

Handreikingen voor een effectief overleg

Vorbereiding

Een goede vergadering begint met een gedegen voorbereiding. Meer dan eens blijft deze achterwege en begint een manager (en de deelnemers!) 'zomaar' (vaak gehaast) te vergaderen. Het gevolg is veelal dat de vergaderstukken niet zijn gelezen, of soms zelfs niet zijn ontvangen, dat een agenda ontbreekt en ook andere zaken onduidelijk zijn. Als eerste is het van belang een ruimte te reserveren, datum en tijd vast te stellen en de deelnemers de gelegenheid te geven ruim voor de vergadering agendapunten in te brengen. De deelnemers weten waar zij aan toe zijn als de voorzitter vooraf op de agenda een korte toelichting per agendapunt geeft aan de hand van de onderstaande vijf vragen:

- 1 Waar gaat het over/wat is de kern?
- 2 Wat wil ik bereiken? (doelstelling)
- 3 Hoeveel tijd wil ik aan het agendapunt besteden?
- 4 Welke beslisruimte geef ik de deelnemers?
- 5 Welke procedure wil ik volgen en hoe hak ik de knoop door?

Drie tot vijf dagen voor de vergadering ontvangen de deelnemers per e-mail of op papier de stukken en de agenda met toelichting, zodat ook zij zich kunnen voorbereiden.

Hieronder vind je een handige checklist voor de voorbereiding

Checklist Vorbereiding

- Datum, tijd en plaats bepalen.
- Locatie reserveren (+ eventueel hulpmiddelen).
- Agenda opstellen:
 - deelnemers punten laten inbrengen;
 - volgorde agendapunten;
 - doel en tijdsduur per agendapunt.
- Deelnemers uitnodigen en stukken meesturen.

Een jaarplanning kan ervoor zorgen dat iedereen weet wanneer er vergaderd wordt. Voor teamoverleg tussen het team en de direct leidinggevende is een maandelijkse vergaderfrequentie voldoende, maar een kort wekelijks overleg (weekopening?) heeft de voorkeur.

Beslisruimte van de deelnemers

Overleg is een mogelijkheid voor leidinggevendenden om de medewerkers te laten meepraten over zaken die in hun eigen werk spelen. Maar meepraten is niet hetzelfde als meebeslissen! Het schemergebied tussen die twee heet de beslisruimte. Voor ieder punt op de agenda kan de voorzitter bepalen welke beslisruimte hij de medewerkers wil geven: wil hij hen alleen informeren, wil hij hun advies, wil hij gezamenlijk besluiten of laat hij hen zelf besluiten? De manager doet er goed aan de deelnemers vooraf te vertellen hoe hij met hun inbreng wil omgaan om teleurstelling achteraf te voorkómen. Soms denken medewerkers namelijk dat ze

veel beslisruimte hebben, terwijl de direct leidinggevende alleen hun mening wil horen en zelf een beslissing neemt.

Besluitvorming

Uiteindelijk zal er een besluit moeten worden genomen. Dat kan op een aantal manieren:

- 1 door unanimiteit: iedereen is het eens;
- 2 door consensus: men wordt het eens over een compromis;
- 3 door te stemmen, waarbij de meerderheid bepalend is;
- 4 door delegatie: de medewerkers beslissen zelf;
- 5 door autoriteit: de leidinggevende beslist na de medewerkers gehoord te hebben;
- 6 door te loten.

Iedere variant heeft voor- en nadelen. Om geen valse verwachtingen te wekken, helpt het om de deelnemers voorafgaand aan de bespreking van een agendapunt of vergadering duidelijk te maken op welke manier de knoop wordt doorgehakt. Een leuke variant is in plaats van consensus te kiezen voor consent. Dat wil zeggen dat er wordt gevraagd wie er tegen een voorstel is. Als niemand ertegen is, is het voorstel aangenomen. Met name bij een gecombineerde vergadering tussen MT en staf werkt deze manier erg goed, omdat daar vaak belangentegenstellingen bestaan. Maar het is ook een optie als er thema's aan de orde komen waar niet iedereen verstand van heeft.

