

Technieken Vergaderen

Vragen om vooraf te stellen

Bezint eer ge begint! Die oude spreuk is nog steeds waar en zeker als het over vergaderingen gaat.

De eerste vraag die je je moet stellen als je een vergadering wil organiseren is: wat is de doelstelling van mijn meeting? Wat wil ik bereiken? Die doelstelling zal meteen ook typerend zijn voor het soort vergadering dat het gaat worden. Zo kan je tot het volgende schema komen:

Type meeting	Doel	Kenmerken	Opmerking	Mogelijke voorbereiding door deelnemers
Informatie-meeting	Informatie overbrengen	One way Geen beslissingen meer te nemen	Kan gepaard gaan met vraag en antwoord moment	Info kan vooraf doorgenomen worden
Brainstorm	Nieuwe ideeën verzamelen	Kruisbestuiving maar stevig geleid strakke procesbewaking Voorstellen en ideeën, geen beslissingen	Mogelijk al een eerste selectie van ideeën (short list)	Context en kernvraag kan vooraf doorgestuurd worden (of achteraf)
Beslissings-vergadering	Beslissen	Discussievorm leders mening beluisteren, argumenteren en dan knopen doorhakken	Beslissingsregels moeten vooraf helder zijn: unaniem, meerderheid of anders	Info rond de case kan vooraf bestudeerd worden
Werkoverleg	Operationele afstemming van activiteiten	Snel, pragmatisch, korte termijn topics	Korte opvolging van gemaakte afspraken vereist	To do lists afchecken

Ben je **de organisator** van een meeting? Stel dan duidelijk in je uitnodiging welk type meeting het is. Dat brengt duidelijkheid en vermijdt frustraties. Zo verhinder je dat deelnemers naar een infomeeting komen met de verwachting nog dingen te kunnen beslissen.

Ben je **een deelnemer** aan een meeting en is de doelstelling of het type meeting niet duidelijk? Informeer dan vooraf. Je kan beter een infovergadering missen dan een beslissingsvergadering.

Member of the Cameleon Group

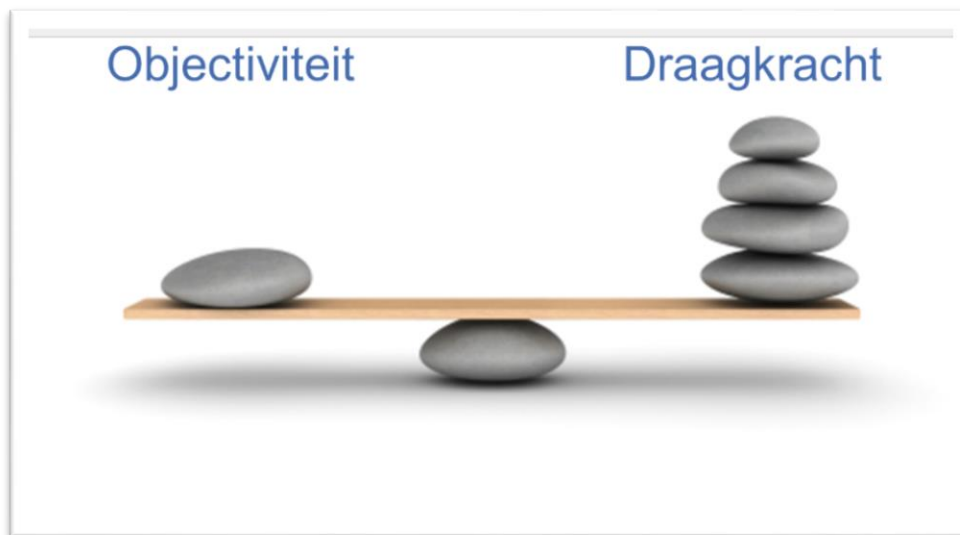
Is een vergadering wel nodig?

Als we zeggen dat er al teveel vergaderd wordt, moet je misschien eens nadenken of een vergadering altijd wel echt nodig is.

Informatie overbrengen kan bijvoorbeeld ook op een andere manier, zeker in dit digitale tijdperk. Een info-meeting is natuurlijk persoonlijker, maar niet altijd efficiënt in tijdsgebruik.

Als je een idee eens wil afchecken bij een aantal experts, is het zelfs een slecht idee om te vergaderen. Want je hebt kans dat ze allemaal de super expert willen spelen in de meeting en met elkaar in competitie gaan. Daar is een alternatief voor: de Delphi-methode. Daarbij stuur je de info naar iedere expert en verzamelt de opmerkingen van iedereen. Die nieuwe info stuur je dan terug door naar iedereen en je brengt weer alle opmerkingen samen. Zo ga je een paar keer door, maar je brengt de experts nooit fysiek samen.

