

Effectief vergaderen

Bron:

- Minicollege PIM, Nijmegen, 08 'Effectief vergaderen', Kenmerk D13.221989, 2013
- Syllabus 'Coach to Coach' / ACT! / N. Assegaff / 2008
- Communicatiegids voor managers / Strategieën en vaardigheden, Dr. Stijn Verrept, Kosmos, ISBN 90 215 9252 5, Deel III, hoofdstuk 10, Vergaderen
- <http://www.managementsupport.nl/files/documenten/CLVVN%20tips%20voor%20een%20vruchtbare%20vergadering.pdf>
- Onderzoek van 'Management Team', Jaargang 28, nummer 504, R. Mulders, 2006

Wat is het

Een vergadering is een bijeenkomst van meerdere mensen die met elkaar spreken en/of afspraken maken over de gemeenschappelijke toekomst en met een doel. Doelen kunnen zijn: standpunten uitwisselen, meningen vormen, problemen oplossen en besluiten nemen. [Bewerkt naar bron: Wikipedia, de vrije encyclopedie].

Een effectieve¹ vergadering is een doelmatige bijeenkomst waarin de betreffende inspanningen daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het beoogde doel en de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten. Kortom het is alleen mogelijk als de **vergaderenoodzaak** en de **vergaderdoelen** van de vergadering bekend én mee ingestemd zijn door alle deelnemers [Bewerkt naar bron: E-Book, Vergaderen, Gabor Mooy, Kluwer, 2011].



Met vergaderingen gaat meer productiviteit verloren dan met telefoongesprekken, kopieerwerk, reizen en geroddel bij de koffieautomaat. Er valt dus veel te verdienen door effectief te vergaderen. Reken maar uit. Als u vijf uur vergadert per week, dan komt u met 48 werkweken op jaarbasis uit op 240 uur in totaal. De gemiddelde manager besteedt al snel tien uur per week aan vergaderingen. Daar komt bij dat niemand in z'n eentje vergadert, dus de kosten lopen exponentieel op.

“Niemand is zich bewust van de kostbaarheid van de tijd. 7,25 Euro per minuut. In mijn hoofd begint een denkbeeldige taximeter te tikken” [2].

¹ Effectiviteit of doeltreffendheid geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt.

² Zie ook:

http://www.intermediair.nl/weekblad/20130508/?utm_source=email&utm_medium=email&utm_term=feel_good&utm_content=2013wk19&utm_campaign=iw&e=1#12 [met dank aan Judith van Zandwijk, 14/05/2013].

De meest hardnekkige vergaderproblemen zijn saaiheid en weinig besluitvaardigheid. Vraag je kritisch af of deze vergadering wel nodig is. Vergaderen om het vergaderen heeft geen zin.

“Wij hebben een wekelijks overleg met de afdeling en dat is altijd een beetje saai gebeuren. Het is wel gezellig hoor, er wordt ook over koetjes en kalfjes gepraat, maar van echte daadkracht is niet echt sprake. Hoe kunnen wij dit veranderen?”

Bepaal de **vergaderernoodzaak** door deze punten in gedachte te houden:

- Hoe meer de nodige kennis en informatie versnipperd, des te noodzakelijker de vergadering;
- Hoe groter een probleem, des te groter de vergaderernoodzaak;
- Hoe groter de kans op een conflict, des te groter de vergaderernoodzaak;
- Hoe belangrijker het is dat het team een beslissing draagt, des te groter de vergaderernoodzaak.



Belangrijke vergaderdoelen

Om effectief te kunnen vergaderen moet je de vergaderdoelen kennen. De belangrijkste op een rij.

- Informeren:** het doorgeven van informatie aan de deelnemers;
- Inventariseren:** het verzamelen van informatie (bijvoorbeeld op een hoorzitting);
- Instrueren:** het geven van instructies;
- Accepteren:** het geaccepteerd krijgen van eerder genomen beslissingen;
- Besluiten:** het kiezen voor één mogelijkheid (uit verschillende mogelijkheden);
- Problemen oplossen:** het vinden van oplossingen voor specifieke vraagstukken;
- Afstemmen:** het afstemmen en toetsen van inzichten, standpunten, waarden of belangen van deelnemers (gespreksgroep);
- Motiveren:** een belangrijk subdoel van vergaderingen kan zijn de onderlinge saamhorigheid, teamgeest, motivatie en het vertrouwen te stimuleren.

