

## HOE RAAK IK IN GESPREK MET MIJN TEAM VAN MEDEWERKERS? WERKOVERLEG IN DE KMO

*Praten doet u niet alleen regelmatig en gericht met elke medewerker afzonderlijk. De ploeg, het team dat zij vormen, is meer dan de optelsom van hun afzonderlijke kwaliteiten en inzet. Sommige dingen zijn persoonlijk en horen thuis in het 'tweegesprek', van persoon tot persoon. Andere thema's hebben te maken met het functioneren van het geheel als ploeg en vragen dan ook om één of andere vorm van gezamenlijk werkoverleg. Hoe vanzelfsprekend dat ook lijkt, de praktijk is alweer niet eenvoudig. Het komt alweer aan op (a) een juiste houding of ingesteldheid, (b) enkele technieken en vaardigheden en (c) een goede organisatie. Ondernemingen verschillen onderling zeer sterk: kijk na in welke mate volgende tips voor uw onderneming een meerwaarde kunnen betekenen. Zeg ook niet te vlug, vanuit oude gewoonten, dat iets niet bij uw bedrijfscultuur past...*

### 1. Waarom werkoverleg?

Als werkoverleg goed wordt aangepakt, kunnen uw medewerkers erdoor vertrouwen ontwikkelen in hun eigen mogelijkheden omdat:

- u met werkoverleg waardering geeft aan mensen binnen hun job.
- werkoverleg uw medewerkers beter met elkaar en met uzelf leert praten.
- alle medewerkers graag goed geïnformeerd zijn.
- werknemers door werkoverleg inzicht in en een overzicht krijgen van het werk van anderen, waardoor er vaak meer respect ontstaat voor elkaars werkzaamheden.
- in het algemeen bevordert werkoverleg de betrokkenheid, het 'eigenaarsgedrag'.

### 2. Hoe gebeurt werkoverleg best?

U kan verschillende kanalen kiezen om te praten met uw medewerkers. Waarvoor u kiest hangt af van:

- het aantal medewerkers in uw bedrijf en of zij al dan niet veel op dezelfde werkplek zijn
- de ruimte aan inspraak die u wenst toe te kennen: kunnen zij meedenken of wordt er enkel meegedeeld?
- de soort informatie (mededelingen, weetjes, afspraken)
- de bedrijfscultuur zoals die bestaat of zoals u die wenst (informeel of eerder formeel)
- de doelen die u met het overleg wil bereiken (informereren, motiveren, delegeren...)

### 3. Welk kanaal voor welke doelstelling?

Volgende kanalen lenen zich voor *mededelingen en weetjes*:

- een personeelskrantje
- een pamflet
- het prikbord, 'ad valvas'
- intranet
- een (maandelijkse) personeelsvergadering

Volgende kanalen zijn *actiegericht, met het oog op directe werkafspraken*:

- korte briefings vlak vóór het werk begint of bij de overgang naar een volgende shift.
- specifieke werkoverlegmomenten.

Volgende kanalen lenen zich voor *vorderings- en resultaatsrapportering*:

- personeelsvergaderingen
- werkoverleg
- op individueel niveau: functioneringsgesprekken (zie fiche 'Tweegesprekken')

Volgende kanalen zijn *toekomstgericht, vormend en motiverend*:

- 'toolboxmeetings' (vijf minuten vergadering 'op de gereedschapskist' naar aanleiding van een incident, met het oog op veiligheid, over het omgaan met een conflict, over teambuilding enz...)
- een feestcomité, een gezamenlijke uitstap.

#### 4. Waarover praten?

U kan verschillende kanalen kiezen om te praten met uw medewerkers. Waarvoor u kiest hangt af van:

- Kennen uw medewerkers de bedrijfscultuur en de waarden die u belangrijk vindt voldoende? Worden die regelmatig herhaald en bevestigd, wordt er regelmatig aan herinnerd?
- Hebben medewerkers zicht op de door uw onderneming behaalde resultaten?
- Weet iedereen in het bedrijf wat er van hem/haar verwacht wordt?
- Is het duidelijk welke beslissingsbevoegdheid uw medewerkers hebben? Waarover kunnen zij raad geven of waarin kunnen ze zelf beslissingen nemen, en wat reserveert u voor mededelingen van bovenuit?
- Worden uw medewerkers geïnformeerd over of betrokken bij belangrijke veranderingen (nieuwe grote klanten, nieuwe producten, de komst van nieuwe medewerkers, nieuwe machines of methodes, ...)?
- Zijn de overlegmomenten efficiënt?
- Hebt u er zicht op of iedereen tevreden is over de communicatieaanpak binnen uw bedrijf?

#### 5. Hoe communiceren? Aandachtspunten

U kan verschillende kanalen kiezen om te praten met uw medewerkers. Waarvoor u kiest hangt af van:

- Beperk het overleg tot maximum 1 u per keer
- Splits het concrete werkoverleg zo mogelijk op, in groepen van maximaal 6 à 8 mensen. Dat verhoogt de betrokkenheid en de kans op inbreng.
- Sommige punten van overleg komen het best verschillende keren aan bod: een introductie, een grondige bespreking, de beslissing, opvolging van de uitvoering... Die opdeling geeft uw medewerkers de kans om zich goed voor te bereiden op de werkbesprekingen.
- Laat duidelijkheid troef zijn (in agendapunten, verwachtingen, structuur, opvolging, communicatie)
- Alle punten die medewerkers aanhalen, verdienen aandacht.
- Stel veel vragen. Ze halen niet alleen informatie, maar ook argumenten, gevoeligheden en weerstanden naar boven en zorgen voor een juist wederzijds begrip.
- Als medewerkers met problemen komen, spoor ze dan aan om mee te zoeken naar oplossingen. Ook al lijkt het soms een omweg, doe niet alles in hun plaats.
- Werk niet met verborgen agenda's.
- Volg zonodig een opleiding vergadertechnieken, communicatie of groepsdynamiek.
- Voorzie een duidelijke opvolging van de zaken die het overleg heeft opgeleverd: hoe en op welke termijn gebeurt er iets mee? Nog belangrijker: waarmee gebeurt er niets? Leg zo mogelijk uit waarom.
- Hou uw medewerkers constant op de hoogte en wacht niet altijd tot de formele overlegmomenten.
- Ook niet communiceren is communiceren!
- Schenk voldoende aandacht aan ziekteverzuim. Uit onderzoek blijkt dat psychologische en sociale redenen er de belangrijkste oorzaak van zijn (sfeer tussen collega's, thuissituatie...)
- Geef zelf een voorbeeldfunctie: als u wil dat medewerkers naar u luisteren, luister dan ook naar hen.