Met je team vergaderen over wie van hen nu naar dat exclusieve congres mag, is ook geen goed idee (in de veronderstelling dat ze allemaal graag zouden gaan). Sommige beslissingen neem je als manager beter alleen. Zo kom je tot de opmerkelijke afweging dat een individuele beslissing vaak objectiever en kwalitatiever is dan een groepsbeslissing, maar die laatste geeft meer draagkracht.



Wie moet deelnemen?

Type vergadering	Deelnemers
Infovergadering	Wie praktisch iets aan de info heeft
Brainstorm	1/3 specialisten, 1/3 generalisten, 1/3 wilde ganzen
Beslissen	Wie iets kan bijdragen aan de beslissing
Werkoverleg	De betrokken teamleden

Vaak zie je op een infovergadering deelnemers voor wie een paar topics interessant zijn en andere helemaal niet. Geen wonder dat ze dan afhaken en hun mails gaan zitten lezen. Vaak is dat wanneer het aantal deelnemers te groot is of het aantal topics op de agenda te divers.

Bij een brainstorm heb je best de mix van specialisten, generalisten en "wilde ganzen". Die laatste categorie zijn deelnemers die het onderwerp niet of zeer oppervlakkig kennen. Vaak zijn het net zij die met de meest creatieve, out-of-the-box ideeën komen.

Bij de beslissingsvergadering kan je je afvragen wat de bijdrage van een HR-manager is bij de beslissing over de investering in een nieuwe machine.

Word je gevraagd als deelnemer, wees dan ook kritisch. Is je aanwezigheid cruciaal? Moet JIJ gaan of kan iemand anders je vervangen? Moet je er de hele tijd bij zijn, of slechts voor bepaalde topics? Wees zuinig met je tijd en geef hem niet te vanzelfsprekend weg!

Een goede voorbereiding

Wanneer bovenstaande vragen helder beantwoord zijn, kan je beginnen met de praktische voorbereiding.

Schrijf een aantrekkelijke uitnodiging voor de vergadering. Die omvat:

- plaats en datum
- de doelstelling (en dus het type vergadering). Een deel van de meeting kan informatief zijn en een ander beslissend maar specificeer dat dan zeer duidelijk.
- de agenda met timing
- de verwachte voorbereiding

Member of the Cameleon Group

Hou de toon collegiaal, maar toch ook zakelijk en niet te vrijblijvend. Zo komt “Met vriendelijke groeten” als afsluiter toch ernstiger over dan “Groetjes”.

Wees vooral streng op de voorbereiding. Aarzel niet om te schrijven dat het geen zin heeft naar de meeting te komen als je de voorbereiding niet hebt doorgenomen, want dat je efficiënt wil vergaderen. Als iemand toch onvoorbereid opdaagt, vraag hem dan in een apart lokaal eerst even zijn voorbereiding te gaan doen. Dat klinkt gewaagd, maar als je de kwaliteit van meetings wil verbeteren, moet je er iets voor over hebben.

Voorbereiden is ook zorgen dat alle materiaal voorhanden is, dat je de zaal vooraf hebt verkend en dat al de audiovisuele middelen die je wil gebruiken functioneren.

Een vergadering leiden

Als voorzitter van een vergadering, heb je een aantal belangrijke taken.

6 Vergaderregels

Vooreerst bepaal je welke gedragsregels er gehanteerd gaan worden. Die omvatten bijvoorbeeld:

- Hoe gaan we om met laatkomers (bordje op deur “alsjeblief niet meer storen, we zijn al gestart”)
 - Wat met GSM-gebruik? Wij verkiezen DDD = Drastic Digital Detox. Je aandacht kan maar op één plaats tegelijk zijn.
 - Wat met laptopgebruik? Wat ons betreft, idem als hierboven. Tenzij de laptop functioneel wordt gebruikt in en voor de vergadering (vb. iemand maakt ter plekke het verslag)
 - Respectvol gedrag = mekaar laten uitspreken, maximaal x minuten aan het woord blijven, iedereen de kans geven, een anders mening niet belachelijk maken, enz.
 - Hoe gaan we beslissen? Als er beslist moet worden, is het goed vooraf daar ook afspraken rond te maken. Beslissen we bij meerderheid, streven we naar algemene consensus, wat doen we bij gelijke stemmen, telt de stem van de voorzitter (of die van de hoogste manager) dubbel?
- 6 Bewaak deze regels streng en wees niet bang om kordaat op te treden: de goed menende deelnemers zullen je dankbaar zijn als je de overtreders ter orde roept!
- 6 Faciliteren

