



Ace! Management Partners

Training • Coaching • Consulting • Interim Management



Den Haag • Amsterdam • Den Bosch • Rotterdam
Zwolle • Utrecht • Arnhem • Amersfoort • Breda
Eindhoven • Maastricht • Brussel • Antwerpen

Ace! E-book



Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	1
EFFECTIEF VERGADEREN - 1. INLEIDING	3
EFFECTIEF VERGADEREN - 2. VORMEN VAN VERGADEREN	3
EFFECTIEF VERGADEREN - 2.1 TELEFONISCH VERGADEREN	3
EFFECTIEF VERGADEREN - 2.2 VIDEO CONFERENCING	4
EFFECTIEF VERGADEREN - 2.3 INTERNET & INTRANET	4
EFFECTIEF VERGADEREN - 2.4 COMPUTERS EN STEMSYSTEMEN	5
EFFECTIEF VERGADEREN - 3. DO'S EN DONT'S.....	6
EFFECTIEF VERGADEREN - 4. DO'S EN DONT'S BIJ INTERNATIONAAL VERGADEREN	6
DISCLAIMER.....	8

Effectief vergaderen - 1. Inleiding

In bedrijven wordt gemiddeld 10 tot 20% van de werktijd besteed aan vergaderen. Managers en andere leidinggevendenden besteden vaak de helft of meer van hun werktijd aan deze activiteit. Vergaderen kost niet alleen veel tijd, maar ook veel energie. Door herverdeling van bevoegdheden en taken, toepassing van meer doelmatige vergadertechnieken en strakkere discipline kunnen de vergaderkosten in vele organisaties met 20 tot 50% worden teruggedrongen.

Vergaderen is nodig voor het nemen van besluiten, afstemmen van taken, ontwikkelen van ideeën, creëren van draagvlak en (ver)delen van informatie. Vergaderingen kunnen slagvaardig en inspirerend zijn. Het is essentieel daarbij de juiste regels te hanteren, zoals het gebruik van een agenda of om de beurt praten. Maar zelfs deze simpele regels worden vaak niet of onvoldoende in praktijk gebracht. In dat geval wordt al veel bereikt met een goede voorbereiding en discipline.

De meest hardnekkige vergaderproblemen zijn saaiheid en geringe besluitvaardigheid. Bij dergelijke structurele problemen is het noodzakelijk het hele vergadercircuit van een organisatie onder de loep te nemen en in goede banen te leiden. Dat kan, gezien de enorm hoge kosten van vergaderen, zeer lonend zijn. Vraag je kritisch af of een vergadering wel echt nodig is. Vergader niet, omdat een bijeenkomst is gepland, maar alleen als er substantiële punten te bespreken zijn. De vergadernoodzaak kun je bepalen door de volgende vragen te stellen:

- Is de nodige kennis en informatie aanwezig maar versnipperd? Hoe versnipperder, des te groter de vergadernoodzaak.
- Is het probleem overzichtelijk? Hoe minder, des te groter de vergadernoodzaak.
- Hoe groot is de kans op een conflict? Hoe groter de kans, des te groter de vergadernoodzaak.
- Hoe belangrijk is het dat het team de beslissing draagt? Hoe belangrijker, des te groter de vergadernoodzaak.

Effectief vergaderen - 2. Vormen van vergaderen

Het gebruik van technische hulpmiddelen kan face-to-face-vergaderingen vervangen, bekorten en ondersteunen. Te denken valt hierbij aan:

- Telefonisch vergaderen
- Videoconferencing
- Internet en intranet
- Stem- en computersystemen met LCD-projectoren

Effectief vergaderen - 2.1 Telefonisch vergaderen

Deze vorm van vergaderen is geschikt voor routine-overleg en snelle informatievergaring en bespaart reis- en verblijfkosten.

Tips:

Vóór de vergadering:

- Reserveer tijdig bij uw telefoonmaatschappij.
- Zorg voor handvrije telefoons.
- Verspreid tevoren een duidelijke agenda met gestructureerde (beslis)punten.
- Houd bij internationale vergaderingen rekening met tijdverschillen.
- Kies een stille ruimte.
- Geef deelnemers het vergadertelefoonnummer voor als de verbinding wegvalt.

