

Taal-
topics

Vergaderen

Cees Braas
Titia van der Ploeg
Annemieke de Schepper
Inge Ville



Noordhoff Uitgevers

Tweede druk

met
website



Vergaderen

Taaltopics



Vergaderen

Cees Braas

Titia van der Ploeg

Annemieke de Schepper

Inge Ville

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen
Omslagillustratie: Photodisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

1 2 3 4 5 6 / 14 13 12 11 10

© 2007 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84953-5
ISBN 978-90-01-16407-2
NUR 806

Woord vooraf

Dit boek, onderdeel van de serie *Taaltopics*, is bedoeld voor iedereen die in zijn dagelijks werk te maken heeft of krijgt met vergaderingen. Het is onze ambitie zinvolle aanwijzingen te verschaffen voor succesvol vergaderen in de praktijk. Daarbij hebben we ons vooral de beginnende vergaderaar voor ogen gesteld, die tijdens een stage of een eerste baan te maken krijgt met werkoverleg of teamvergaderingen. De nadruk ligt dus op redelijk informele vergaderingen, waarin niettemin een duidelijke vergaderorde moet worden aangebracht. Duidelijk minder aandacht besteden we aan het vergaderen-voor-gevorderden met sterk geformaliseerde vergaderprocedures, ordevoorstellen of verborgen agenda's van verschillende partijen. Wel maken we in de vaste paragraaf 'Tips en trucs' regelmatig uitstapjes in de richting van deze vergaderaspecten.

Daarnaast is *Taaltopics Vergaderen* geschikt voor studenten in het hoger onderwijs. Al tijdens hun studie zien studenten zich veelvuldig geconfronteerd met het fenomeen vergaderen. Vaak werken zij samen in projectgroepjes en is het resultaat van de groep ook het eindresultaat. Dat eindresultaat hangt meestal sterk af van het gezamenlijk overleg en de gemaakte werkafspraken, ofwel: de vergaderkwaliteiten van de groep als geheel. Iedereen die wel eens bij zo'n groepsproject betrokken is geweest, zal toegeven dat er op het punt van doeltreffend overleg nog de nodige winst te behalen valt.

De nadruk in dit boek ligt op bruikbaarheid en praktische toepasbaarheid. Ook gaan we ervan uit dat de lezer als beginnend vergaderaar te maken zal krijgen met alle drie de vergaderrollen: die van voorzitter, deelnemer en notulist.

In deze tweede druk van *Vergaderen* is de algemene opzet van het boek gehandhaafd. Delen van de tekst zijn herschreven, geactualiseerd en waar mogelijk voorzien van schema's en overzichten. In de hoofdstukken over de voorzitter en de notulist besteden we aandacht aan de techniek om met behulp van mindmaps vergaderingen op creatieve (en tijdsbesparende) wijze voor te bereiden of te notuleren. Ook is er aandacht voor nieuwe technische ontwikkelingen, zoals de vergaderklok en multimediatechnieken als audio-, video- en webconferencing (hoofdstuk 3). De hoofdstukken worden zo veel mogelijk afgesloten met een samenvattende checklist. In het oefeningendeel zijn nog enkele oefeningen toegevoegd.

Natuurlijk liepen ook wij bij het schrijven aan tegen de bekende problematiek met welk verwijzwoord de personen van vergaderdeelnemer, voorzitter en notulist aan te duiden: *hij/hem* of *zij/haar*? Of toch de omslachtige compromisvorm *hij/zij* en *hem/haar*? Om redenen van leesbaarheid is er maar weer voor de *hij/hem*-aanpak gekozen en willen we op deze plek de vrouwelijke lezers vragen zo vriendelijk te zijn er op al die plaatsen in gedachten *zij* en *haar* voor in te vullen.

Culemborg/Renkum/Schiedam/Zeist,
februari 2007

Cees Braas
Titia van der Ploeg
Annemieke de Schepper
Inge Ville

Inhoud

Inleiding 9

1 Vergaderen: achtergronden en uitgangspunten 13

- 1.1 Vergaderfrustraties 14
- 1.2 Vergaderdoelen en verwachtingen 15
- 1.3 Werkwijze 17
- 1.4 Interactie en sfeer 20
- Samenvatting 21

2 Vergaderrollen 23

- 2.1 De teamrollen van Belbin 24
- 2.2 Vier communicatiestijlen van Oomkes 27
- 2.3 Zes denkhoeden van De Bono 29
- Samenvatting 32

3 Taken van de voorzitter 35

- 3.1 Voorbereiding 36
- 3.2 Uitvoering 43
- 3.3 Nazorg 51
- 3.4 Tips en trucs 52
- Samenvatting 56

4 Taken van de deelnemers 59

- 4.1 Voorbereiding 60
- 4.2 Uitvoering 65
- 4.3 Nazorg 74
- 4.4 Tips en trucs 76
- Samenvatting 78

5 Taken van de notulist 81

- 5.1 Vergaderverslag 82
- 5.2 Voorbereiding 82
- 5.3 Vier typen vergaderverslagen 86
- 5.4 Uitvoering 92
- 5.5 Nazorg 97
- 5.6 Tips en trucs 100
- Samenvatting 102

