



Vergaderen: efficiency vaak ver te zoeken

Vergaderen. Is het een zegen of een plaag? Vergaderingen zijn nodig om afstemming te krijgen, om gezamenlijk een standpunt te bepalen, om informatie door te geven, maar, niet zelden sta je na een uur of twee weer 'buiten' met een ombestemd gevoel: "Had ik die twee uur niet veel beter ergens anders aan kunnen besteden?"

Een voorbeeld: Bedrijf XYZ staat voor een grote investering. Alle bestaande PC's worden vervangen door een centrale server met een netwerk, waaraan de werkstations komen te 'hangen'. Hiervoor is een stuurgroep benoemd. Deze komt in vergadering bijeen. Ter voorbereiding op de vergadering hebben de leden van de stuurgroep een week van tevoren een lijvig rapport toegestuurd gekregen. Het rapport is geschreven door de projectleider van de IT leverancier. Dit rapport staat bol van het technisch IT jargon en is daardoor voor praktisch alle aanwezigen moeilijk leesbaar.

De voorzitter opent de vergadering en stelt het rapport aan de orde.

Voorzitter: "Wie mag ik het woord geven?"
(En daarmee wordt het al razend lastig om te vergaderen)

Janssen: "Ik heb een opmerking iets op bladzijde 73. Daar staat in het staatje"
(Vier aanwezigen zijn al afgehaakt, de kennis ontbreekt, door het moeilijke jargon zijn zij niet eens aan pagina 73 toegekomen. Bovendien staat Janssen bekend als iemand die op alle slakken zout legt.)

De Vries: "Dat vindt ik een goed idee van (spreker 1), dan kunnen we direct...."
(De Vries is assistent van Janssen en heeft nog heel wat van zijn carrière te verwachten. De overige drie aanwezigen zijn nu ook afgehaakt.)

Janssen: "Dan had ik ook nog iets over een opmerking op bladzijde 44...."
(De Vries spitst alvast de oren, welke duidt kan hij nu in het zakje van zijn baas doen. De voorzitter voegt zich bij de zeven 'afgehaakten'.)

De Vries: "Dat klopt. Tijdens de voorbereidende besprekingen hebben we....."

En zo sukkelde deze vergadering voort. Na anderhalf uur maakt de voorzitter er – doodvermoed – een einde aan. Het rapport wordt goedgekeurd, al weten de aanwezigen (met uitzondering van spreker 1 en spreker 2) eigenlijk niet precies meer waar de vergadering over ging.

Oorzaken van 'slecht vergaderen'

In het voorbeeld zijn de belangrijkste oorzaken van slecht vergaderen weergegeven:

- Er is onvoldoende voorbereiding op de agendapunten;
- Het vergaderdoel wordt aan het begin van de vergadering niet door de voorzitter aangegeven;
- De gesprekslijn wordt niet aangegeven;
- Onvoldoende leiding;
- Een "open start", wie het eerst begint, kan de rest van de vergadering "naar zijn hand zetten".
- Er is geen lijn in de behandeling;
- Deelname is er slechts van twee personen, de overigen zijn afgehaakt, er wordt dus niet meegestuurd;
- De behandeling van het onderwerp "dwarrelt" van het ene detail naar het andere.

Veel vergaderingen verlopen op deze manier. De manier van vergaderen wordt vaak als uiterst matig ervaren. Waarom is vergaderen vaak zo'n energie vretende bezigheid, waar je vaak met een nare smaak in je mond vandaan gaat? Daar zijn in hoofdzaak twee oorzaken voor:

- Men is ongelukkig met het vergaderresultaat omdat een logische vergaderlijn ontbreekt. De deelnemers springen van de hak op de tak, dwalen af en er wordt geen juiste samenvatting of afronding gegeven.
- Niet iedereen werkt mee of wil meewerken, met als resultaat 'zwijgers' 'stokpaardjesberijders', subgroepjes die snel hun eigen mening doordrukken, etc.

Vergaderdoelen

Vergaderingen kunnen een informatief doel, een probleemoplossend doel of een besluitvormend doel hebben. Dit onderscheid is belangrijk omdat elk vergaderdoel zijn eigen spelregels heeft als men effectief wil vergaderen. Die spelregels hebben betrekking op de structuur, de volgorde van behandeling en de wijze van vergaderen (inbreng voorzitter en deelnemers) en de eisen aan/inhoud van de voorbereiding.

