

Vergaderen als veranderinstrument: 'ongebruikt en ondergewaardeerd'



Dat we niet efficiënt genoeg vergaderen weten we al langer. Ze zijn vaak te lang en medewerkers komen te weinig aan het woord. Maar dat je juist het verguisde werkoverleg kunt inzetten om medewerkers anders te laten werken, is nog niet echt bekend. Henk van der Steen van [Het Nieuwe Werkoverleg](#) legt uit hoe.

Door Pieter Verbeek

Steeds meer organisaties zijn druk bezig met het implementeren van allerlei nieuwe werkvormen op de werkvloer. Van flexibele werkplekken, vaker thuiswerken tot scrum agile. Een ding dat echter niet altijd mee verandert is het werkoverleg. Terwijl dit juist het moment is waar het team bij elkaar aan tafel zit. Volgens Van der Steen worden vergaderingen dan ook veel te weinig gebruikt als veranderinstrument. We hebben iets in handen wat we eigenlijk heel makkelijk kunnen inzetten."

Sociale cohesie

Ten eerste kan het bijdragen aan de onderlinge verbinding tussen medewerkers en verbetering van de sociale cohesie. "Wat je de laatste jaren hebt gezien is de paniekvraag die ontstond binnen organisaties die zijn gaan tijd- en plaatsonafhankelijk werken", vertelt Van der Steen. "Help, het gaat ten koste van de onderlinge verbinding en sociale cohesie in ons team . Dat zie je vaak terugkomen."

Maar je kunt je werkoverleg zo kunt inrichten dat het een substantiële bijdrage levert aan de verbetering van de sociale cohesie, stelt hij. "Denk bijvoorbeeld aan minder vergaderen-oudestijl, en daarvoor in de plaats een keer in de week een lunch, maar dan wel met de afspraak dat iedereen er is. Doel is dan vooral met elkaar samen te zijn in plaats van informatie te delen. Dat zou je dan meer kunnen doen via sociaal intranet of Office365. Die systemen worden nu immers toch veel te weinig gebruikt en zijn vaak slecht geïmplementeerd. Of richt het anders in, juist in samenhang met een nieuw ontwerp van je overleggen. Bijvoorbeeld een keer in de twee weken een tactisch overleg aangevuld met een dagelijkse standup. Denk vooral ook goed na wie er echt bij een overleg moeten zijn"

Lokaal veranderen

Tegelijk is het werkoverleg juist hét moment dat iedereen met elkaar aan tafel zit. Dit is het moment om lokaal te veranderen, stelt Van der Steen. “In een vergadering kun je gedrag oproepen dat je wilt. De juiste vorm van de vergadering en het voorzitterschap zijn heel belangrijk om dat te bereiken. Stel, je wilt een proactief team zijn. Begint iedere vergadering dan met een monoloog van de manager, dan stimuleer je juist de reactiviteit. Mensen gaan achteroverleunen en wachten af. Kijk naar de kernwaarden die je als organisatie wilt uitstralen. Dingen als resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, eigenaarschap. Komen die terug in het overleg?”



Instrument

Steeds meer organisaties beginnen zich bewust te worden van de potentie van het werkoverleg als veranderinstrument, stelt Van der Steen. Hij noemt een voorbeeld van een middelgrote gemeente, waar de ambtenaren na elk overleg standaard een evaluatieformuliertje moeten invullen om te kijken of de vergadering voldeed aan de vergaderingen en de vijf kernwaarden die de gemeente uitdraagt. “Zo kun je onmiddellijk duidelijk zien waar het aan schort. Je kunt meteen sleutelen aan je overleg, door bijvoorbeeld andere werkvormen toe te passen, anders samen te werken.”

Een onderdeel van de Nationale Politie heeft zijn vergaderingen, groot én klein, zo aangepast dat ze bijdragen aan het doel om meer medewerkerparticipatie te krijgen binnen de organisatie. Agenten gingen meer meepraten en hebben veel meer het gevoel gekregen dat ze worden gehoord. Een ander voorbeeld is Amazon.com. Dit bedrijf maakte een enorme groei door, maar was gericht op IT en warehousing. “Toen viel het kwartje. O ja, we werken ook voor de klant. In alle vergaderingen in het bedrijf kwam toen een extra stoel aan tafel waar de denkbeeldige klant zit. Zo werd het culturele bewustzijn via de vergaderingen vergroot. Na een tijdje was dat weer minder nodig en hebben ze het weer afgeschaft”

Begin met de rondvraag

Maar hoe krijg je medewerkers in vergaderingen meer aan het woord? Zeker in een

werkoverleg waar iedereen met laptop of tablet aan tafel zit. Van der Steen: "Begin het overleg bijvoorbeeld met een rondvraag in plaats van dat achteraf te doen. Onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat als medewerkers in het begin al hun stem hebben laten horen, ze daarna beter meedoen in een vergadering. Je moet jezelf even hebben gehoord, dan wordt de drempel daarna veel lager. Dit staat haaks op wat we nu vaak doen in vergaderingen."

Het werkoverleg moet helemaal passen bij de kernwaarden van de organisatie. Denk daar samen over na, adviseert Van der Steen. Wil je agile en flexibel zijn? Werk je vooral resultaatgericht? Zorg ervoor dat je vergaderingen daarbij passen. Als je weet wat je wilt zijn als organisatie, leg dan je werkoverleg ernaast om te bekijken hoe die daaraan kunnen bijdragen."

Hoe? "Ga de komende tijd gewoon bij al je overleggen de laatste drie minuten even peilen welke bijdrage dit overleg heeft geleverd aan het bereiken van de doelen", raadt Van der Steen aan."

Op 31 oktober geeft Van der Steen met Het Nieuwe Werkoverleg de workshop Aan de slag met Het Nieuwe Werkoverleg in Utrecht. Meer informatie: www.hetnieuwewerkoverleg.nl/agenda/