

Effectief vergaderen

Een kwestie van afspraken?

In de zorg en welzijnssector besteden we nogal wat tijd aan vergaderen. Deze tijd wordt niet altijd effectief benut. Bijvoorbeeld doordat punten die niet op de agenda stonden toch behandeld worden. Of door gebrek aan aandacht voor het groepsproces. Hoe kan het anders?

John Sijnke

Tijdens de rondvraag brengt Emma de vakantieplanning ter sprake. Ze is van mening dat ouders van jonge kinderen meer recht hebben op een vakantie tijdens de schoolvakanties dan collega's die geen kinderen hebben. Daar voelen de meeste anderen wel wat voor. Ter plekke wordt besloten dat collega's met kinderen voorrang krijgen bij de planning. Wanneer Astrid er de volgende vergadering op terug komt krijgt ze van enkele collega's de wind van voren. 'Je was er toch zelf bij toen we dit besloten?' zegt Emma. 'We gaan het niet meer teruggedraaien hoor.' Het argument van Astrid dat haar partner vanwege zijn werk aan schoolvakanties vast zit wordt niet meer besproken. Astrid krijgt bovendien het verwijt dat ze dat altijd doet, terugkomen op zaken die al besproken en besloten zijn. Volgens Emma en andere collega's een vervelende eigenschap die vertragend werkt en ervoor zorgt dat de vergaderingen niet altijd effectief verlopen.

Stijlen

Herkenbaar? Het komt vaak voor dat tijdens vergaderingen een onderwerp opkomt dat niet op de agenda stond. Zeker als het een punt is dat meerdere mensen aanspreekt is de kans groot dat zo'n onderwerp opeens een agendapunt blijkt te zijn. En soms wordt er dan meteen ook een besluit genomen. Volgens sommige mensen is dat praktisch en heel effectief. Niet te lang dralen, snel besluiten nemen, zo ga je zorgvuldig met de vergadertijd om. Maar is dat wel zo? Is hier sprake van effectief vergaderen? Wel als je vergaderen terugbrengt tot snel besluiten nemen. Maar een goed besluit is altijd nog te verkiezen boven een snel besluit. Gewoonweg omdat bij een goed besluit alle argumenten zorgvuldig zijn afgewogen, iedereen zijn bijdrage heeft kunnen leveren en er voldoende tijd is geweest om goed na te denken over de consequenties van het besluit. Daarmee neemt de kans af dat sommige collega's op het besluit terug zullen komen.

Overigens doen ze dat zeker niet om te vertragen. Hun reactie heeft alles te maken met hun vergaderstijl. Uitvoerende medewerkers, zeker in de activiteitensector, hebben overwegend een praktische stijl. Aanpakken, de mouwen opstropen. Dat is wel zo handig voor de dagelijkse praktijk. Die vraagt immers om mensen die van aanpakken weten, niet overal over moeten vergaderen, kunnen improviseren en bovenal snel tot actie komen. Deze actiegerichte kant is echter maar één kant van de professionele vaardigheden van uitvoerende medewerkers. De kwaliteit daarvan neemt toe als ze deze weten te combineren met een reflectieve kant. Zorgvuldig overwegen wat de consequenties van hun handelen zijn. Niet in de laatste plaats door zich te verdiepen in anderen. Hoe staan die er in? Wat zijn hun belangen? Welke argumenten hebben zij? Mensen die sterk zijn in die reflectieve kant hebben vaak wat meer tijd nodig om nieuwe informatie te laten bezinken. Vooral omdat het hun vaardigheid is die nieuwe informatie van allerlei kanten te bekijken.

Hebben alleen mensen met een sterke reflectieve kant het voor het zeggen, dan kan het nog wel eens lang duren voor er een besluit wordt genomen. De kracht zit hem in de combinatie. Teams die hier tijdens hun vergadering en bij hun besluitvorming rekening mee houden slaan twee vliegen in een klap. Een weloverwogen besluit dat actief aanpakken niet in de weg staat.