Informatief vergaderdoel

Het doel is zoveel mogelijk informatie uit te wisselen. Het gaat bij het informatieve vergaderdoel om zoveel mogelijk beeldvorming bij alle aanwezigen. Tijdens een dergelijke vergadering draagt de 'informatiegever' zoveel mogelijk informatie over via een min of meer uitgebreide toelichting. Het is belangrijk van tevoren al zoveel mogelijk informatie aan de leden van de vergadering te sturen, zodat iedereen zich kan voorbereiden en tijdens de vergadering uitgebreid aandacht kan worden besteed aan eventuele onduidelijkheden. De informatiegever dient aandacht te besteden aan de formulering van het onderwerp en de te hanteren begrippen, de opbouw van de informatieoverdracht en zich voorbereiden op de te verwachten vragen.

Probleemoplossend vergaderdoel

Het doel van probleemoplossend vergaderen is oplossingen te bedenken met inclusief de voor- en nadelen op basis van de beschikbare informatie, om daarna eventueel besluitvormend te kunnen vergaderen of een beslissing goed voor te bereiden. Een probleemoplossende vergadering kent de volgende fasen:

- Probleem formuleren, afstemmen;
- Probleem analyseren, oorzaken en gevolgen vaststellen;
- Criteria / maatstaven vaststellen, waaraan de oplossingen kunnen worden getoetst.

Ter voorbereiding op een probleemoplossende vergadering moet de probleemstelling en alle beschikbare, relevante informatie naar de deelnemers worden gezonden.

Besluitvormend vergaderdoel

Het doel van besluitvormend vergaderen is een keuze te maken uit twee of meer oplossingen, benaderingen of visies. Het eindresultaat is een beslissing of een besluit. Besluitvormend vergaderen kent de volgende fasen:

- Inleiding, waarin de voorzitter een toelichting geeft op het te nemen besluit;
- Het vastleggen van criteria om de oplossingen te toetsen;
- Het bespreken van oplossingen;
- Het vaststellen van het besluit.

Het vergaderproces

Elke vergadering kan worden gezien als een proces, dat zich telkens volgens dezelfde lijnen voltrekt:

Een goede voorbereiding...

De secretaris zorgt voor een goede vergaderruimte, regelt eventueel koffie en thee en verzekert zich ervan dat de nodige presentatiemiddelen aanwezig zijn. Hij stuurt de 'vergaderstukken' naar de leden, zodat iedereen zich goed kan voorbereiden.

Samen met de voorzitter wordt de agenda samengesteld. Meestal wordt hierbij dezelfde volgorde aangehouden en wordt veel tijd besteed aan de bespreking van de notulen van de vorige vergadering en de ingekomen

stukken. Niet zelden duurt het op die manier een half uur of meer voor er met de bespreking van de eigenlijke agendapunten kan worden begonnen.

Waarom niet de belangrijkste zaken het eerst op de agenda gezet, zodat iedereen nog 'fris' is en er daadwerkelijk actief over gediscussieerd kan worden?

Een ander belangrijk punt vóór de vergadering is de voorbereiding van de individuele leden. Hoe vaak komt het niet voor dat deelnemers aan de vergadering ter plekke voor het eerst de vergaderstukken inzien, waardoor ze de tijd van de andere aanwezigen verspillen en ook nauwelijks een relevante inbreng in het geheel kunnen hebben. Een goede voorzitter ageert hier op!

...een effectieve vergadering

Tijdens de vergadering is de rol van de voorzitter cruciaal. Het is niet de bedoeling dat hij de hele tijd aan het woord is. Zijn rol is ervoor te zorgen dat alle punten goed en duidelijk besproken worden, dat iedereen aan het woord kan komen en dat stokpaardjesberijders de pas wordt afgesneden.

Een goede voorzitter introduceert het agendapunt. Hij memoreert kort wat het punt inhoudt en waarom het op de agenda staat. Uiterst belangrijk is de zogenaamde startvraag. Een voorzitter die de discussie opent met de vraag "Wie wil hier iets over zeggen", koerst op problemen af en heeft in ieder geval zijn huiswerk niet gedaan. Een goede voorzitter zorgt dat hij van tevoren weet wie welk vergaderpunt opent. Tijdens de discussie zorgt hij ervoor dat iedereen aan bod komt, regelmatig vat hij samen wat er is gezegd en zorgt voor gezamenlijke besluitvorming, bijvoorbeeld door hoofdelijke stemming. Aan het einde van de discussie vat hij de belangrijkste zaken samen, zodat alle aanwezig weten wat er is be- en afgesproken.

