



**Algelun [MKB] Advies**

postbus 41

8330 AA Steenwijk

tel / fax (0521) 52 32 01

mobiel (0619) 95 52 87

KvK 54286964

secretariaat@algelunadvies.nl

www.algelunadvies.nl

## GESTRUCTUREERD WERKOVERLEG: invoering en aanpak

### 1. INLEIDING

In vrijwel alle ondernemingen binnen het MKB wordt (naast het houden van functioneringsgesprekken) regelmatig werkoverleg gehouden om de kwaliteit van de communicatie tussen leiding en medewerkers te vergroten. Uit ervaring weten wij dat er nogal wat haken en ogen zitten aan het invoeren en goed laten verlopen van werkoverleg. Verschillende problemen kunnen zich daarbij voordoen. Medewerkers zijn onvoldoende betrokken bij het werkoverleg en zien het nut er niet van in. Soms wordt er niet effectief vergaderd en te veel zaken in de zgn. wandelgangen besproken. Een enkele keer acht de bedrijfsleiding zich niet goed in staat om werkoverleg een zinvolle betekenis te geven.

#### *Doelstelling*

Advisering over de invoering van gestructueerd werkoverleg en begeleiding bij het vergroten van de effectiviteit van werkoverleg voor leiding en betrokken medewerkers.

### 2. VISIE OP HET INVOEREN VAN WERKOVERLEG

Belangrijk voor een leidinggevende is wat hij of zij met het werkoverleg wenst te bereiken en welke beslisruimte aan medewerkers wordt gegeven. Daarnaast dient de leiding zich goed te realiseren wat de betekenis van werkoverleg binnen het bedrijf is en welke rol overleg heeft in de besluitvorming. Belangrijk is evenzeer dat de leiding samen met de betrokken medewerkers bepaalt welke onderwerpen gedurende het werkoverleg worden behandeld. Te denken valt aan onderwerpen zoals: inrichting en verdeling van het werk, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, arbeidsomstandigheden, werkmethoden, samenwerking (waaronder ook de effectiviteit van de onderlinge afstemming), kwaliteit van het geleverde werk, (interne) serviceverlening, huidige concurrentiepositie van de onderneming, veranderingen in de markt (of eigen branche), hoe hierop te reageren als commercieel bedrijf en mogelijke aanpassingen in het bedrijfsbeleid ten aanzien van klantgerichtheid e.d.

Indien het werkoverleg op een goede manier wordt gehouden, dan kan er resultaat worden geboekt op de volgende terreinen:

- grotere effectiviteit van het eigen bedrijfsonderdeel;
- systematisch informatie-uitwisseling en afstemming (top-down en bottom-up);
- verhoging van de kwaliteit van het werk en werkmethoden;
- betere inrichting van het werk;
- evenwichtige werkverdeling en werkbelasting tussen medewerkers;
- gerichte toewijzing van taken en projecten;
- (wanneer nodig en zinnig) betrekken van medewerkers bij bepaalde besluiten;
- vergroting betrokkenheid en verbetering van de samenwerking en teamgeest.

### **3. AANPAK BIJ DE INVOERING VAN GESTRUCTUREERD WERKOVERLEG**

Algelun [MKB] Advies biedt een scala van mogelijkheden aan voor leiding en medewerkers bij het begeleiden en trainen in het effectief voeren van overleg. Onze organisatieadviseurs hebben veel ervaring in de profit sector en aanverwante organisaties. Referenties staan op onze website (of worden op speciaal verzoek verstrekt). Advisering en begeleiding is mogelijk op de volgende gebieden.

#### *Basis leggen voor gestructureerd werkoverleg*

Belangrijke vraagstelling in dit stadium is in hoeverre de randvoorwaarden voor het voeren van werkoverleg binnen het bedrijf aanwezig zijn.

- wordt werkoverleg in alle lagen van de onderneming breed gedragen?
- sluit werkoverleg goed aan bij de manier van communiceren binnen het bedrijf?
- is er voldoende kennis en ervaring over gestructureerd werkoverleg bij de direct betrokkenen?

Voorts richten wij ons specifiek op de kwaliteit van het werkoverleg, waarbij vragen worden gesteld als:

- hoe is de voorbereiding van het werkoverleg?
- hoe is de betrokkenheid van de deelnemers?
- wat is de kwaliteit van de besluitvorming?
- beschikken de deelnemers over voldoende vaardigheden en vergadertechnieken?
- wordt er goed gebruik van beschikbare, digitale technieken van communicatie?
- hoe wordt het werkoverleg voorgezeten?
- en dergelijke.