Nogmaals, vergaderen om het vergaderen heeft geen zin. Vergader alleen als dit nodig is. Niet vergaderen zou de regel moeten zijn. En als er een vergadering is gepland, hoeft niet iedereen bij elk agendapunt aanwezig te zijn.

Hoe werkt het

Vaak is vergaderen tijdvreter nummer 1. Heeft u het idee dat het allemaal effectiever en doelgerichter kan? Waarschijnlijk heeft u dan gelijk. Hoe kunnen wij dit veranderen?

Vier basistips voor effectief vergaderen:

1. Stuur elke deelnemer vooraf de belangrijkste informatie

Veel tijd gaat namelijk verloren door hardop denken en informatie-uitwisseling tijdens de vergadering. Daarom kun je de belangrijkste informatie het beste per mail naar de deelnemers sturen. Wellicht kunnen projectteams en directieleden hun belangrijkste feiten, bespiegelingen en mijlpalen ook melden op interne weblogs. Zo bereiken ze meer collega's. Deze kunnen oplossingen aandragen voor problemen die in droge opsommingen bij een vergadering niet ter sprake zouden komen;

2. Bereid je voor

In het algemeen geldt: als je gaat vergaderen, is voorbereiding heel belangrijk. Doe het werk dat je vóór de vergadering kunt doen, dan ook echt vóór de vergadering.



Bepaal van tevoren de belangrijkste doelen van de vergadering en stel een korte agenda op die binnen de gestelde tijd behandeld kan worden. Meld begin- en eindtijd en zorg dat je op tijd begint en eindigt. Kijk kritisch naar de deelnemerslijst. Zorg dat de sleutelfiguren aanwezig zijn. Andere collega's hebben misschien genoeg aan de stukken vooraf en de notulen achteraf. Plan de ontmoeting zodanig, dat de groep eventueel tijdens de vergadering kleiner kan worden. Behandel de onderwerpen waar iedereen bij betrokken is het eerst;

3. Voorzitter zorgt voor dynamiek

De voorzitter motiveert de aanwezigen voor de doelen van de vergadering, maar respecteert ook hun andere bezigheden. Begin op tijd en wacht niet op laatkomers, want dat verspilt de tijd van degenen die wel op tijd zijn. Sluit de deur! Wees duidelijk over de doelstellingen van de vergadering, het uitwisselen van informatie, het coördineren van actie, het motiveren van een team of het oplossen van problemen.

Duld geen onderbrekingen. In een goed lopende vergadering heeft niemand tijd voor andere zaken en alle deelnemers weten exact hoe laat de vergadering afgelopen is.

Houd de rode draad vast. Zorg ervoor dat er alleen over het agendapunt wordt gesproken. Een onderwerp tegelijk.

Sluit elk agendapunt af met een samenvatting en zeg duidelijk: wie, wat, waar, wanneer en hoe? Rond duidelijk af en probeer de instemming te krijgen van alle deelnemers. Mocht een agendapunt onverhoopt meer tijd in beslag nemen, dan bekijkt de voorzitter of dit punt in een kleinere groep of op een volgende vergadering besproken kan worden. Lukt dat niet? Dan zal een ander punt minder tijd krijgen. Als de vergadering echt langer moet duren, vraag dan toestemming van alle aanwezigen en maak duidelijk dat het een uitzondering is. Een goed geleide vergadering kan eenvoudig worden samengevat. Zorg ervoor dat de notulen zo snel mogelijk bij de aanwezigen en andere betrokken zijn. De notulen zijn bondig en precies. Vooral actiepunten zijn ondubbelzinnig.

4. Evalueer

Na afloop kan de vergadering gezamenlijk worden geëvalueerd en kan men zoeken naar manieren om verbeteringen aan te brengen. Voer datgene wat is afgesproken ook uit. Zo maak je duidelijk dat de vergadering zinvol was.

Of een vergadering door de deelnemers als effectief wordt ervaren, hangt af van de volgende criteria:

- ✓ de mate waarin de vergadering beantwoordt aan het gestelde doel;
- ✓ de kwaliteit van de besluiten: worden problemen grondig geanalyseerd en worden voor- en nadelen van oplossingen zorgvuldig afgewogen?;
- ✓ de kwantiteit van de besluiten: worden discussies over agendapunten ook afgerond met besluiten?;
- ✓ de tevredenheid van de deelnemers over het vergaderproces, dat wil zeggen de wijze waarop vergaderd wordt en de mate waarin zij hun bijdrage hebben kunnen leveren;
- ✓ de controle op de besluitenlijst.

