



De vijf meest verkochte vergaderboeken in één praktische samenvatting!

De boeken die je had moeten lezen, maar waar je nooit tijd voor had.
Samengevat in een overzichtelijk e-book.



OurMeeting

Inhoudsopgave

Inleiding

De vijf beste vergaderboeken

Wat gaat er mis met mijn vergaderingen?



1 – Drama en conflict

Liever een vergadering dan een spannende film! Zo voorkom je saaie vergaderingen.



2 – Voorbereidingen en verwachtingen

Elk kwartier dat je in de voorbereiding steekt, verdien je dubbel en dwars terug.



3 – Voor iedere context de juiste vergadering

Hoe benut je de overeenkomsten tussen films, Facebookfilmpjes en vergaderingen?



4 – Hoe stel ik de vergaderagenda samen?

Een agenda die 'ja maar'-situaties voorkomt: met deze methodes bereik je dat.



5 – Beslissen en besluiten

Hoe minder zielen, hoe meer vreugd: hoe je verantwoordelijkheidsgevoel onder deelnemers vergroot.



6 – Een geweldige vergadering?!

Hoe kan techniek bijdragen aan het houden van geweldige vergaderingen?

Inleiding

Vergaderen. Het maakt onlosmakelijk deel uit van ons kantoorleven, maar in veel gevallen hebben we er een ambivalente relatie mee. Je kunt niet zonder, maar een diepe vergaderliefde zal het bij de meesten van ons ook niet worden. Sterker nog: grote kans dat wanneer je dit e-book leest, (een deel van) de vergaderingen in jouw organisatie niet zo verloopt als je zou willen. Ze kosten te veel tijd, vormen een aanslag op je humeur en het is een wonder als er afspraken gemaakt zijn die vervolgens ook nog gehouden worden.

Maar leuk of niet, vergaderingen zijn er. En omdat vergaderen nu eenmaal noodzakelijk is om samenwerking soepel te laten verlopen, hebben allerlei deskundigen er diep over nagedacht hoe je dat zo effectief mogelijk kunt doen. In dit e-book zetten we de inzichten van vijf van die deskundigen op een rij. Ze hebben allemaal een boek geschreven, want dat doen deskundigen natuurlijk. Maar ja, wie heeft nou de tijd om al die boeken te lezen? Jij waarschijnlijk niet en precies daarom hebben we dit e-book gemaakt.

Je kunt een thematische samenvatting van de vijf meest verkochte boeken verwachten. Met dit handvest ben je in staat om de sfeer en kwaliteit van je vergaderingen te verbeteren – en uiteindelijk minder en efficiënter te vergaderen. We hebben dit e-book aangevuld met wat inzichten van onze kant over hoe je met techniek de kwaliteit en efficiency van je vergadering nog verder kunt versterken. Een ding is zeker: er valt echt nog een hoop te verbeteren aan vergaderingen.

Veel leesplezier gewenst,



Rens Groeneveld
CEO - OurMeeting

De vijf beste vergaderboeken

Dit e-book behandelt de absolute top vijf van de meest verkochte vergaderboeken in Nederland. Als het jou vergaat zoals veel managers, dan ken je de boeken wel – misschien staan ze zelfs wel in je kast – maar heb je ze niet gelezen. Dat hebben wij dus voor jou gedaan. Dit is alles wat je moet weten over betere vergaderingen!

De vijf boeken waar dit e-book op gebaseerd is, hebben allemaal hun eigen focus en theoretische onderbouwing. Waar nodig wordt gerefereerd aan de specifieke onderdelen van de boeken – achter in dit e-book vind je de referenties naar de verschillende boeken. Over al deze boeken zijn op onze website (www.ourmeeting.nl) blogartikelen verschenen die je gratis kunt lezen. De linkjes vind je achteraan dit document. Dit zijn de boeken:

- **Vergaderen is dodelijk - Patrick Lencioni**

Lencioni is auteur van bijna tien boeken over management, leiderschap en bedrijfscultuur. Behalve *Vergaderen is dodelijk* schreef hij *De vijf frustraties van teamwork* en *De vijf valkuilen voor managers*. Met zijn management-consultancy bedrijf The Table Group is hij actief als schrijver en spreker.