Spelregels

Hoe komen zowel actiegerichte als reflectieve aspecten goed tot hun recht tijdens vergaderingen? Hiervoor zijn een aantal spelregels van groot belang. Een daarvan is dat een onderwerp dat ter plekke op komt niet meteen tot besluitvorming kan leiden. Alleen punten die op de agenda staan en waar iedereen zich op heeft kunnen voorbereiden kunnen ter plekke afgehandeld worden. Mits voor iedereen helder is waar dat punt over gaat. Dus alleen 'vakantieplanning' op de agenda zetten is niet voldoende. Er moet ook bij vermeld staan waarom dat punt op de agenda staat en wat de bedoeling ervan is. Gaat het alleen om brainstormen, zodat iedereen zijn mening kan vormen? Dan wordt er nog geen besluit over genomen. Gaat het om besluitvorming? Dan moet alle informatie (waaronder bijvoorbeeld een concreet voorstel) vooraf beschikbaar zijn. Het klinkt misschien allemaal wat formeel, maar zo'n werkwijze voorkomt een hoop onderling gedoe. Emma en Astrid uit het voorbeeld zijn allebei geïrriteerd. Emma omdat ze het vervelend vindt dat Astrid terugkomt op een eerder genomen besluit. Astrid omdat ze zich niet gehoord voelt. Dat kan de samenwerking flink verpesten. Zeker als dergelijke situaties zich vaker voordoen. Het hebben van een aantal vergaderafspraken is dus geen overbodige luxe. Zulke afspraken helpen niet alleen om de vergadering succesvol te laten verlopen, maar ook om goed gebruik te maken van de verschillende kwaliteiten in het team.

Samenwerkingsproces

Vergaderen is een samenwerkingsproces. Tijdens vergaderingen worden de onderlinge verhoudingen duidelijk en komen ook onderlinge verschillen aan de orde. Dat vraagt om aandacht, want samenwerken gaat zelden vanzelf. Zorg er daarom voor dat een evaluatie van de vergadering altijd op de agenda staat. Niet voor eventjes of alleen als er problemen binnen het team zijn, maar structureel. Het gaat tijdens vergadering nooit alleen om de inhoud (de agendapunten), maar altijd ook om de betrekking (hoe er vergaderd wordt, hoe er op elkaar gereageerd wordt, of er sprake is van echte samenwerking waar iedereen bij betrokken is). Voor beide aspecten moet dus aandacht zijn. Is de betrekking goed, dan komt de inhoud ook beter uit de verf.

Als de wijze van vergaderen goed verloopt, lijkt de noodzaak deze te evalueren misschien een overbodige luxe en wordt er geen aandacht meer aan geschonken. Gevolg daarvan is dat samenwerking alleen op de agenda komt als het niet goed gaat. Dat is jammer.

Samenwerking is zoveel meer dan 'onderling gedoe'. In feite is het, samen met vakdeskundigheid, een onmisbaar element in professionele dienstverlening. De tijd dat er alleen over cliënten gepraat werd als er problemen waren ligt gelukkig ver achter ons. Helaas is dat bij de samenwerking binnen een team lang niet altijd het geval. Het team zelf op de agenda te zetten draagt er aan bij dat er structureel aandacht is voor de samenwerking. Dat kan door in algemene zin over de samenwerking te praten. Maar je kunt er mee beginnen door de vergadering zelf als agendapunt op te voeren, als een vorm van procesevaluatie aan het einde van de bijeenkomst. Door steeds een ander teamlid het voortouw te laten nemen (hoe heb je deze vergadering ervaren, welke feedback heb je voor de deelnemers, wat zijn onze verbeterpunten, hoe vond jij je eigen bijdragen, et cetera) voorkom je dat evalueren een sleur wordt en komt iedereen aan bod.

