

Verschillende vergaderculturen

Er zijn veel mensen die een groot deel van hun tijd aan vergaderingen besteden. Ook Nederlandse managers vinden dat ze te veel en weinig efficiënt vergaderen. Hierdoor houden ze onvoldoende tijd over voor bezinning, cursussen of ontspanning, zo blijkt uit een recent onderzoek uitgevoerd in opdracht van het tijdschrift *Intermediair*. Voor veel managers en andere werknemers zijn vergaderingen een noodzakelijk kwaad en een onuitputtelijke bron van ergernissen.

Innovaties en veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Het gevolg hiervan is dat er sneller beslissingen genomen moeten worden. Was er

daarvoor nog tijd om zaken rustig met elkaar te bespreken en te onderzoeken, nu worden zakelijkheid en efficiëntie meer en meer de norm. Mensen onder tijdsdruk reageren makkelijker bits en geprikkeld.

Redenen genoeg om bij onze manier van vergaderen stil te staan en om te onderzoeken of vergaderen leuker en efficiënter kan.



(Metro, 11 mei 2001)

Volgens Van Dale zijn vergaderingen georganiseerde bijeenkomsten. Bijeenkomen doen mensen al eeuwenlang. Al in de prehistorie, toen de mensen in kleine groepen samenleefden en de mannen erop uittrokken voor de jacht, was het nodig om bijeenkomsten te organiseren. Er moesten afspraken gemaakt en soms bijgesteld worden, bijvoorbeeld over de vertrekkdatum voor een langere jachtpartij en natuurlijk ook over de verdeling van de buit. Bij dergelijke belangrijke onderwerpen konden gemakkelijk ruzies ontstaan. Het aanstellen van een clanhoofd als voorzitter/rechter is in dit licht een belangrijke stap geweest naar een efficiëntere en prettigere overlegstructuur.

Van de Indianen is bekend hoe zij hun bijeenkomsten structureerden, namelijk met een zogenaamde ‘talking stick’. De afspraak was dat de persoon die – de vaak mooi versierde – stok in handen had, het woord mocht voeren. De overige aanwezigen waren op dat moment stil en luisterden. Door de stok rond te laten gaan, werd ieders inbreng gewaarborgd. Deze methode is in de jaren negentig overgenomen door diverse groepen in het Westen.

De Dogon, een bevolkingsgroep in Mali, voorkomt op een andere manier dat de emoties tijdens bijeenkomsten te hoog oplopen. Zij bouwen bewust lage vergaderruimtes, de zogenaamde toguna’s. Deze veranda-achtige gebouwen zijn zo laag dat de deelnemers er alleen onder kunnen zitten. Opstaan of overeind komen bij verhitte discussies wordt hard afgestraft, omdat men zich onvermijdelijk stoot aan het dak.

Tegenwoordig vergaderen mensen uit alle werelddelen met elkaar met behulp van telefoon of videoverbindingen. Met een paar toets- en muisbewegingen worden agenda’s en vergaderstukken verzonden via het internet en kunnen projectleden uit

Nederland met leden uit de Verenigde Staten en China virtueel om de tafel zitten. Moderne communicatiemiddelen besparen werkgevers een dure vlucht en de werknemers een vermoeiende reis.

Soorten vergaderingen

Bovenstaande voorbeelden tonen aan dat vergaderen mensenwerk is, en dat elke cultuur er zijn eigen invulling aan geeft. Zo verschilt een werkoverleg in een productieafdeling veel van een werkoverleg in bijvoorbeeld een ziekenhuis. En het internationale projectteam dat telefonisch vergadert en videoconferenties belegt, gaat ook weer heel anders met elkaar om. De ene voorzitter is de andere niet, en ook de groepen waarmee voorzitters werken verschillen sterk van elkaar.

Vergaderingen zijn bovendien te onderscheiden naar frequentie van samenkomst. Zo zal een dagelijkse vergadering voor operationeel overleg veel meer een ritueel karakter hebben en minder agendastructuur nodig hebben dan vergaderingen die onregelmatiger of minder vaak georganiseerd worden.