- **Resultaatgericht vergaderen - Caroline Kuijper**

Kuijper is sociaal psycholoog en eigenaar van het bedrijf C-Kracht voor talentontwikkeling. Ze schreef naast *Resultaatgericht vergaderen* ook *Succesvolle intervisie* en *Praktisch procesmanagement in projecten*.

- **Vergaderen? Niet doen! - Ellen de Bruin**

De Bruin is psycholoog en wetenschapsredacteur bij NRC Handelsblad. Behalve *Vergaderen? Niet doen!* schreef ze eerder *Dutch women don't get depressed* en *Onsterfelijkheid voor beginners*.

- **Vergaderen en onderhandelen. In teams en besturen - Klaas Schermer en Marcel Wijn**

Schermer is als managementtrainer verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen. Hij schreef verschillende boeken over vergaderen, zoals *Effectief vergaderen*, *De organisatie als hulpmiddel* en *Strategisch onderhandelen*. Wijn is sociaal psycholoog en zelfstandig organisatieadviseur. In zijn werk focust hij zich op managementvaardigheden en het creëren van meer open communicatie.

- **Ongewoon goed vergaderen - Rob de Haas**

Als vergadermanager werkt De Haas voor managers, teams en sporters. Hij is betrokken geweest bij verschillende onderwijs- en trainingsprogramma's over management, leiderschap en creativiteit. Ook creëerde De Haas trainingen over leiderschap en creativiteit in de zorg en het horecaonderwijs.

Wat gaat er mis met mijn vergaderingen?

Oké, het kan natuurlijk zijn dat bij jullie alle vergaderingen al geweldig verlopen. Alle deelnemers zijn goed voorbereid, iedereen heeft een waardevolle inbreng, je loopt nooit uit, besluiten zijn altijd duidelijk, worden goed gemonitord en stipt uitgevoerd. Desondanks bevat dit e-book toch nog wel wat puntjes waar jij je voordeel mee kunt doen.

Al die andere gewone stervelingen hopen we met dit e-book een bruikbaar handvat te geven om vergaderingen te versterken en mensen gemotiveerd te houden. Het uiteindelijke doel is beter én minder te vergaderen.

Om je op weg te helpen, is het belangrijk om te weten waar precies de schoen wringt. Waarom leveren je vergaderingen niet de resultaten op die je zou willen? Om te kunnen zoeken naar oplossingen, moet je eerst het probleem scherp krijgen. De belangrijkste problemen van vergaderingen zijn dat ze niet de gewenste resultaten opleveren, inefficiënt zijn en het team uitputten en demotiveren. Als deze problemen zich lang voordoen, zullen je medewerkers de negatieve energie van de vergaderingen niet los kunnen laten en beïnvloedt dit de kwaliteit van hun werk ook buiten de *conference room*. Een slechte vergadering trekt je personeel leeg en draagt niets bij aan je organisatie.

Een nieuwe definitie van vergaderingen

Actie dus! Met de diagnose van de belangrijkste vergaderproblemen kunnen we op zoek gaan naar het medicijn dat nieuw leven blaast in onze vergaderingen. Uiteindelijk is het binnen elke organisatie mogelijk om je medewerkers meer te laten verlangen naar een energieke vergadering dan naar een spannende film.¹ Als beginsel voor efficiënte en kwalitatief goede vergaderingen hanteren we de nieuwe definitie van vergaderen die Rob de Haas voorstelt. De Haas omschrijft vergaderingen als volgt:

Een vergadering is een georganiseerde, energieke ontmoeting tussen meer dan twee mensen binnen een beroeps-context. Zij is van toegevoegde waarde voor alle deelnemers en een inspiratiebron voor het alledaagse werk.²

Dat klinkt haast te mooi om waar te zijn! Energiek, inspirerend en van toegevoegde waarde: eigenschappen die we vaak niet meteen met onze eigen vergaderingen associëren. Wil je weten hoe dit toch mogelijk is, lees dan verder in dit e-book. We beschrijven de methodes en tips van de vijf beste vergaderboeken. Zo bieden we je een pakket dat ieder onderdeel van je vergaderingen verbetert.