Verslaglegging

Van een vergadering wordt doorgaans een verslag gemaakt. Het is in veel vergaderingen een discussiepunt wie dat moet doen, zeker als er geen vaste secretaris is. Ook kost het veel tijd om een (goed) verslag te maken. Daarom zijn een besluitenlijst en een actielijst in veel gevallen voldoende. Bovendien is dat gemakkelijker en praktischer in het gebruik. Op een besluitenlijst worden alle genomen besluiten puntsgewijs vastgelegd, waarmee lange verslagen worden vermeden. Het gaat tenslotte om het resultaat! Slechts weinigen kunnen het zich veroorloven om regelmatig met een lege besluitenlijst bij hun achterban terug te komen. Behalve een besluitenlijst maakt de secretaris ook een actielijst met punten die de deelnemers moeten uitvoeren. Deze actielijst is opgebouwd uit drie kolommen volgens het principe 'drie maal W' ofwel: wie doet wat en wanneer moet het gereed zijn? De afspraken worden onmiddellijk na de vergadering aan iedereen gemaild. Zo weet iemand al kort na de vergadering welke actiepunten hij of zij dient uit te voeren en hoeft er niet te worden gewacht op het verslag. Tijdens de volgende vergadering wordt de actielijst punt voor punt langs gelopen. Actiepunten die niet zijn afgerond blijven staan tot de volgende vergadering. Ook de besluitenlijst wordt voor akkoord aan de deelnemers voorgelegd. Zo'n lijstje met besluiten is overzichtelijker dan alle uitgebreide verslagen door te moeten lopen op zoek naar wat ook alweer was besloten over dat onderwerp. Notulen zijn nuttig voor diegenen die willen zien hoe de discussie is verlopen. Maar niet alle meningen kunnen woordelijk worden opgenomen. De kans op een 'gekleurd' verslag is dus erg groot. Als de notulen niet écht nodig zijn, kan daarom best worden volstaan met een besluitenlijst en een actielijst.

Voorzitter en de kwaliteit van de vergadering

Aan de vaardigheden van veel voorzitters kan best het een en ander verbeterd worden. Toch hebben ook de deelnemers een verantwoordelijkheid om de kwaliteit van de vergadering te bewaken én te verbeteren. Het is te gemakkelijk om altijd te wijzen naar de voorzitter. Zijn effectiviteit is immers ook afhankelijk van de bijdragen en de opstelling van de deelnemers aan het overleg.

Als een van de deelnemers het gevoel heeft dat er efficiënter of effectiever kan worden vergaderd, is het noodzakelijk de kwaliteit van het overleg eens aan de orde te stellen. Daarvoor zijn korte vragenlijsten een handig hulpmiddel.

Zo'n vragenlijst is geen doel op zich. De uitkomsten moeten natuurlijk worden besproken en vertaald in werkelijke verbeteringen. Door periodiek (bijvoorbeeld vier maal per jaar) een vragenlijstje in te vullen en de uitkomsten plenair te bespreken, wordt het steeds 'normaler' om even stil te staan bij de kwaliteit van de vergadering.

Hierna vind je een lijst met uitspraken om de kwaliteit van de vergadering te bespreken.

Evaluatie van de vergadering

Omcirkel een getal op iedere schaal

Ik ben onvoldoende geïnformeerd	1 2 3 4 5 6	Ik ben voldoende geïnformeerd
Enkele personen overheersten	1 2 3 4 5 6	Iedereen deed actief mee
Er heerste een gespannen sfeer	1 2 3 4 5 6	De sfeer was gemoedelijk
Acties en besluiten zijn onduidelijk	1 2 3 4 5 6	Acties en besluiten zijn duidelijk
De vergadering duurde te lang	1 2 3 4 5 6	De vergadering was lang genoeg
Ik ben ontevreden over mijn eigen bijdrage	1 2 3 4 5 6	Ik ben tevreden over mijn eigen bijdrage

Suggesties voor verbetering:

.....

.....

.....

.....

Afdeling :

Datum :