6 Soorten vergaderingen 105

- 6.1 Besluitvormende vergaderingen 106
- 6.2 Informerende en inspraakvergaderingen 110
- 6.3 Brainstormvergaderingen 112
- 6.4 Evaluatievergaderingen eigen functioneren 115
- Samenvatting 118

Literatuuroverzicht 119

Oefeningen per hoofdstuk 121

Hoofdstuk 1 121

Hoofdstuk 2 122

Hoofdstuk 3 126

Hoofdstuk 4 129

Hoofdstuk 5 132

Hoofdstuk 6 134

Geïntegreerde oefeningen 139

Antwoorden per hoofdstuk 142

Hoofdstuk 1 142

Hoofdstuk 2 143

Hoofdstuk 3 145

Hoofdstuk 4 146

Hoofdstuk 5 147

Hoofdstuk 6 148

Bijlagen

1 Zegswijzen en uitspraken die iemands voornaamste teamrol verraden 149

2 Vragenlijst communicatiestijlen actie-tactiek-mensen-ideeën 151

3 Mindmapping als hulptechniek bij vergaderen 155

Over de auteurs 157

Register 158

Inleiding

Wie zo eens rondvraagt over het onderwerp vergaderen, krijgt al gauw wat kritische geluiden te horen over dit populaire tijdverdrijf-tijdenswerkuren: vergaderen zou tijdverspilling zijn, vergaderingen leveren weinig resultaat op, bepaalde mensen zijn altijd aan het woord, het is vooral de voorzitter die zichzelf graag hoort praten, deelnemers berijden vooral de eigen stokpaardjes en 'ze' kunnen trouwens niet eens behoorlijk vergaderen. Vreemd genoeg pleit vrijwel niemand voor het totaal afschaffen van vergaderingen. Daarmee zouden we immers onze inbreng of zelfs invloed op allerlei besluitvorming zien verdwijnen. Blijkbaar vindt menig-een vergaderen belangrijker dan hij op het eerste gezicht wil toegeven.

Vergaderen kan in ieder geval een efficiënte manier zijn om met gebruikmaking van alle ideeën en suggesties van de gezamenlijke deelnemers tot een optimale beslissing te komen, die ook een duidelijk draagvlak heeft in de gehele groep. Dat is toch een resultaat waarmee je voor de dag kunt komen.

Waarschijnlijk richten de meeste kritische geluiden over vergaderen zich op de gehanteerde werkwijze. Is het misschien mogelijk het vergaderen wat efficiënter en wat aangenamer te maken? Wij denken inderdaad dat zo iets mogelijk is. Daarbij zijn twee voorwaarden belangrijk:

- 1 Vergaderdeelnemers moeten realistische verwachtingen hebben van het nagestreefde vergaderresultaat.
- 2 Vergaderdeelnemers moeten weten hoe ze op een zinnige manier aan de totstandkoming van zo'n resultaat kunnen bijdragen.

Als aan deze voorwaarden is voldaan, is een aanpak mogelijk die bruikbare groepsbeslissingen oplevert, die binnen een redelijk tijdsbestek en op een plezierige manier tot stand zijn gekomen.

Het zal duidelijk zijn dat we in dit boek in eerste instantie uitgaan van een soort harmoniemodel. Vergaderen zien we als een gezamenlijke activiteit van alle deelnemers, die pas door een zekere mate van samenwerking daadwerkelijk resultaat oplevert. Natuurlijk zijn we niet zo naïef te denken dat het altijd zo harmonieus toegaat in vergaderingen. In de vaste paragraaf *Tips en trucs* wordt gekeken naar de spanningen en conflicten die zich met grote regelmaat in vergaderingen voordoen. Het ging ons echter te ver vergaderingen consequent te bezien als een soort strijd van allen tegen allen.

Mooie woorden. Maar was hier nu wel een nieuw boekje voor nodig? Er zijn immers boeken genoeg over vergaderen. Niettemin denken wij met *Taaltopics Vergaderen* iets toe te voegen aan de bestaande boeken over het onderwerp. *Juist omdat we ons in dit boek richten op de beginnende vergaderaar.* We bespreken hier daarom een aantal inzichten en technieken die in de ogen van meer ervaren vergaderdeelnemers al zo vanzelfsprekend zijn dat men ze gauw over het hoofd ziet.

Daar komt bij dat we een aantal recente theorieën en modellen over communicatiestijlen en teamrollen hebben verwerkt in onze aanwijzingen voor effectief vergaderen. In bedrijven en organisaties wordt het belang van samenwerking, teambuilding, persoonlijkheidsontwikkeling en de juiste beroepshouding steeds beter begrepen. In een boek over vergaderen (bij uitstek een groepstaak) mochten zulke inzichten dan ook zeker niet ontbreken. Dit is ook de reden waarom we verwachten dat zelfs ervaren vergadelaars hier nog wel het nodige van hun gading kunnen vinden.

