

Vergaderen met meer tempo en resultaat

De fitte vergadertijger

Vergaderen is belangrijk, maar zo voelt het vaak niet. Het lijkt onnodig veel tijd en energie te kosten. Dat is ook zo. De zogenoemde Lean-methode kan hierbij helpen. In dit artikel wordt eerst een beeld geschetst van wat Lean inhoudt om dit vervolgens toe te passen op het werk van de ondernemingsraad en de vergadering.

THIJMEN SIETSMa



Ukent het: de vergadering begint al later door laatkomers, de agenda wordt intussen ter plekke uitgedeeld en de stukken moeten nog worden doorgelezen door enkelen. Dan besluit de voorzitter om hen maar even snel bij te praten. Helaas mondt dit gesprek snel uit in

een discussie die langzaam chaotischer wordt. Na een half uur discussiëren blijkt er veel onduidelijkheid te zijn. De discussie wordt afgekapt en er worden vragen opgesteld voor de bestuurder. Een paar vragen als resultaat van een half uur vergaderen? Dat voelt wat magertjes, wringt en moet dus anders.

Lean is een filosofie die het omgekeerde beoogd. Met zo min mogelijk verspilling van tijd, geld en energie (ofwel een slank proces) zo veel mogelijk klantwaarde creëren (resultaten). In dit artikel wordt eerst een beeld geschetst van wat "Lean" inhoudt om dit vervolgens toe te passen op de vergadering.

Grondbeginselen van Lean

Organisaties leveren diensten of producten aan klanten. De bedoeling van de Lean-methode is dat alle handelingen binnen een organisatie bijdragen aan het vervullen van klantbehoeften. Wanneer een handeling geen meerwaarde levert, is dit dus een vorm van verspilling. Je doet iets, waar de klant (of patiënt, burger, achterban etc.) uiteindelijk de waarde niet van inziet. Zo wordt er heel wat eten weggegooid in zorg, omdat de patiënten de standaard maaltijd niet lekker vinden. Niet alleen het eten en de tijd van de kok zijn verspild, maar ook het overleg waarin het weekmenu is vastgesteld, enz. Zo wordt goedkoop dan duurkoop.



De grondbeginselen van LEAN zijn:

- Producten en diensten lever je voor klanten en die bepalen of iets waardevol is.
- Je maakt een dienst of product waardevol door de juiste stappen te zetten (proces).
- Onnodige stappen (verspilling) zorgen voor een lagere waarde voor de klant. Streef continu naar een perfect proces waarbij verstoringen worden opgelost.

Klantwaarde als basis voor het proces

Als ondernemingsraad wil je meerwaarde leveren voor de organisatie, klant en achterban (de interne klant). De basis voor Lean begint bij de wens om de behoeften en wensen van de klanten, in dit geval ook de achterban te kennen. Omdat de meeste ondernemingsraden zich redelijk richten op de wensen uit de achterban, richt ik mij hier grotendeels op de externe klant van de OR. De eerste stap is dus het leren kennen van de klant. Vervolgens kijk je kritisch welke stappen bijdragen aan het vergroten van de waarde van de dienst voor verschillende doelgroepen. Dan kom je vanzelf ook bij zaken die niet bijdragen en dus verspilling (van tijd) zijn.

Zo weet ik uit eigen ervaring dat sommige klanten een uitgebreide offerte voor een cursus erg op prijs stellen, terwijl anderen een prijsopgave met kort programma voldoende vinden. De klant is leidend. Weet jij wat de klant en de achterban van jouw organisatie echt willen? En welke activitei-

ten dragen volgens jou amper bij? Wat betekent dit nu voor vergaderen en de ondernemingsraad? Vanuit het oogpunt van de klant is vergaderen wellicht niet noodzakelijk, maar daarentegen wel nodig, al is het om verbeteringen door te voeren.