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

- Zorg dat de discussie op gang komt en dat iedereen (ook de stillere deelnemer) zijn mening kan zeggen. Gebruik hiervoor de juiste technieken:
 - TWS of Think-Write-Share: in plaats “wie het luidste roept” schrijft iedereen zijn mening of zijn idee op een post-it. Laat iemand ze op een whiteboard plakken en voorlezen. Vraag dat de schrijver telkens zijn idee toelicht. Zo komt iedereen aan bod.
 - Voting cards: geef iedere deelnemer een groene, een gele of oranje en een rode kaart. Elke keer een standpunt wordt ingenomen vraag je iedereen te stemmen. Groen is akkoord, geel heeft nog een twijfel of bedenking, rood is tegen. Zo zie je meteen ook wat iedereen denkt. Vooral de gele kaarten zijn interessant en verdienen verdere bevraging. Weeral zorg je er zo voor dat iedereen zijn zegje krijgt.
- Maak het interessant en levendig
- Om te vergaderen hoef je niet de hele tijd rond een tafel te zitten. Breng er beweging in. Maak subgroepjes die discussiëren over een deeltopic en laat ze hun bevindingen dan naar voor brengen en delen. Gebruik de flipchart of whiteboard actief om meningen te verzamelen en op te schrijven.

Rollen in de vergadering

Probeer niet de rol van voorzitter en verslaggever te cumuleren. Laat iemand dat voor jou doen. Leuk is er een beurtrol van te maken.

Naast voorzitter en verslaggever is er mogelijk ook een timekeeper nodig. Die houdt de timing in het oog en jaagt het tempo wat aan, indien nodig.

Afsluiten en verslag

Bij het afsluiten is het aangewezen

- expliciet na te gaan of de doelstelling gehaald is;
- de gemaakte afspraken nog eens te herhalen, en/of de deelnemers te laten herhalen welke taken ze op zich hebben genomen;
- het verslag aan te kondigen en eventuele volgende afspraken te maken;
- de deelnemers te bedanken.

Het verslag moet helder en to the point zijn. Geen prozaverhaal met wie wat heeft gezegd. Als je voor het verslag een Excel-file gebruikt in plaats van een word

Member of the Cameleon Group

document, zal je vanzelf meer beknopt gaan werken en je tot de essentie beperken.

Omgaan met lastige situaties

Zoals al hierboven vermeld: wees niet te bedeesd om kortdaat bij te sturen als deelnemers storend gedrag vertonen. Meestal storen ook andere deelnemers zich hieraan. Je wint hun appreciatie door in te grijpen en verliest ze juist als je niets doet.

Maar stuur wel correct en rustig bij, zonder je boos te maken. Een paar simpele technieken kunnen je daarbij helpen.

- 1 Benoem wat je ziet.
- 2 Als je gewoon beschrijft wat je ziet, zeg je niks verkeerd, maar je vestigt wel de aandacht op het (afwijkende) gedrag.
Bijvoorbeeld: "Gust en Marcel, ik zie jullie daar nog onderling iets over zeggen, kan je dat delen met ons?" "Peter, ik zie dat je je GSM hebt bovengehaald ondanks onze afspraak. Kan je die terug weg leggen, ajb?" "Ludo, ik merk dat je nu over een ander onderwerp bezig bent. Kunnen we het bij ons onderwerp houden?"
- 3 Pacing & Leading of de techniek van het buigende riet in de wind.
Hier ga je eerst een stukje mee in de redenering van de deelnemer om daarna charmant terug te sturen naar waar je zijn moet.
"Dirk, dat is een goede opmerking en daar moeten we zeker eens over nadenken. Dank je dat je dit opbrengt. Ik wil daar later met je over doorpraten, maar nu zou ik eerst willen ... Is dat ok voor jou?" Wie kan daar nu nee op zeggen?

Visie Vergaderen

Er wordt in bedrijven veel vergaderd, wellicht te veel. Onlangs zag ik een manager die vertelde dat hij zeker 65% van zijn tijd in meeting zat. Dat is meer dan drie dagen per week. Hij houdt nog anderhalve dag per week over om uit te voeren wat er beslist is, om zijn mensen op te volgen en om een beleid te bedenken. Het is helaas geen uitzondering ...

Verder klaagt men zich te pletter over de inefficiëntie van vergaderingen. Steeds dezelfde klachten komen terug:

- niet op tijd starten
- te laat komen
- geen agenda
- afwijken van het onderwerp
- oeverloze discussies
- deelnemers die het woord niet afstaan of de discussie domineren
- geen beslissingen
- geen verslag
- meer dan de helft is iets anders aan het doen (op laptop of smartphone)

Je zou dan zeggen: het is toch eenvoudig wat er moet gebeuren? Blijkbaar niet. Maar laat ons doen zoals Michael Jackson ooit zong: Let's start with the man in the mirror.

Waar wij vooral de klemtoon op leggen is:

- kieskeuriger zijn in het deelnemen aan vergaderingen;
- expectation management: manage de verwachtingen van de deelnemers omtrent de doelstelling en hun verwachte bijdrage en wees hier consequent in;
- assertiever en krachtiger aansturen, maar steeds op een correcte manier.