Tijdens de vergadering:

- Wees ruim op tijd.
- Laat de deelnemers zich aan het begin van de vergadering introduceren.
- Noem uw naam alvorens te spreken.
- Regisseer strak, spreek regels af.
- Houd het gesprek kort en gericht.
- Las na elk punt een rondvraag in.
- Vermijd interrupties en door elkaar praten.

- Streef naar een snelle afwisseling van sprekers.
- Kies uw woorden zorgvuldig.
- Houd pauzes tussen sprekers.
- Zet de microfoon uit als u niet spreekt.

Effectief vergaderen - 2.2 Video conferencing

Deze vorm van vergaderen is duurder dan telefonisch vergaderen, maar biedt ook meer mogelijkheden, zoals brainstormen, eenvoudige besluiten nemen en uitwisselen van informatie via lichaamstaal, dia's, films, grafieken, tekeningen of statistieken. Dit laatste kan worden vergemakkelijkt door koppeling met een fax of een ander elektronisch datatransportsysteem (internet).

Vooral wanneer de vergadelaars van ver moeten komen, is het zeer lonend de kosten van deze vorm van vergaderen af te wegen tegen de anders te maken reis- en verblijfkosten. Het is evenwel niet aan te raden een videoconferentie te houden als persoonlijke relaties essentieel zijn voor het behalen van resultaat (conflictregulering, vertrouwen opbouwen).

Tips

Vóór de vergadering:

- Neem voldoende voorbereidingstijd.
- Stuur tijdig agenda en stukken op.
- Houd rekening met tijdverschillen.
- Test de apparatuur kort voor de start.
- Zorg dat iedereen zichtbaar is.

Tijdens de vergadering:

- Begin met een introductierondje.
- Regel interrupteren (hand opsteken).
- Loop eerst snel de agenda door.
- Houd pauzes tussen sprekers.
- Spreek duidelijk tot het eind van een zin.
- Vermijd bijgeluiden (roffelen, schuifelen, geritsel van papier, onderonsjes).
- Spreek elkaar vaak bij de naam aan.
- Wissel spreekbeurten snel af om te voorkomen dat men afhaakt of wegloopt.
- Kijk in de camera als u spreekt.
- Adviseer bij tweegesprekken dat men elkaar later opbelt.
- Zet mensen die veel praten naast elkaar.

Effectief vergaderen - 2.3 Internet & intranet

Met behulp van email kunnen vergaderingen bekort worden. Informatieve agendapunten, zoals mededelingen, ingekomen stukken en rondvraag, kunnen met email tevoren afgehandeld worden. Via email kunnen agendapunten worden ingediend, agenda's met bijbehorende stukken verspreid worden en vooroverleg gevoerd worden.

Communicatie via email kan ook dienen ter vervanging van face-to-face-vergaderingen waarin niet al te ingewikkelde punten aan de orde komen. Af te raden is de vervanging van vergaderingen waarin verreikende beslissingen genomen moeten worden, veelomvattende deals moeten worden gesloten of andere activiteiten moeten plaatsvinden, die wederzijds vertrouwen vereisen en waarbij men precies wil weten wat voor vlees men in de kuip heeft.

Virtueel vergaderen: stappenplan

De eerste stap is, dat een groep vergadelaars een gemeenschappelijk e-mailadres neemt om gemakkelijker berichten en vergaderstukken naar elkaar te versturen. Een stapje verder is het openen van een gemeenschappelijke, elektronische postbus of internetpagina, waar groepsleden vergaderdata, agenda's met bijbehorende stukken, huiswerk, verslagen, actielijsten, potentiële agendapunten, evaluaties en andere relevante gegevens kunnen ophalen en raadplegen. Mits deze documenten tijdig in het gemeenschappelijke bestand zijn gezet, kan niemand zich meer voor een gebrekkige voorbereiding excuseren met de mededeling dat hij de agenda of het verslag niet - op tijd - heeft ontvangen.

Informatieuitwisseling via een gemeenschappelijk e-mailadres of een elektronische postbus kan mondeling vooroverleg over - potentiële - agendapunten ondersteunen en deels vervangen. Sommige potentiële punten zullen in deze fase al afgehandeld worden, zodat ze helemaal niet meer in een fysieke vergadering aan de orde hoeven komen.

Een volgende stap is de vorming van communities, groepen mensen die in chatboxen met elkaar communiceren, op elkaars opmerkingen en stukken reageren, eventueel ondersteund door een speciaal software-programma voor brainstorming en prioritering. Behalve ter voorbereiding van de eigenlijke vergadering, kunnen deze communities ook bepaalde delen van 'traditionele' vergaderingen vervangen, zoals stukken bespreken, informatie uitwisselen en ideeën ontwikkelen.