Vanuit de Lean-gedachte zijn het de mensen in de organisatie die samenwerken aan verbeteringen en niet alleen het management en de staf. Verbeteren doe je met goed geschoold personeel dat zelf verspilling en risico's kan signaleren. Verantwoordelijkheden liggen bij voorkeur laag in de organisatie. Goed overleg is onmisbaar.

Koers uitzetten en houden

Je kunt Lean vergaderen op twee manieren bekijken: een Lean vergaderproces met minimale verspilling, of het nemen van besluiten die Lean in de organisatie ondersteunen. Hoe neem je besluiten die Lean ondersteunen?

1. Bekijk ieder voorstel van de bestuurder ook door de ogen van de achterban en hun wensen.
2. Ga in overleg over de langetermijnvisie en strategie van de organisatie. Zorg dat hier de actuele wensen van de klant duidelijk terugkomen. Maak deze wensen concreet zodat de klanten en de achterban weten wat jullie organisatie onderscheidt. In de klantgedachte gaat het dan om uitmuntende kwaliteit, een scherpe prijs of een snelle levertijd? Durf te kiezen!

3. Behoudt deze koers ook in uitdagende tijden (tenzij klantwensen wijzigen). Als er minder werk om handen is, is dit een goed moment om collega's op te leiden of kritisch te kijken naar werkprocessen. In het volgende wordt een aantal voorbeelden gegeven van verspilling.
4. Betrek de collega's: bijvoorbeeld van betrokken afdelingen om te bepalen of de belangrijkste problemen worden aangepakt in een adviesaanvraag. Met deze kennis kun je ook bekijken hoe deze collega's betrokken moeten worden bij de uitvoering van veranderingen.

Overigens is een waarschuwing op zijn plaats. Als ondernemingsraad vertegenwoordigt je ook de collega's. Het optimaal bedienen van klanten kan een spanning opleveren met het belang van de werknemer. Als klanten 24 uur per dag bediend willen worden, wil dat nog niet zeggen dat het personeel ook nachtdiensten moet gaan draaien. Door je als OR bewust te zijn van dergelijke spanningsvelden, kun je betere keuzes maken over wat volgens jullie de slimste creatieve oplossingen zijn.

Light-versie van vergaderen

Hoe zorg je er nu voor dat vergaderingen Lean verlopen? De belangrijkste tip is om het vergaderdoel of vergadervraag scherp te formuleren. Als je niet weet wat je wilt bereiken, is iedere zijweg interessant. Een vergaderonderwerp 'verkeerde leveringen aan klanten' is onduidelijk en verhuult de onderliggende wens. Iedere deelnemer heeft wel een mening of een punt van irritatie dat benoemd moet worden. Onbewust wordt er aan andere doelen gewerkt.

De vergadervraag: "Hoe kunnen we er voor zorgen dat klanten altijd binnen 24 uur de juiste bestelling krijgen?" is een stuk duidelijker en laat zien dat er meerdere creatieve oplossingen mogelijk zijn. Bovendien zit het klantbelang er duidelijk in verwerkt. Dat geeft focus. Vervolgens is belangrijk om met elkaar het echte probleem aan te pakken. Een aantal keer 'waarom' vragen (vijf keer in de

Zeven soorten van verspilling

Tijd: wachten is verspilling

Wanneer tien leden een kwartier wachten, wordt twee en een half werkuur verspild: dodelijk voor de concentratie en motivatie. Begin altijd op tijd. Afspraken maken tussen twee personen doe je ook na de vergadering.

Overbewerking: meer doen dan de klant wil

Als organisatiecoach maak ik vaak mee dat een besluit eigenlijk al genomen lijkt. Vol spanning wacht ik dan op de verlossende klap. In plaats daarvan wordt het onderwerp onnodig uitgekauwd. Voeg dus alleen iets toe dat nog niet gezegd is, wees bondig en neem het besluit wanneer het kan.