Daarnaast verschillen vergaderingen op basis van uitnodiging; er zijn vergaderingen waarvoor mensen uitgenodigd zijn op basis van hun persoonlijke kennis en kunde en vergaderingen waarvoor altijd dezelfde mensen uitgenodigd worden omdat ze nu eenmaal op dezelfde afdeling werken.

Tot slot zijn er ook vergaderingen met een onderhandelingskarakter, daarbij staat het hebben van verschillende belangen sterk op de voorgrond. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het overleg van een ondernemingsraad en een directeur, of aan overleggen in de bouwwereld, bijvoorbeeld tussen de projectontwikkelaar en hoofdaannemer. De deels tegengestelde belangen maken dat de sfeer tijdens het overleg wezenlijk anders is.

Er zijn ook overeenkomsten tussen al deze verschillende soorten vergaderingen. De belangrijkste is dat vergaderen altijd tweerichtingsverkeer is. Het gaat om de uitwisseling van informatie, meningen en gevoelens; er is dus altijd sprake van overleg en op elkaar reageren. Vergaderen is daarmee heel iets anders dan presenteren. Een ander belangrijk kenmerk van vergaderingen is dat ze georganiseerd worden rond een doel. Vooral bij incidentele vergaderingen is dat doel heel duidelijk, het kan dan bijvoorbeeld gaan om het maken van prijsafspraken of om de meest geschikte kandidaat voor een vacature te kiezen. Ook projectgroepen en actiecomités ontlenen hun bestaansrecht aan samenwerking die noodzakelijk is voor het bereiken van het doel.

Samenvatting

- Vergaderen is mensenwerk.
- De vergadercultuur wordt altijd bepaald door de context.
- Vergaderen is tweerichtingsverkeer.
- Vergaderingen zijn bijeenkomsten op een afgesproken tijd en plaats die een doel dienen.

Vergaderingen zijn te karakteriseren naar:

1. *Frequentie*: van incidentele bijeenkomsten tot regelmatig terugkerende rituelen als dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse of jaarlijkse overlegvormen.
2. *Deelname-basis*: vrijwillig of verplicht.
3. *Mate van strijdige belangen*: bij grotere belangentegstellingen ligt de nadruk meer op onderhandelen.

Voorzitters, deelnemers en notulisten

Voorzitters en deelnemers

Iedereen weet uit eigen ervaring dat het veel verschil uitmaakt of u voorzitter, deelnemer of notulist bent in een vergadering. Dit hoofdstuk gaat in op het precieze onderscheid tussen deze rollen. Omdat communicatie een belangrijk middel is in vergaderingen om het doel te bereiken, is het uitgangspunt van dit hoofdstuk het begrip ‘communicatie’. Communiceren doen we op vele niveaus. Ik maak hier een onderscheid naar:

- inhoud
- procedure
- interactie/proces.

Onder *inhoud* wordt het doel of het onderwerp van discussie verstaan. Vragen die hierbij te stellen zijn, zijn bijvoorbeeld: ‘Wordt er met voldoende diepgang gediscussieerd?’ en: ‘Dwaalt de groep niet af van het onderwerp?’

Daarnaast spelen in vergaderingen de niveaus van procedure en interactie of proces. Om de vergadering draaiend te houden op inhoudsniveau is het noodzakelijk om af en toe een uitstapje te maken naar deze ‘onder water’-niveaus.

Een voorstel om een pauze in te lassen of om een inventariserende ronde te maken langs de deelnemers en vervolgens te gaan stemmen is een procedurevoorstel. Ook het maken van afspraken over de omgangsvormen tijdens de vergadering is een procedure-aspect. Denk hierbij bijvoorbeeld aan afspraken

Aan de hand van de onderverdeling inhoud, procedure, interactie/proces vindt u hieronder de meest voorkomende.

Oorzaken met betrekking tot het inhoudsniveau

1. Er wordt te veel afgedwaald van het agendapunt.
Deelnemers weiden te veel uit.
2. De agendapunten worden te detaillistisch besproken.
3. De deelnemers beschikken over onvoldoende kennis van het onderwerp, waardoor ze tijdens de vergadering gaan bladeren in meegebrachte stukken of een uitgebreide, niet op feiten, gebaseerde discussie voeren.