Vergaderonderzoeker Van Vree heeft vastgesteld dat Nederlanders in de loop van de tijd zo hun eigen vergadercultuur hebben ontwikkeld. Buitenlanders zien onze aanpak soms met stijgende verbazing aan. Hoe interessant dit onderwerp ook is, het aspect cultuurverschillen op vergadergebied laten we in dit boek buiten beschouwing. Als je toe bent aan internationale vergaderingen wordt het zeker tijd om ook aan dit aspect aandacht te besteden; voor de beginnende vergadelaar voert dit onderwerp wat te ver.

Dit boek is zeer geschikt voor zelfstudie. De gebruiker kan daarbij kiezen uit de algemene en de gerichte aanpak. Bij de algemene aanpak oriënteer je je op alle achtergrondinformatie en op de drie vergaderrollen die we hier bespreken: die van voorzitter, deelnemer en notulist. Vooral de paragrafen over voorbereiding en uitvoering van de taak zijn dan van belang. Bij de gerichte aanpak sta je als lezer waarschijnlijk voor de concrete taak zelf aan een vergadering deel te nemen, dan wel er op te treden als voorzitter of notulist. Logischerwijze lees je dan uitsluitend het hoofdstuk dat direct voor jou van toepassing is, waarbij ook zeker de paragrafen over nazorg en tips en trucs van belang zijn.

Een deel van de oefeningen achterin is ook geschikt voor zelfstudie. Het oefeningengedeelte bestaat uit:

- deeloefeningen, geordend per hoofdstuk;
- geïntegreerde oefeningen.

Van verschillende deeloefeningen (gemarkeerd met een *) zijn de antwoorden achterin het boek opgenomen. Uitwerkingen van de geïntegreerde oefeningen zijn niet opgenomen. Het is zaak deze oefeningen onder begeleiding van een ervaren docent uit te voeren, aangezien ze in groepsverband worden uitgevoerd.

Het boek zit als volgt in elkaar. In hoofdstuk 1 besteden we aandacht aan vergaderen in het algemeen. Ter sprake komen: vergaderdoelen, de procedure en de verschillende vergaderrollen. Ook hoofdstuk 2 is algemeen van karakter. Hier bespreken we onder meer het repertoire van benaderingswijzen van De Bono, de communicatiestijlen van Oomkes en de typologie van vergaderdeelnemers, ontleend aan Belbin. In de daaropvolgende hoofdstukken besteden we systematisch aandacht aan de drie belangrijkste onderscheiden rollen in vergaderingen: die van voorzitter (hoofdstuk 3), deelnemer (hoofdstuk 4) en notulist (hoofdstuk 5). We beschrijven de taken van iedere vergaderrol fasegewijs: van voorbereiding, tot uitvoering en nazorg. In de paragraaf *Tips en trucs* bespreken we veelvoorkomende problemen en fenomenen in vergade-

ringen en hoe die aan te vatten. In hoofdstuk 6, het slothoofdstuk, bespreken we een aantal bijzondere vergadersoorten en de speciale aandachtspunten die daarbij gelden. We hebben de hoofdstukken afgesloten met een checklist waarin de belangrijkste aanwijzingen zijn opgenomen. Achterin het boek volgt het oefeningendeel met antwoorden/uitwerkingen.

Vergaderen: achtergronden en uitgangspunten

1

- 1.1 Vergaderfrustraties
- 1.2 Vergaderdoelen en verwachtingen
- 1.3 Werkwijze
- 1.4 Interactie en sfeer

Vrijwel iedereen die in dienst treedt van een bedrijf of organisatie krijgt ermee te maken: vergaderingen. Er is bijvoorbeeld een regelmatig werkoverleg of er wordt van tijd tot tijd een bijeenkomst georganiseerd om belangrijke besluiten voor te bereiden, toe te lichten of te nemen. Zelfs als je een eenmansbedrijfje start, krijg je te maken met overleg, bijvoorbeeld met opdrachtgevers, leveranciers of klanten.

Wat is het doel van al dat gevergader? Je kunt als leidinggevende toch heel goed zelf alle besluiten nemen? Anderen in de organisatie hebben die dan maar uit te voeren! Inderdaad: het doel van de meeste vergaderingen is het nemen of doorvoeren van besluiten. De top-down commandostructuur is echter niet meer van deze tijd met zijn complexe organisaties, intensieve samenwerkingsvormen en zelfstandige, vaak hooggekwalificeerde medewerkers. Overleg is simpelweg noodzakelijk om doordachte besluiten te nemen en deze in de organisatie geaccepteerd en doorgevoerd te krijgen. Trouwens, twee weten meer dan één. Vergaderen is een prima manier om optimaal gebruik te maken van de ideeën en expertise die er binnen een groep mensen te vinden zijn. In paragraaf 1.2 gaan we nader in op mogelijke doelen van vergaderingen.

Maar eerst stellen we nog even vast wat we in dit boek precies onder vergaderen verstaan. We houden ons aan de omschrijving in Van Dale (14e druk 2005). Daar wordt een vergadering omschreven als een

georganiseerde bijeenkomst van personen waarop verschillende punten (van een agenda) worden besproken en (eventueel) beslissingen worden genomen.