Zie je dat het beter kan, dat jullie vergadering niet altijd effectief is? Zet dan de vergadering zelf eens op de agenda en peil hoe je collega's de vergadering ervaren. Misschien heb je dan iets aan de tips die in en bij dit artikel staan. Vergader ze!

Vergadertips

Vorbereiding

Zorg altijd voor een goede agenda, waarbij duidelijk is waarom een punt op de agenda staat en wat degene die het ingebracht heeft ermee hoopt te bereiken. Zo'n agenda moet een paar dagen van te voren bij iedereen bekend zijn. Mocht dat om de een of andere reden niet gelukt zijn, start dan altijd met het gezamenlijk vaststellen van de agenda. Let daarbij vooral op welke punten om bedenkijd vragen. Daarover kun je bijvoorbeeld een voorgenomen

besluit formuleren dat de volgende keer terugkeert. Alleen voor acute zaken, die echt geen uitstel vragen en die vooraf niet te voorzien waren, maak je een uitzondering.

Vaste voorzitter?

Weeg af wat het voordeel van een vaste voorzitter is. Iemand die vaak voorzitter is doet daar de nodige routine mee op. Een roulerend voorzitterschap zorgt ervoor dat iedereen die vaardigheid kan oefenen. Gelijkijdig voorzitten en deelnemen blijkt vaak lastig. Een vaste voorzitter heeft dus minder mogelijkheden om inhoudelijk deel te nemen.

Frequentie

Kies voor kwaliteit boven kwantiteit. Een paar keer per jaar een goede vergadering, waarin zorgvuldig besluiten worden genomen, is te verkiezen boven heel vaak vergaderen zonder zichtbare resultaten. Kom je het regelmatig tegen dat er eigenlijk geen vergaderpunten zijn en dat de vergadering vooral gebruikt wordt om ongericht over van alles en nog wat te praten, overweeg dan de frequentie te verlagen. Af en toe eens informeel bijpraten kan zeker een functie hebben, maar is wat anders dan een formele vergadering.

Omvang

Moet iedereen altijd deelnemen aan de vergadering? Nemen stagiaires en invallers ook deel? De omvang van de groep is van invloed op de kwaliteit van de vergadering. Vergaderen jullie vaak met twintig mensen of meer? Dan is het advies daarmee te stoppen, want met die omvang zal het zelden een goede vergadering worden. Soms is het argument: we hebben nu eenmaal een groot team. Daar past eenzelfde reactie bij: de omvang van het team heeft invloed op de kwaliteit ervan. Er zijn grenzen aan wat nog een effectieve groep is. Je kunt beter voor twee kleine teams/vergadergroepen kiezen. Sommige leidinggevendenden vinden het vervelend om met twee teams te vergaderen en kiezen voor een grote groep. Daarmee kiezen ze voor hun eigen gemak in plaats van voor de kwaliteit van de vergadering.

Volgorde

Het is logisch dat een procesevaluatie aan het einde van een vergadering zit, anders valt er niets te evalueren. Maar de onderlinge samenwerking komt vaak ook als laatste aan de orde. En niet zelden vervalt dit punt dan weer vanwege de grote hoeveelheid agendapunten. Zeker als er geen dringende reden is om over het team zelf te praten. Daarmee raakt dit belangrijke punt op de achtergrond en komt toch weer in de problematische hoek: we hebben het er alleen over als het mis gaat. Dat voorkom je door het als eerste punt op de agenda te zetten. Stel wel vast hoeveel tijd jullie voor dat punt uit willen trekken. Dat is overigens ook het geval met de procesevaluatie. Die hoeft niet lang te duren, tien minuten is vaak al meer dan genoeg. Maar het komt niet uit de verf als iedereen al bezig is zijn jas aan te trekken. Dus als de vergadering tot 13.00 uur duurt, stop dan om 12.50 uur met de agendapunten en besteed de laatste tien minuten aan de onderlinge samenwerking tijdens de vergadering. Daarmee doe je recht aan dit essentiële onderdeel van jullie werk.