Oorzaken met betrekking tot het procedureniveau

1. De agenda is te vol waardoor het onrealistisch is om alle punten met voldoende diepgang in de gestelde tijd te behandelen.
2. De procedure wordt niet nageleefd. Een bekend voorbeeld hiervan is het te laat beginnen. Dit kan veroorzaakt worden doordat bepaalde genodigden niet of te laat komen, waardoor er verwarring ontstaat. Wat ook regelmatig gebeurt, is dat de deelnemers wel aanwezig zijn, maar dat de ruimte of apparatuur niet in orde zijn. Of dat er nog een hoop andere dingen gedaan of besproken worden, waardoor de werkelijke begintijd van de vergadering naar achteren schuift.
3. De gebruikte procedures zijn niet effectief voor het bereiken van het doel. Denk bijvoorbeeld aan het streven naar een consensusbesluit, waar ook een meerderheidsbesluit of een besluit door een commissie zou volstaan. Ook het in de vergadering uitdelen en laten lezen van stukken is een tijdrovende activiteit die beter in de voorbereiding past.
4. De deelnemers beschikken over onvoldoende beslisbevoegdheid om effectief aan het doel te kunnen werken.

Oorzaken met betrekking tot het interactie/procesniveau

1. Mensen concentreren zich niet goed; het onderwerp bevat bijvoorbeeld te veel oud nieuws of de presentatie is niet boeiend. Mogelijk zijn er ook praktische zaken die goed concentreren op het onderwerp bemoeilijken, zoals het geluid van een boormachine of grasmaaier, slecht leesbare sheets, frequente storingen door telefoons, et cetera.
2. Er zijn conflicten tussen deelnemers onderling, of tussen deelnemers en de voorzitter, die een constructieve bijdrage in de weg staan.
3. Het bewust vertragen van de vergadering of het besluitvormingsproces kan een manipulatie tactiek zijn van deelnemers.

Vaak is het zo, dat als u weet wat de uitloop van de vergadering veroorzaakt, de probleemaanpak voor de hand ligt (zie tabel op pagina 101-102). Net zoals een huisarts bij de keuze en dosering van geneesmiddelen rekening houdt met allerlei factoren, zoals bijvoorbeeld leeftijd en ziektegeschiedenis, zo kunnen de in dit hoofdstuk genoemde maatregelen niet blind worden toegepast. U zult ze moeten afstemmen op uw eigen bedrijfs- en vergadercultuur, en proefondervindelijk vaststellen welke aanpakken het beste werken in uw situatie. In de volgende paragraaf vindt u aandachtspunten om rekening mee te houden.

Toelichting op de maatregelen tegen het uitlopen van vergaderingen

1. Maatregelen tegen afdwalen van het onderwerp

Deelnemers kunnen soms heel betrokken raken en over allerlei zaken discussiëren die nog weinig te maken hebben met het onderwerp. Als voorzitter hebt u dan een dilemma waarin u

enerzijds de inzet van de deelnemers wilt waarderen, en anderzijds wilt terugkeren naar de rode draad van het verhaal.

Vaardig afkappen is een hele kunst, vooral als deelnemers ook emotioneel betrokken zijn bij het onderwerp. Erkenning geven voor de emoties en aangeven dat u de verbinding tussen het besprokene en het doel van de vergadering niet begrijpt, helpt vaak goed.

Mensen met wollig taalgebruik kunt u het beste expliciet vragen om een kort antwoord. Voor iemand die niet gewend is om kort en krachtig te formuleren, zal dit niet meevallen, maar het helpt de spreker wel om de kern van zijn betoog vast te houden en niet al te uitgebreid te uit te weiden over allerlei bijzaken. Een voorbeeld van hoe u effectief om kunt gaan met iemand die ontwijkende antwoorden geeft, vindt u in hoofdstuk 11.