Belangrijke elementen in deze omschrijving zijn:

- het georganiseerde karakter: er is een tijd en plaats afgesproken om bijeen te komen;
- het gestructureerde karakter: er worden verschillende punten besproken, zo mogelijk aan de hand van een agenda;
- de gerichtheid op het nemen van besluiten, al laat deze omschrijving alle ruimte voor andere vergaderdoelen dan alleen besluitvorming.

De omschrijving in Van Dale laat verder in het midden wie de deelnemers zijn of in welke context vergaderingen plaatsvinden. Die contexten kunnen natuurlijk sterk uiteenlopen: van kegelclub tot minister-raad, van rapportvergadering tot ballotagecommissie, van werkoverleg tot fusiebespreking.

Als beginnend vergaderaar zul je meestal als relatieve buitenstaander aan je eerste vergadering beginnen. Wellicht heb je al enige ervaring opgedaan, bijvoorbeeld in een sportclub of een studentenvereniging. In ieder geval zul je als stagiair of nieuwe medewerker te maken krijgen met de overlegcultuur in de organisatie waarvan je nu deel uitmaakt. Dat kan een relatief eenzijdige cultuur zijn, waarin vergaderingen voornamelijk bestaan uit het doen van mededelingen, tot een bedrijfscultuur waarin het *moesjawara*-systeem gangbaar is: net zo lang doorpraten tot er een unanieme beslissing valt.

Hoe dan ook: je stapt waarschijnlijk min of meer blanco in een bestaande vergadercultuur en wordt al spoedig van buitenstaander deelgenoot. Dat is het moment waarop je je ook zaken zult afvragen over de wijze van overleg en de manier waarop besluiten worden genomen. In dit boek verschaffen we je bruikbare informatie om snel vertrouwd te raken met het fenomeen vergaderen. Ook is het onze bedoeling je de nodige praktische aanknopingspunten te bieden om tot optimale vergaderresultaten te komen.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op het slechte imago van vergaderen en de verklaring daarvoor (paragraaf 1.1). Vervolgens bespreken we de verschillende doelen van vergaderingen in combinatie met de verwachtingen van de deelnemers (paragraaf 1.2), de werkwijze tijdens vergaderingen: vergaderprocedures en de bekende functionele vergaderrollen van voorzitter, deelnemer en notulist (paragraaf 1.3) en tot slot de sfeer en interactie tijdens vergaderingen (paragraaf 1.4).

1.1 Vergaderfrustraties

Een paar jaar terug nam een promovendus de volgende stelling bij zijn proefschrift op: *Een vergadering is een bijeenkomst die te lang duurt* (G.H. Kuper, RU Groningen). Uit deze omschrijving spreekt een frustratie over vergaderen die vaker te beluisteren valt. Niet voor niets bevat Van Dale ook het begrip *vergaderitis*: '(de neiging tot) voortdurend en inefficiënt vergaderen'. Waar komen deze frustraties vandaan? Wordt het doel van een vergadering dan zo zelden bereikt? Wordt er dan zo slecht en zo weinig resultaatgericht vergaderd?

Er zijn verschillende verklaringen te geven voor deze ontevredenheid over vergaderen en vergadercultuur. Die kan te maken hebben met:

- een mismatch tussen verwachtingen en bereikte resultaten;
- de gevolgde werkwijze;
- de interactie tussen deelnemers en de sfeer in de vergadering.

Als een deelnemer aan een bijgewoonde vergadering het gevoel overhoudt dat dit allemaal zonde van de tijd was, dan kan dit natuurlijk aan de vergadering zelf liggen. Maar het is heel goed mogelijk dat dit negatieve oordeel ook veel zegt over zijn eigen verwachtingen van de bijeenkomst. Misschien waren die wel onjuist of onrealistisch en dus moest die vergadering wel tegenvallen!

Daarnaast komt het nogal eens voor dat er inefficiënt en onpraktisch wordt vergaderd, vaak zeer tot ongenoegen van de deelnemers. Het gaat dan om de gehanteerde procedures en de wijze waarop de rollen van voorzitter, notulist en deelnemer worden ingevuld. Op dit punt zijn er vaak heel wat verbeteringen mogelijk en we geven daarvoor in dit boek een aantal praktische tips.

Ook de sfeer waarin vergaderd wordt en de manier waarop de vergaderdeelnemers op elkaar reageren kan zeer bepalend zijn voor de manier waarop men een vergadering beleeft. Het maakt nogal wat uit of er met waardering of minachting wordt gereageerd op wat je te zeggen hebt. Of dat er samen naar oplossingen wordt gezocht, dan wel in een ruzieachtige sfeer te vuur en te zwaard standpunten worden verdedigd en aangevallen.

In de volgende drie paragrafen gaan we nader in op drie factoren die zeer bepalend zijn voor het welslagen van vergaderingen en het gevoel dat de deelnemers aan die vergadering overhouden.