Aan het eind van de vergadering volgt meestal de 'rondvraag' en niet zelden mondt deze uit in een vergadering in het klein. Een goede voorzitter houdt dit in de hand en zorgt ervoor dat nieuwe discussiepunten op de agenda van de volgende vergadering worden gezet.

Een belangrijke rol tijdens de vergadering is weggelegd voor de notulist. Vaak is dit de secretaris, maar dat hoeft niet persé. Er kan ook voor worden gekozen om iemand speciaal met deze taak te belasten. Deze notulist heeft geen inbreng in de vergadering, maar beperkt zich tot het vastleggen van het gesprokene. Daarbij kunnen natuurlijk ook diverse wegen worden bewandeld. Er kan voor worden gekozen om, zoals bij de rechtbank en de tweede kamer, alles woordelijk vast te leggen, maar effectiever en eenvoudiger is het alleen de belangrijkste zaken te vermelden.

Actiepunten

Na de vergadering zorgt de notulist voor de uitwerking van het bespreekverslag en, na controle door de secretaris en voorzitter, voor verzending naar de leden. Met dit bespreekverslag wordt tevens de actiepuntenlijst meegestuurd. Op deze lijst staat vermeld wie, welke activiteit, voor welke datum moet hebben uitgevoerd. Een goede voorzitter zorgt ervoor dat hij tussentijds bij de diverse actiepuntenhouders informeert naar de voortgang van de actiepunten.

Hoe laat ik een vergadering in het honderd lopen?

Voor de vergadering...

Zorg dat niemand weet wat er behandeld gaat worden.
Ze zouden er anders eens over kunnen gaan nadenken en met materiaal voor een intelligente discussie komen aanzetten.

Stuur de uitnodiging meer dan een maand van tevoren of juist een paar uur van tevoren en het liefst nog mondeling.
Door de uitnodiging veel te vroeg te sturen, zullen de deelnemers hun voorbereiding gaan uitstellen. Ze hebben immers nog tijd genoeg.
Door de uitnodiging te laat te sturen kan zeker de helft niet aanwezig zijn. De andere helft weet dan ook niet waar het over gaat.

Zeg dat de vergadering "ongeveer zo laat" zal beginnen.
Dat garandeert onderbrekingen door 'laatkomers' die dan ook nog willen weten wat er behandeld is. Draait de zaak al direct lekker in de soep.

Vertel niemand hoe lang de vergadering zal duren.
Dan kunnen de leden hun verdere dagprogramma niet vaststellen. Ze krijgen zo flink 'de dampen in'.

Zorg vooral dat er een voorzitter wordt benoemd die dit artikel niet heeft gelezen.

Bereid niets voor.
Vorm geen duidelijk beeld van het doel van de vergadering en zorg niet voor 'vragen-in-reserve' om de discussie over een dood punt heen te helpen. Zo kan men er zeker van zijn dat een in de puree geraakte vergadering ook in de puree blijft.

Bekommer je niet over de vergaderzaal.
Of de deelnemer zitten te veel op hun gemak en sukkelen in slaap of te veel op de toch, in de kou of op harde stoelen. In elk geval krijgen ze behoorlijk de pest aan vergaderen.

...of tijdens de vergadering

Wanneer je in een moeilijk parket zit, zeg dan iets dat de groep niet begrijpt.

Zeg dat het probleem niet los gezien kan worden van andere problemen. Daardoor kan geen enkel probleem opgelost worden voordat alle andere problemen zijn opgelost. Laat zien dat het probleem ook op andere terreinen bestaat. Laat zien dat het probleem overal bestaat en dat het daarom niet direct ons betreft. 'Iemand' moet het oplossen.

Vraag wat er nu eigenlijk precies met de vraag wordt bedoeld.
Wanneer dit uitputtend verhelderd is, zal er geen tijd meer over zijn om zich met het antwoord bezig te houden.

Beweer dat je niet het antwoord hebt. Dat ontslaat je van de verplichting om wat voor antwoord dan ook te hebben.

Vermijd een gesprek over het eigenlijke probleem door een eindeloze discussie over de verschillende manieren om het probleem te benaderen.

Stel een commissie in.

Verklaar en verduidelijk steeds opnieuw wat u al gezegd hebt