2. Maatregelen tegen te diepgaande besprekingen

Sommige deelnemers zijn heel precies en willen elk onderwerp tot in de kleinste details doorspreken. Vaak heeft dit te maken met onzekerheid; de deelnemer heeft bijvoorbeeld nog niet het gevoel dat hij voldoende informatie heeft om het gevraagde te kunnen gaan doen. Of hij kan zich nog onvoldoende een voorstelling maken van de gevolgen voor zijn eigen situatie. Soms zijn mensen ook bang bepaalde details over het hoofd te zien, waardoor de voortgang of het succes van het project geremd wordt. Direct afkappen roept vaak weerstand op bij de betreffende deelnemer omdat hij of zij zich daardoor onbegrepen voelt. Om terug te keren naar de grote lijnen, kunt u dus beter vragen naar de zorg die de deelnemer heeft, en hem of haar daarin tegemoet komen met bijvoorbeeld een informatieve bijlage bij de notulen of een belofte om zaken verder uit te zoeken.

3. Maatregelen tegen te weinig kennis

Vooraf de stukken goed lezen helpt veel bij het effectiever laten verlopen van vergaderingen. Het is buitengewoon verve-
lend als mensen in de vergadering gaan bladeren in mappen
om zo de benodigde feitenkennis te verzamelen.

Bij meer specialistische onderwerpen kan het zinvol zijn om
een expert uit te nodigen die beter op de hoogte is van recente
ontwikkelingen in het vakgebied.

Kennis die niet in huis is kunt u eventueel genereren in een
creatieve sessie. In bijlage 3 vindt u een aantal werkvormen die
de creativiteit bevorderen.

4. Maatregelen tegen te volle agenda's

Te volle agenda's kunt u in principe op twee manieren aan-
pakken. Ofwel u kiest ervoor om minder onderwerpen in
dezelfde tijd te behandelen, of u kiest ervoor om meer tijd te
nemen voor de vergadering, door bijvoorbeeld de vergadering
in tweeën te splitsen. Vreemd genoeg helpt dit niet altijd,
omdat deelnemers onbewust het vergadertempo aanpassen aan
de beschikbare tijd. Als er erg ruim gepland is, nemen mensen
meer tijd om hun zegje te doen. Bij vollere agenda's zijn men-
sen selectiever met hun inbreng.

5. Maatregelen tegen het niet naleven van procedures

Het niet naleven van procedures is een van de belangrijkste oor-
zaken van het uitlopen van vergaderingen. De bekendste vorm
ervan is te laat beginnen. Dit kan worden aangepakt door dui-
delijke afspraken te maken over de begintijd én over de conse-
quenties van het te laat komen. Bij dit laatste kunt u denken
aan het meebrengen van gebak voor de overige deelnemers bij
de volgende vergadering. Dit laatste is een mooie vorm van
compensatie voor de deelnemers die wel op tijd waren.

Als voorzitter vervult u een voorbeeldfunctie ten aanzien van het naleven van procedures. U moet daarom in elk geval op tijd aanwezig zijn. En omdat de ruimte en apparatuur in orde zijn, laat u zien dat u deze vergadering serieus neemt en goed voorbereid heeft.

6. Maatregelen tegen niet effectieve procedures

Het kan zijn dat een procedure tijdens de vergadering niet effectief blijkt te zijn. In dergelijke gevallen kunt u het beste afwijken van de agenda en de procedure wijzigen. Als bijvoorbeeld blijkt dat steeds dezelfde mensen aan het woord zijn, is het zinvol om eens een rondvraag halverwege de vergadering te houden om ook de meer introverte types het woord te kunnen geven.

Een ander voorbeeld van een niet effectieve procedure is het uitdelen en laten lezen van vergaderstukken in de vergadering, of vlak ervoor. Om uitlopen van de vergaderingen te voorkomen kunt u besluiten om een agendapunt door te schuiven naar de volgende bijeenkomst. In de bijlagen vindt u werkvormen die u naar eigen inzicht kunt aanpassen om de eigen vergadering effectiever te laten verlopen.

7. Maatregelen tegen onvoldoende beslisbevoegdheid

Wanneer mensen over onvoldoende beslisbevoegdheid (denken te) beschikken, zal de voortgang van de vergadering stagneren. Bespreek zeker bij twijfelgevallen altijd van tevoren welke inbreng u als voorzitter verwacht van de deelnemers. Denk goed na over het vergaderdoel dat u wilt bereiken en de mensen die u daarbij nodig hebt. Dat voorkomt veel teleurstellingen.