1.2 Vergaderdoelen en verwachtingen

Veel beginnende vergadelaars gaan ervan uit dat je vooral vergadert om besluiten te nemen. Vaak heeft men dan het beeld in gedachten van een voorzitter die met een hamerklap vaststelt: 'Dan is dit voorstel aangenomen met zes stemmen voor, tegen twee stemmen tegen.' Een vergadering waarin nauwelijks besluiten tot stand komen (en die meestal niet tot stand komen op de hier beschreven wijze) valt dan wellicht alleen maar tegen.

Veel vergaderdeelnemers realiseren zich onvoldoende dat een vergadering ook een goed resultaat kan opleveren, zonder dat er ook maar één besluit gevallen is. Vergadelaars moeten zich dan wel realiseren dat er ook andere zinvolle vergaderdoelen bestaan naast het nemen van besluiten. Verwachtingen en werkelijkheid botsen hier al gauw. In tabel 1.1 staat daarom een aantal mogelijke vergaderdoelen opgesomd, naast de doelen die een individuele deelnemer wellicht heeft.

We zien in tabel 1.1 dat er voor de zakelijke vergaderdoelen in de linkerkolom steeds een tegenhanger te noemen valt aan de kant van de deelnemer. Toch zijn er voor de deelnemer ook doelen opgesomd, die je zeker geen zakelijk doel van een vergadering zou kunnen noemen. Deze doelen (die eerder mensgericht dan taakgericht zijn) komen in de paragraaf over sfeer en interactie tijdens vergaderingen nog aan de orde (paragraaf 1.4).

Tabel 1.1 **Vergaderdoelen en doelen van vergaderdeelnemers**

Vergaderdoelen	Doelen deelnemers
Deelnemers informeren	Nieuwe informatie krijgen
Een probleem in kaart brengen	Een probleem overzien
Ideeën genereren/brainstormen	Nieuwe ideeën horen/krijgen
Meningen peilen	Eigen meningen kunnen geven
Draagvlak creëren	Invloed uitoefenen op anderen
Tot een gezamenlijk oordeel komen	Het gezamenlijk eens worden
Besluiten nemen	Invloed hebben op besluitvorming
(Werk)afspraken maken	Taken verdelen
	Zichzelf manifesteren
	Zich onderscheiden van anderen
	Groepsgevoel ontwikkelen
	Collega's beter leren kennen
	De sociale orde bevestigen en/of wijzigen
	Bijdragen uitwisselen en deze op waarde schatten
	Sociaal samenzijn in prettige sfeer

Omdat er nogal wat uiteenlopende vergaderdoelen onderscheiden kunnen worden, is de kans groot dat deelnemers het één verwachten, maar het andere krijgen. Als je wilt dat deelnemers met de juiste verwachtingen aan een vergadering of een agendapunt beginnen, is het van het grootste belang expliciet te maken wat het doel van die vergadering of dat agendapunt is. In feite is daarmee controleerbaar of het beoogde doel ook daadwerkelijk is bereikt. Als deelnemers met realistische verwachtingen aan de beraadslaging beginnen, is de kans groot dat het resultaat conform hun verwachtingen is; zo kunnen veel teleurstellingen worden voorkomen. Verwachtingenmanagement is daarom een belangrijke taak voor de voorzitter.

We kijken nog even naar de volgende vergaderdoelen:

- 1 het uitwisselen van informatie;
- 2 een probleem in kaart brengen, brainstormen en besluiten nemen.

Ad 1 Uitwisselen van informatie

Wat betreft het uitwisselen van informatie, kun je een vergadering beschouwen als een hergroeperingsmoment. De voorlopers, de beter-geïnformeerden, maken even pas op de plaats om hun informatie te delen met de achterblijvers, zodat deze het tempo weer kunnen volgen. Dat betekent dat er voor die beter-geïnformeerden weinig te beleven is op zo'n vergadering. Hooguit wordt er draagvlak gecreëerd voor hun plannen, maar voor het overige is het (voor deze deelnemers althans) een kwestie van 'going through the motions'.

Ad 2 Probleem in kaart brengen, brainstormen en besluiten nemen

Meestal staan de agendapunten in het teken van probleemoplossing. Juist in het proces van probleemoplossing onderscheiden we een aantal afzonderlijke stappen, die lang niet altijd allemaal tijdens eenzelfde bijeenkomst hoeven te worden gezet. Als we beginnen met het signaleren, in kaart brengen en analyseren van een probleem, vervolgens gaan brainstormen over mogelijke oplossingen, daarna nadenken over de

geschiktste oplossing (het gezamenlijke oordeel) en daarover ten slotte een besluit nemen, hebben we vier belangrijke stappen gezet, die bij wijze van spreken over vier afzonderlijke vergaderingen verdeeld zouden kunnen zijn. Als vooraf steeds duidelijk was wat het doel van de bespreking was, kan ieder van deze vier bijeenkomsten een zeer bevredigend resultaat hebben opgeleverd.

1.3 Werkwijze

Goed vergaderen is bepaald niet eenvoudig. Het gevoel te veel tijd kwijt te zijn met vergaderen, hangt zeker samen met de gebrekkige werkwijze van veel vergadergezelschappen. Vaak investeren mensen weinig tijd in afspraken over de procedures en hebben ze de neiging meteen in de inhoud te duiken. Maar het gaat toch om de inhoud? Zeker, het gaat om de inhoud, maar doordat expliciete afspraken over de aanpak vaak achterwege blijven, verlopen heel wat vergaderingen minder efficiënt dan mogelijk zou zijn. Tijdens het praten over de inhoud moet je tussen neus en lippen immers ook nog overeenstemming zien te bereiken over de wijze van besluitvorming.