Daarnaast is het o.i. verstandig om enkele werkoverlegsituaties bij te wonen. Vervolgens worden door ons bureau aanbevelingen gedaan om de effectiviteit van het werkoverleg te vergroten. De resultaten van deze korte oriëntatie dienen veelal als fundament voor verdere begeleiding en/of training.

### *Ontwikkeling van een bedrijfsspecifieke checklist*

In samenwerking met de directie en/of bedrijfsleiding van de onderneming wordt een checklist met criteria ontwikkeld (inclusief vuistregels) om het functioneren van het werkoverleg regelmatig te toetsen en te evalueren. Bij deze checklist worden over het algemeen de volgende categorieën behandeld: technische aspecten van werkoverleg, vaardigheden bij werkoverleg, voorzitterschap en het belang van zgn. verbindende schakels in het werkoverleg dwars door de hele onderneming.

### *Samenwerkingsvraagstukken en teambuilding*

Soms zijn er knelpunten in de onderlinge samenwerking en communicatie waardoor het werkoverleg niet goed verloopt. Dan spelen communicatieproblemen en andersoortige fricties een stemmingbepalende rol die niet door het werkoverleg worden opgelost. Het kan zijn dat de partijen elkaar op een aantal inhoudelijke punten niet kunnen vinden, er tegenstrijdige belangen zijn of dat tegengestelde meningen bestaan. Soms worden zgn. gelegenheidscoalities gesloten die tegenover elkaar staan zodat men niet tot een goede besluitvorming komt. Een enkele keer erkent men onvoldoende ieders sterke en zwakke punten in de samenwerking\*.

Het kan ook zijn dat men regelmatig weerstand ontmoet bij het bespreken van voorstellen. Bij teammanagement wordt extra aandacht besteed aan dit soort knelpunten die het functioneren van het werkoverleg belemmeren.

### *Coaching van de (bedrijfs)leiding die het werkoverleg wil optimaliseren*

Met de leiding wordt nagegaan wat in de onderneming wordt nagestreefd met werkoverleg, aan welke criteria het werkoverleg moet voldoen, welke voorwaarden aanwezig zijn en wat de rol van de leiding hierbij is (i.c: het voorbereiden, voorzitten en evalueren van het werkoverleg). Voorts besteden wij aandacht aan de onderwerpen die moeten worden behandeld in het gestructureerde werkoverleg. Naast deze taakgerichte aspecten gaan wij ook in op de samenwerkingsaspecten, zoals het omgaan met weerstand en het komen tot een adequate probleemoplossing en besluitvorming in groepen.

### *Trainingen en cursussen*

Het pakket van Algelun [MKB] Advies bestaat uit een basistraining *Werkoverleg* en enkele verdiepingscursussen. De basistraining omvat basale kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het effectief houden van werkoverleg. Opdrachtgevers van ons bureau maken zelf een keuze uit verschillende verdiepingscursussen. Verdiepingscursussen kunnen liggen op het terrein van samenwerken, conflicthantering en probleemanalyse en -oplossing in groepen.

---

\* zie voor nadere informatie over teamsamenwerking: onze bureaubrochure over teammanagement.

#### 4. SAMENVATTEND OVERZICHT VAN DE MOGELIJKHEDEN VAN HET VERGROTEN VAN DE EFFECTIVITEIT VAN WERKOVERLEG

<i>Advisering/begeleiding</i>	<i>Cursussen</i>
basis leggen voor werkoverleg	basistraining werkoverleg
checklistontwikkeling voor (invoering van) werkoverleg	verdiepingscursus vaardigheden bij werkoverleg
teambuilding voor samenwerkingsvraagstukken	probleemanalyse en -oplossing bij werkoverleg
coaching van de leiding in het organiseren, voorzitten en evalueren van het werkoverleg	invoeren van werkoverleg

Ons bureau verzorgt advisering en cursussen onder leiding van ervaren organisatieadviseurs. Deze adviseurs zijn ervaren in het begeleiden van teams op verschillende hiërarchische niveaus, verzorgen van managementtrainingen en managementcoaching. Daarnaast verrichten zij regelmatig opdrachten op het terrein van efficiencybevordering (o.a. over werkplanning, werkbeheersing e.d.). Onze trainingen en opleidingen worden vaak afgesloten met een zgn. *procesdocument*. Een procesdocument met daarin de uitwerkingsresultaten van cursisten en bevindingen van onze cursusleiding, gebundeld plus aangevuld met praktisch in te voeren aanbevelingen en oplossingsrichtingen.

#### 5. ORIËNTATIEGESPREK EN KOSTEN

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt [secretariaat@algelunadvies.nl](mailto:secretariaat@algelunadvies.nl). Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: [www.algelunadvies.nl](http://www.algelunadvies.nl).

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.