Tips uit de praktijk:

- Combineer uw vergadering of zakelijke bijeenkomst met ontspannende buitenmomenten. De ontvangst, de pauzes en de lunch verzorgen wij bij mooi weer buiten. Dit geeft energie en inspiratie en draagt bij tot het welslagen van uw bijeenkomst!
- Verdeel de rollen, bijvoorbeeld de voorzittersrol. Iemand moet de vergadering leiden en ervoor zorgen dat men de doelstelling bereikt.
- Stop op tijd. Houd je aan de agenda en laat een vergadering niet uitlopen.
- Non-verbale signalen zeggen vaak meer dan woorden. Let daarom eens op tekenen van verveling of irritatie bij de deelnemers en wijs er - zo nodig - de voorzitter op.

Probleem	Oplossing
Eindeloze discussies die steeds tot niets leiden.	Zorg per agendapunt voor een helder doel, stel daarbij relevante vragen en laat de deelnemers één vraag tegelijk beantwoorden. Sta ze niet toe om hiervan af te wijken. Ga pas verder als deze vraag is afgehandeld.
Enkele deelnemers voeren het hoogste woord en domineren de discussie.	Richt je tot de andere deelnemers en stel hun rechtstreeks vragen. Geef daarbij eventueel duidelijk aan dat andere deelnemers ook hun mening moeten kunnen geven. Als een deelnemer die al veel heeft gesproken, toch probeert te onderbreken, kap je deze poging vriendelijk maar beslist af.
De sfeer is negatief en geprikkeld.	Zet stellige uitspraken om in vragen, maak van verwijten verzoeken en herformuleer bezwaren tot wensen.
De vergadering loopt altijd uit en zelfs dan is er vaak nog geen besluit.	Zorg voor een beperkte agenda, spreek een eindtijd af en houd die ook aan, maak per agendapunt een tijdsplanning en bewaak die. Vat regelmatig conclusies samen die eigenlijk een besluit zijn.
Tijdens de vergadering gedragen mensen zich storend.	Laat deze mensen niet te lang hun gang gaan. Geef aan wat het gewenste gedrag is en geef daarbij zelf het voorbeeld, bijvoorbeeld door niet in te gaan op provocaties. Stel aan de orde hoe je wilt dat de deelnemers zich gedragen bij de vergadering en vraag andere deelnemers om steun.

Tot slot, de objectieve en beknopte notulen. Minder aantekeningen maken en sneller klaar met uitwerken. Wie wil dat niet? Misschien maak je ook te veel aantekeningen tijdens de vergadering. Je

weet het, maar je komt er niet vanaf. Bij de uitwerking blijkt dat je een deel van de aantekeningen niet gebruikt. Tijdens de vergadering was je namelijk zo druk bezig dat je verstrikt raakte in details.

Objectief en beknopt notuleren doe je door:

1. positief/neutral te formuleren;
2. niet het taalgebruik van een vergaderaar te gebruiken als je dat zelf niet beheerst. Geef de kern van iemands woorden weer in begrijpelijk Nederlands;
3. een al te letterlijke weergave van iemands woorden te vermijden. Dit scheelt in de lengte van het verslag. Ook vinden vergaderaars het onprettig wanneer ze hun eigen, soms nogal primaire. reactie teruglezen;
4. Suggestieve opmerkingen te vermijden. Baseer je verslag op feiten, niet op subjectieve waarnemingen. Schrijf dus niet: .Na enige aarzeling wijst Frank erop....Maar: .Frank wijst erop dat....;
5. De romanvorm te vermijden. Anders wordt het verslag onnodig lang en subjectief;
6. Vanzelfsprekendheden te vermijden. Schrijf dus niet op dat de voorzitter voorstelt om het volgende agendapunt te gaan bespreken. Dat is totaal overbodig. Houd als motto in gedachte: KISS. Keep it short, keep it simple.



Wat levert het op

Afhankelijk van de **vergadernoodzaak** en de 'bereikte' **vergaderdoelen**, is een effectieve vergadering nog eerder lust dan last. Alle deelnemers kunnen actief meedenken en meebeslissen over werkzaken en ideeën of voorstellen aandragen. Niet te vergeten, een belangrijk subdoel van vergaderingen kan zijn de onderlinge saamhorigheid, teamgeest, motivatie en vertrouwen te stimuleren.



Houd nooit een vergadering alleen omdat het gepland is