Ook onduidelijkheid of onervarenheid met de drie onderscheiden vergaderrollen kan grote invloed hebben op het eindresultaat. Denk bijvoorbeeld aan een voorzitter die de draad van de gedachtewisseling niet kan vasthouden of aan deelnemers die meer bezig zijn elkaar dwars te zitten dan toe te werken naar een vergaderresultaat.

Hierna gaan we nader in op het belang van goede vergaderprocedures en op de rol van voorzitter, notulist en deelnemer in vergaderingen.

1.3.1 Procedure

Praten over hoe je met elkaar zult gaan praten op een vergadering heeft iets heel gekunstelds; je hebt het immers nog helemaal niet over de inhoud. Dat verklaart misschien waarom er vaak zo weinig vooraf wordt afgesproken over aanpak en werkwijze tijdens de vergadering. Toch komt het de efficiëntie zeer ten goede als je expliciet afspreekt hoe je de beraadslagingen zult gaan aanpakken.

Heldere procedureafspraken voorkomen namelijk:

- gesteggel over de manier waarop een besluit wordt genomen;
- uitweidingen over onderwerpen die niets met het agendapunt te maken hebben;
- onnodige vertraging in de besluitvorming;
- het uitlopen van de vergadering.

Vaak zijn we geneigd er alleen de voorzitter op aan te kijken als er onvoldoende efficiënt wordt vergaderd. Toch is de gevolgde werkwijze een verantwoordelijkheid van de hele vergadering. Juist door regelmatig expliciete afspraken over de werkwijze te maken, wordt iedere deelnemer eraan herinnerd dat ook hij/zij eigen verantwoordelijkheden heeft. Bovendien maken zulke expliciete afspraken het gemakkelijker om anderen te herinneren aan de overeengekomen werkwijze; dat hoeft geen taak te zijn die uitsluitend op het bordje van de voorzitter ligt.

Hoe zo'n procedureafpraak eruit kan zien, zien we in voorbeeld 1.1.

■ Voorbeeld 1.1 Procedureafpraak

Bij het agendapunt 'Wachlijsten Cardiologie' wil ik vandaag een duidelijk beeld proberen te krijgen van de omvang en ernst van het probleem. We zouden alvast wat eerste ideeën op tafel kunnen leggen voor mogelijke oplossingen, maar ik denk dat we de volgende keer pas zover zijn dat we daarover een besluit kunnen nemen. Ik stel voor dat we eerst een rondje maken om te horen wat iedereen voor beeld heeft van het probleem. We hebben 15 minuten voor dit agendapunt, dus ik stel voor dat we ons strikt tot het onderwerp zelf beperken, al weet ik dat je dit probleem ook al snel in relatie moet zien tot een paar andere knelpunten binnen de organisatie. Johan, ik begin bij jou.

Je kunt dus afspraken maken over een aantal zaken:

- het nagestreefde doel;
- de beschikbare tijd;
- de afbakening van het onderwerp;
- de manier waarop er een besluit wordt genomen;
- de volgorde waarin sprekers aan bod zullen komen;
- niet-toegestane gespreksbijdragen.

Afspraken maken is mooi, maar zulke afspraken verliezen al snel hun kracht als de vergaderdeelnemers er niet regelmatig aan worden herinnerd. Zoals ook te lezen valt in hoofdstuk 3 is het met name de voorzitter van wie verwacht mag worden dat hij de deelnemers regelmatig aanspreekt op de gemaakte afspraken, al is het weer aan de deelnemers zelf te 'bewaken' dat de voorzitter de vergadertouwtjes redelijk strak in handen blijft houden (zie hoofdstuk 4).

In meer formele vergadergezelschappen als verenigingen en besturen, is een groot deel van de procedures vastgelegd in statuten (bij een vereniging of stichting) en/of een huishoudelijk reglement. Zulke reglementen of statuten zijn te beschouwen als vooraf gemaakte en duidelijk vastgelegde vergaderafspraken. Vaak zijn deze afspraken dermate gedetailleerd en ontoegankelijk geformuleerd dat vergaderdeelnemers ze nogal eens onvoldoende paraat blijken te hebben. Ook in dit soort vergaderingen kan het dus nuttig zijn bij een agendapunt de relevante passages uit statuten of huishoudelijk reglement nog even te memoreren.

1.3.2 Vergaderrollen: voorzitter, deelnemer, notulist

De praktijk bewijst het elke keer opnieuw: een vergadering is gedoemd te mislukken als de leden van de vergadering hun rol niet of onvoldoende invullen. Deze paragraaf behandelt de klassieke verdeling van vergaderrollen: die van voorzitter, notulist en deelnemer.