Transport: van het kastje naar de muur

Bij transport kun je ook denken aan informatiestromen. Informatiegebrek kan de kwaliteit van het besluit of de snelheid van het proces enorm in de weg zitten. Ga als secretaris met de inbrenger van het onderwerp na welke voorinformatie nodig is. Inventariseer vooraf vragen via de mail en vergader online wanneer reistijd een issue is.

Fouten: herstellen kost tijd

Voorkom misverstanden en ruzies. Probeer eerst de ander te begrijpen voordat je zelf begrepen wilt worden. Richt je op de feiten, het bepalen van het kernprobleem en toets aannames. Wees alert op sterke emoties. Door sterke emoties worden feiten vertroebeld en neemt het luistervermogen af.

Beweging: bewegen kost tijd

Wees voorbereid, dan hoeft er geen informatie onnodig te worden 'opgehaald'. Tijdens een vergadering wordt ook vaak van de hak op de tak gesprongen. Het lijkt even handig, maar dat is het niet. Rond doelgericht een onderwerp af en begin dan aan het volgende. Het visualiseren (bijvoorbeeld op de flip-over) van het vergaderdoel, de ideeën, de argumenten en de besluiten houdt mensen betrokken en alert.

Overproductie: meer behandelen dan nodig

Stel prioriteiten: wat zijn de belangrijkste problemen die oplosbaar zijn? Maak de notulen ook niet te uitgebreid. Soms is een actie- en besluitenlijst voldoende of volstaat zelfs een foto van de flip-over met de besluiten, argumenten, etc.

Voorraad: opslag kost ruimte en tijd

Lange actielijsten en veel onderwerpen zorgen ervoor dat je mentaal overloopt. Het terughalen van acties en informatie kost veel energie. Zorg voor focus en richt je op een paar verbeteringen, rond deze af en richt je opnieuw.

Lean filosofie) helpt het echte probleem en de juiste oplossing te vinden.

Waarom krijgen klanten verkeerde producten geleverd? Omdat fouten niet gesignaleerd worden.

Waarom worden fouten niet gesignaleerd? Omdat signaleren in gaat tegen het belang van collega's.

Waarom gaat dit tegen het belang in? Omdat collega's dan bestraft worden en je zelf minder orders kunt pikken waardoor je

jouw bonus uiteindelijk misloopt.

Waarom bestraffen leidinggevendenden? Omdat zij ook ter verantwoording geroepen worden? Of omdat het autoritaire types zijn? Een werknemer heeft heel andere kennis dan de bestuurder. De bestuurder kent de cijfers en het grote plaatje, jullie weten wat er in de wandelgangen leeft en hoe het in de praktijk echt gaat. Dat is een waardevolle combinatie. Is het zinvoller om de afrekencultuur aan te pakken of zijn geautomatiseerde controles zinvol? Dat zijn interessante discussies.

Wanneer je samen doelgericht het kernprobleem gaat oplossen, ben je al een heel eind! Vervolgens kun je het (vergader)proces continu verbeteren door verspilling te minimaliseren. Lean kent zeven soorten van verspilling. Bij iedere bron van verspilling wordt een aantal tips genoemd (zie kader).

De praktijk

De praktijk is natuurlijk altijd weerbarstiger. Organisatiewijzigingen kunnen sterke emoties oproepen en ingewikkeld zijn. Of je bent enorm enthousiast over een idee. Dan is het moeilijker overzicht te houden of los te komen van jouw idee. Jezelf en anderen op zo'n moment als 'fout' betitelen heeft geen zin. Kies er voor om samen te leren en te verbeteren. Dat betekent wel dat je (tijdelijk) jouw punt moet loslaten. Kijk hoe het vergaderproces één stap effectiever kan worden.

Lean vergaderen is ten slotte gebaseerd op het continu verbeteren: blijvend op zoek naar perfectie. Dit hoeft niet morgen. Het gezamenlijke zoekproces is net zo belangrijk.

INFO

Thijmen Sietsma

Trainer en organisatiecoach

www.kerntraining.nl
info@kerntraining.nl