De laatste stap is de vorming van communities die via mobiele telefoons met ingebouwde camera's videoconferenties op het internet houden. De deelnemers kunnen vanuit huiskamer, trein of café met elkaar vergaderen. Deze ontwikkeling zal een hoge vlucht nemen als de transportsnelheid van beelden en data straks vertienvoudig is.

Tips

- Geef elke vergadergroep een gemeenschappelijk e-mailadres voor onderlinge communicatie en het aanleggen en raadplegen van mappen met vergaderdata, agenda's met bijbehorende stukken, huiswerk, vooroverleg, verslagen, actielijsten, potentiële agendapunten, evaluaties en andere relevante data.
- Bescherm het gemeenschappelijke adres met een inlogcode of wachtwoord tegen inkijk, maar blijf voorzichtig.
- Geef bij elk e-mailbericht duidelijk het onderwerp aan.
- Check of de deelnemers hun vergadermail hebben geopend.
- Vervang of ondersteun face-to-face-vergaderingen door communities in chatboxen (direct communiceren) of forums (communiceren via postbus).
- Met camera en telefoon erbij kan men op internet videoconferenties houden, hoewel het beeldtransport vaak nog traag is.

Effectief vergaderen - 2.4 Computers en stemsystemen

Deze systemen zijn bij een weloverwogen gebruik geschikt om in grote groepen te brainstormen, problemen te verkennen, meningen te peilen en producten, diensten en organisaties te positioneren. Een professionele facilitator is evenwel onontbeerlijk.

Vergaderen met computers

Deze vorm van vergaderen bestaat eruit dat een groep mensen - elk achter een pc - problemen analyseert en oplossingen genereert, groepeerd en prioriteert. Mede vanwege de vrij hoge kosten is het gebruik van deze systemen echter nog beperkt tot grote organisaties.

Systemen van onderling gekoppelde computers en een centraal scherm kunnen nuttig zijn bij het verkennen van een complex probleem door een heterogene groep van minimaal tien deskundigen en/of betrokkenen.

Tips

- De doelstelling en daarvan afgeleide vragen en beweringen die de deelnemers in de sessie krijgen voorgelegd, moeten glashelder zijn.
- Reken erop dat de voorbereiding drie keer zoveel tijd vergt als de sessie zelf; de eerste paar keer zelfs nog meer.
- Geef de deelnemers tevoren huiswerk (enquête invullen, ideeën bedenken).
- Discussies worden snel oppervlakkig; interactie via toetsenborden is beperkt.
- Onderbreek een door computers ondersteunde sessie geregeld voor tussentijds overleg in gewone vergaderkamers.
- Laat u niet de wet voorschrijven door de computer.

Vergaderen met interactieve stemsystemen

Goedkoper, flexibeler en socialer dan vergaderen met individuele computers is vergaderen met een interactieve stemsysteem, bestaande uit stemkastjes, een basisstation en een computer(programma), eventueel aangevuld met een projector en centraal scherm. Elke vergaderaar kan via zijn stemkastje anoniem reageren op stellingen, vragen of voorstellen met de knoppen 'ja', 'nee', 'geen mening'. Ook kan hij ideeën, oplossingen en voorstellen in een gewenste volgorde zetten of beoordelen met behulp van

cijferknoppen. De uitslagen verschijnen in de vorm van grafieken en cijfers meteen op monitor of scherm en kunnen worden opgeslagen voor later.

1/1/03

Effectief vergaderen - 3. Do's en dont's

Vergaderingen moeten zo worden voorbereid, dat elke deelnemer het gevoel heeft naar een feest te gaan waar hij de bruid moet toespreken. Dit bereik je door de deelnemers 'eigenaren van agendapunten' te maken. Vóór een vergadering moeten de volgende taken verricht worden:

- Indienen van de substantiële agendapunten
- Voorbespreken met individuen of groepen
- Opstellen van een aantrekkelijke agenda
- Selecteren en uitnodigen van de deelnemers
- Verdelen van voorbereidingstaken
- Maken van een adequate tijdsplanning
- Zorgen voor een geschikte accommodatie

Tijdens de vergadering

Stel voor vergaderen gedragsregels op. Hiermee voorkom je oeverloos gepraat, ruzie of gezellig-gezonderen zonder resultaten. Druk het vergaderreglement af op een kaartje ter grootte van een visitekaartje, op de agenda of hang het in de vorm van een poster in de vergaderzaal. Controleer af en toe of het reglement aanpassing of aanvulling behoeft.