Bij elke vergadering zijn er drie partijen: de voorzitter, de deelnemers aan de vergadering en de notulist, degene die aantekeningen maakt en zorgt dat de kern van de besluiten en de uit te voeren acties niet worden vergeten. Dat deze rolverdeling meer inhoudt dan deze twee regels, moge blijken uit het feit dat maar liefst drie hoofdstukken van dit boek helemaal gewijd zijn aan wat iedereen vanuit zijn eigen vergaderrol geacht wordt te doen of te laten.

Zoals gezegd, is er sprake van een vergadering wanneer er meer dan twee personen bij elkaar zijn om een kwestie te bespreken of een besluit te nemen. Om te slagen, moeten zelfs in de kleinste minivergadering de rollen van voorzitter en notulist invulling krijgen.

Uiteraard is het mogelijk informeler te vergaderen naarmate het aantal deelnemers aan een vergadering afneemt, maar ook dan blijft het zaak duidelijk rollen en taken te benoemen en te verdelen. Zie voorbeeld 1.2.

■ Voorbeeld 1.2 Benoem vergaderrollen en -taken

Een eerstejaarsprojectwerkgroep op een hogeschool gaat aan de gang met het project dat de deelnemers moeten uitvoeren. Zij maken geen afspraken over voorzitter of notulist, ze zijn maar met vijf studenten. Ieder van die vijf moet gewoon actief meedoen! Na verloop van een aantal weken blijkt de planning hopeloos achter te lopen, steeds komt er weer discussie over zaken die al besloten hadden moeten zijn, groepsleden komen te laat of voeren de afgesproken taken niet uit en een gevoel van ontmoediging begint zich van de groepsleden meester te maken. Hier wreekt zich het gebrek aan structuur, ontstaan door het aanhouden van het principe van collectieve verantwoordelijkheid in plaats van aan individuen toegewezen verantwoordelijkheid. Na een indringend gesprek met hun begeleider besluiten ze toch over te gaan op de klassieke rolverdeling en slagen er zo nog net in hun werkstuk op de deadline in te leveren.

Elke vergadering heeft sturing nodig, meestal door iemand die we als 'de voorzitter' aanduiden. Deze kan formeel zijn aangesteld of zichzelf hebben aangeboden. Het is zelfs mogelijk dat er helemaal niets over is afgesproken, zodat het lijkt dat er helemaal geen voorzitter is. In de praktijk zullen een of meer deelnemers echter de rol van voorzitter overnemen, wil de vergadering tot resultaten leiden. Hoe kleiner de groep is die bijeenkomt, hoe minder het nodig lijkt om een voorzitter te benoemen (zie voorbeeld 1.3). Toch blijkt vaak dat juist in kleine, minder georganiseerde groepjes veel tijd verloren gaat. Ook als men verzuimt een notulist aan te wijzen, ontstaan er vaak misverstanden over uit te voeren taken.

■ Voorbeeld 1.3 Inefficiënt vergaderen door vage afspraken

Het vierkoppig schrijfteam van een gepland schoolboek zou bij elkaar komen. De eerste vergadering werd door enkele teamleden vergeten. Vervolgens werd van de volgende bijeenkomst van twee uur ruim één uur besteed aan het uitwisselen van persoonlijke wederwaardigheden. In de resterende tijd stonden er slechts twee onderwerpen op de lijst: het eerst geplande boek en nog een later te verschijnen boek uit dezelfde serie. De onderwerpen werden verder niet uitgediept of toegelicht. Gevolg: het eerste onderwerp werd uitvoerig maar zeer ongestructureerd besproken, en het tweede boek kwam niet meer aan bod. Er waren wat vage afspraken gemaakt en een paar maanden later zat het team weer bij elkaar aan tafel, wederom met lege handen. Het schrijfteam besloot de daaropvolgende vergaderingen 'gewoon' met een voorzitter, notulist en gedetailleerde agenda te werken – naar ieders genoegen.

Hoe moet het dan wel? Zorg ervoor dat er altijd iemand is die het doel, de voortgang en de sfeer van de vergadering bewaakt. Zorg verder dat er iemand anders is die aantekeningen maakt of desnoods een actielijst bijhoudt die aan het einde van de vergadering wordt voorgelezen. Alle deelnemers weten dan tenminste wat ze moeten doen en voor welke datum.

1.4 Interactie en sfeer

Dat vergaderen mensenwerk is, weten we allemaal. Vergaderingen kenmerken zich door veel interactie tussen deelnemers, variërend van een gedegen inhoudelijke reactie tot een humoristische losse flodder. Het maakt daarbij veel uit of je bijdragen waardering ondervinden, dan wel worden genegeerd of weggehoond. Misschien is een goede vergadersfeer daarom wel net zo belangrijk voor het bereiken van resultaten als heldere en consequent aangehouden procedures.

Een vergadering waarin de sfeer om te snijden is, laat geen plezierige herinnering achter, zelfs al zijn de zakelijke doelstellingen stuk voor stuk bereikt. Naast het resultaat zelf telt zeker ook het 'resultaatgevoel' bij de deelnemers.

