jellinghaus



Ineke van de Pas



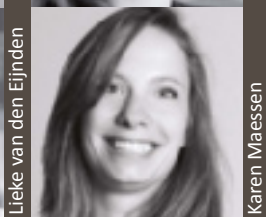
Jolande Janssen



Els Huisman



Lieke van den Eijnden



Karen Maessen



WWW.DEVOORT.NL

Prof. Cobbenhagenlaan 75
Postbus 414, 5000 AK Tilburg
T +31 (0)13 466 88 88
 @VoortAdvocaten

SAMEN UITBLINKEN