De kans op een succesvolle vergadering stijgt als men zich houdt aan de volgende basisregels:

- Sterk openen met een positieve boodschap
- Tijdsplanning en -management
- Gesprek doelgericht houden
- Besluitvaardigheid bevorderen
- Creativiteit stimuleren
- Deelnemers alert en betrokken houden
- Evalueren en positief afsluiten

Na de vergadering

Het succes van een vergadering wordt bepaald door de acties die eruit voortvloeien. Daarom is het uitermate belangrijk dat er tijdig een doelmatig verslag gemaakt en verspreid wordt. Neem als uitgangspunt bij de verslaglegging: een mededelingen-, besluiten- en actielijst is voldoende, tenzij u argumenten heeft om meer te doen. Uitvoerige verslagen zijn een goede parlementaire gewoonte, maar in werksituaties in de regel niet adequaat. Daar is een verslag vooral een werkinstructie. Als men tevoren weet dat een punt in een volgende bijeenkomst verder besproken zal worden, kan dat een argument zijn om het uitvoeriger te notuleren.

Als de deelnemers zich slecht aan afspraken houden, dien je de oorzaken daarvan te onderzoeken en ze te bespreken om ze zo snel mogelijk uit de weg te ruimen. Zoek antwoord op de volgende vragen:

- Is het duidelijk wat de afspraak inhoudt, wanneer de actie uitgevoerd moet zijn en wie verantwoordelijk is?
- Is de actielijst tijdig beschikbaar?
- Is de juiste persoon verantwoordelijk?
- Staat de actiehouders achter de afspraak?
- Is het een kwestie van tijdnoed, prioriteit of discipline?
- Worden actiehouders aangesproken op nalatigheid?

Effectief vergaderen - 4. Do's en dont's bij internationaal vergaderen

Er zijn weinig landen waar zo veel en zo 'keurig' vergaderd wordt als in Nederland. Hetzelfde geldt in grote mate voor Noord-Amerikaanse en andere Noordwest-Europese landen. Anders ligt dit in Zuid-Amerikaanse en Zuid-Europese landen. Als je vergadert met mensen uit die landen, moet je er rekening mee te houden dat zij:

- vaak een kwartier of meer te laat komen
- vergaderingen vaak meer zien als een theatershow of op z'n best als een warming-up
- besluiten veelal later in het café of tijdens het eten nemen
- lunchen doorgaans heel belangrijk vinden
- zeer ongeduldig worden als een ochtendvergadering uitloopt
- een (eenvoudige) lunch tijdens de vergadering kunnen opvatten als een belediging
- melk tijdens de lunch als vreemd ervaren, evenals - slappe - koffie tijdens een vergadering
- persoonlijk respect en vertrouwen beschouwen als de basis van een zakelijke relatie
- vergaderingen gebruiken om jou en je zaken te besnuffelen
- lunches en diners gebruiken om een vertrouwensbasis te leggen
- het onderbreken van een spreker niet zonder meer als ongeleefd zien, maar als onderdeel van een tactiek om tijd te winnen en anderen te verhinderen met argumenten te komen
- van je verwachten dat je zich met hart en ziel in het strijdgewoel werpt

Disclaimer

Tenzij anders vermeld berust het copyright van de artikelen en de e-books bij de uitgever Ace! Management Partners. Niets van deze informatie mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt, op welke wijze en in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteurs.

De gebruiker mag de informatie op het scherm bekijken en afdrucken voor persoonlijk gebruik. Hoewel de inhoud met de grootste zorgvuldigheid is samengesteld, zijn de auteur en de uitgever niet aansprakelijk voor fouten en of schade die uit het gebruik of de (gedeeltelijke) toepassing van de informatie, direct of indirect, het gevolg zou kunnen zijn. De artikelen, crash courses en managementmodellen zijn niet bedoeld als een advies. Ace! Management Partners kan immers niet beoordelen of toepassing van de informatie in uw organisatie en in uw specifieke situatie, verstandig is.

De informatie kan op elk moment zonder voorafgaande aankondiging gewijzigd worden.