Vandaar dat we niet eenzijdig de taakgerichte kant van vergaderingen (de doelen en procedures die in paragraaf 1.2 en 1.3 besproken zijn) willen belichten, maar ook met nadruk aandacht vragen voor de mensgerichte kant: de manier waarop we als deelnemer vergaderingen ervaren. Ook dit aspect van vergaderingen kun je in een aantal 'doelen' vertalen, die we al in tabel 1.1 vermeldde. Het gaat om de volgende doelen:

- groepsgevoel ontwikkelen;
- collega's beter leren kennen;
- de sociale orde bevestigen en/of wijzigen;
- nota nemen van ieders bijdrage en deze op waarde schatten;
- sociaal samenzijn in prettige sfeer: het vergaderresultaat op een zo aangenaam mogelijke manier bereiken.

Dit zijn natuurlijk geen doelen die de voorzitter per agendapunt zal aangeven, maar het zijn wel degelijk aspecten die in de gaten moeten worden gehouden en waarvoor zowel de voorzitter als de andere deelnemers zich actief moeten inzetten.

In tabel 1.1 noemden we ook enkele doelen van deelnemers die niet altijd bevorderlijk zijn voor het bereiken van het gewenste vergaderresultaat en een plezierige vergadersfeer, namelijk:

- invloed uitoefenen op anderen;
- zichzelf manifesteren;
- zich onderscheiden van anderen.

Deze particuliere doelstellingen kunnen de sfeer in een vergadering zeer nadelig beïnvloeden. Bijvoorbeeld de persoonlijke animositeit tussen twee leden die elkaar te vuur en te zwaard bestrijden, ongeacht het punt waarover het gaat. Of een vergadercultuur waarbij men vooral bezig is elkaar vliegen af te vangen en zo kritisch mogelijk te reageren op elkaars inbreng. Als dergelijke verschijnselen zich voordoen, is het moment niet ver meer weg waarop ze duidelijk de voortgang van het overleg gaan hinderen. Het is dan van belang de gang van zaken zelf aan de orde te stellen om zo te pogen een positievere werksfeer te bewerkstelligen. Dat kan bijvoorbeeld in een evaluatievergadering (paragraaf 6.4), maar je kunt het ook tijdens de vergadering zelf al aan de orde stellen. Ook kan de voorzitter buiten de vergadering een lid aanspreken op zijn gedrag.

In hoofdstuk 3 en 4 komen verschillende mogelijkheden ter sprake die de voorzitter en de vergaderdeelnemers hebben om de sfeer in vergade-

ringen te verbeteren. Denk hierbij in ieder geval aan zaken als: een geintje op zijn tijd, niet iedere uitweiding of irrelevante opmerking afkappen, op een tactisch moment pauzeren (als bijvoorbeeld de rokers in het gezelschap tekenen van onrust of prikkelbaarheid beginnen te vertonen) en in moeilijke situaties het inpassen van een schorsing of het delegeren van lastige taken aan een of meer deelnemers.

In het volgende hoofdstuk behandelen we een aantal inzichten over mogelijke teamrollen, communicatiestijlen en benaderingswijzen van vergaderdeelnemers.

Samenvatting

Een vergadering is een georganiseerde bijeenkomst van personen, waarop verschillende punten (agenda) worden besproken en waar wordt toegewerkt naar het nemen van beslissingen. Belangrijk in deze omschrijving zijn het georganiseerde en gestructureerde karakter van vergaderingen, alsmede de gerichtheid op het nemen van besluiten.

Vergaderen heeft niet altijd een positief imago. Veel mensen ervaren vergaderen als tijdverspilling, 'een bijeenkomst die te lang duurt'. Die frustraties hebben te maken met verwachtingen (onjuist of te hooggespannen), met een inefficiënte werkwijze en met de sfeer waarin de vergadering plaatsvindt.

Om te zorgen dat vergaderdeelnemers met de juiste verwachtingen aan het overleg beginnen, is het van belang steeds vooraf het doel van de vergadering of van de afzonderlijke agendapunten expliciet aan te geven. Naast het nemen van besluiten onderscheiden we namelijk nog een aantal andere vergaderdoelen, zoals deelnemers informeren, een probleem in kaart brengen, brainstormen of een gemeenschappelijk oordeel vormen.

Om de werkwijze bij vergaderingen te verbeteren is het verstandig om heldere afspraken te maken over de te volgen procedure. Ook is het wenselijk dat de rollen van voorzitter (voortgangs- en procedurebewaker), notulist en deelnemer duidelijk zijn en goed worden uitgevoerd. Ten slotte zijn de sfeer en interactie tijdens de vergadering van groot belang voor een goed eindresultaat. Het is daarom zaak dat vergaderers ervoor zorgen de sfeer plezierig te houden.

Checklist vergaderen algemeen

	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>
1 Het doel van de vergadering is expliciet aangegeven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Per agendapunt is aangegeven wat het doel is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Er is tijd uitgetrokken om tot procedureafspraken te komen; of: de vergaderprocedures zijn bij alle deelnemers bekend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Er is afgesproken wie de rol van voorzitter, notulist en deelnemer vervult.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 De deelnemers spannen zich in om de sfeer plezierig te houden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>