1

Drama en conflict: Lencioni's filmische vergaderingen

De twee grootste problemen van vergaderingen zijn dat ze saai en ineffectief zijn. Dit kan je tegengaan door je vergaderingen te voorzien van drama en context. Drama en context zijn wat een film goed maakt – en een vergadering met drama en context is minstens zo interessant voor je medewerkers als een goede film. Je vergaderingen hebben sowieso al een voorsprong op de nieuwe James Bond doordat ze interactief zijn! Wanneer je je team betreft bij een interactief overleg waarin dramatisch verloop zit en ze weten wat er van hen wordt verwacht, zullen ze daar alleen maar positief op reageren. Zo maak je het strategisch overleg voor je personeel spannender dan een nieuwe film!

Zoek het conflict!

Maar wat is drama binnen een vergadering? Hoe tegenstrijdig het ook mag klinken, zoeken naar conflicten is de sleutel tot succes. Vaak proberen we bij onze vergaderingen de lieve vrede te bewaren en spanningen te vermijden, maar dit staat de effectiviteit van vergaderingen in de weg. Uiteindelijk kom je er dan na twee maanden achter dat iedereen toch wat anders bedoelde bij het discussiëren over dat belangrijke voorstel. Motiveer je personeel om te zoeken naar conflicten! Dat betekent niet dat je op de man moet spelen, maar wel dat echt iedereen zijn mening volledig kan uiten.

'Ik vind het wel oké' is nooit een geldig antwoord!

'Ik vind het wel oké' is nooit een geldig antwoord! Vraag je personeel om hun antwoorden te beargumenteren, zoek door en krijg de conflicten boven tafel. Het zoeken naar conflicten binnen vergaderingen heeft twee belangrijke voordelen: hiermee bereik je het beste resultaat en bovendien houdt het de aandacht vast. In een vergadering waarin op een constructieve manier over conflicten gesproken wordt, zal niemand ongeïnteresseerd achter zijn iPad blijven hangen.

Schud mensen wakker in de opening

De opening van je vergadering is het beste moment om drama en context te communiceren. Dit maakt de opening het belangrijkste onderdeel van je vergadering. Schud de mensen een beetje door elkaar en vertel wat er van deze vergadering afhangt om hun aandacht te trekken en ze betrokken te maken. Na een saaie introductie lukt het niet om dit later nog te doen. Het is moeilijk om later nog de aandacht te krijgen als je medewerkers aan het begin niet dachten dat dit onderwerp belangrijk zou zijn vanwege de saaie introductie.

In het volgende hoofdstuk worden Lencioni's contextuele vergaderingen gekoppeld aan Kuijpers methoden voor de juiste voorbereiding en context voor vergaderingen.

Meer lezen: <http://ourmeeting.nl/liever-een-vergadering-dan-een-spannende-film/>

Ondersteuning door OurMeeting

Een sterke opening in een muisklik

Een sterke opening zet de juiste toon, inspireert en maakt je vergadering dus productiever. OurMeeting helpt je als voorzitter met kickstarters. Leuke inspirerende openingen over allerlei thema's waarmee jij in no time een goede opening hebt gevonden. Ze zijn gratis, je geeft je op via de site www.ourmeeting.nl/kickstarters



2

Vorbereiding & verwachtingen

Heb je ook weleens in een strategievergadering gezeten waar uiteindelijk het kantenmenu of het personeelsuitje uitgebreid besproken werd? Dit is een typisch voorbeeld van een vergadering waarbij de juiste context ontbreekt. We leggen je graag uit hoe je wél die context kunt bepalen. Dit zal altijd resulteren in betere vergaderingen en effectievere besluitvorming.

Zonder de juiste verwachtingen zal een vergadering nooit het gewenste resultaat geven

Het probleem bij veel vergaderingen is dat je ze begint zonder dat je de juiste verwachtingen hebt bij het overleg. Daardoor dwaal je af, verlies je je in details of wordt bij een tactische vergadering juist een abstract meerjarenplan besproken.

Gebrek aan context leidt tot besluiteloosheid: de deelnemers weten niet of ze moeten discussiëren, brainstormen of een besluit nemen.

Hier ligt weer een belangrijke rol voor de inleiding: zorg dat je bij de introductie van de vergadering duidelijk maakt wat je gaat bespreken, wat voor soort vergadering het is en wat de uitkomst moet zijn van de vergadering.

Flexen

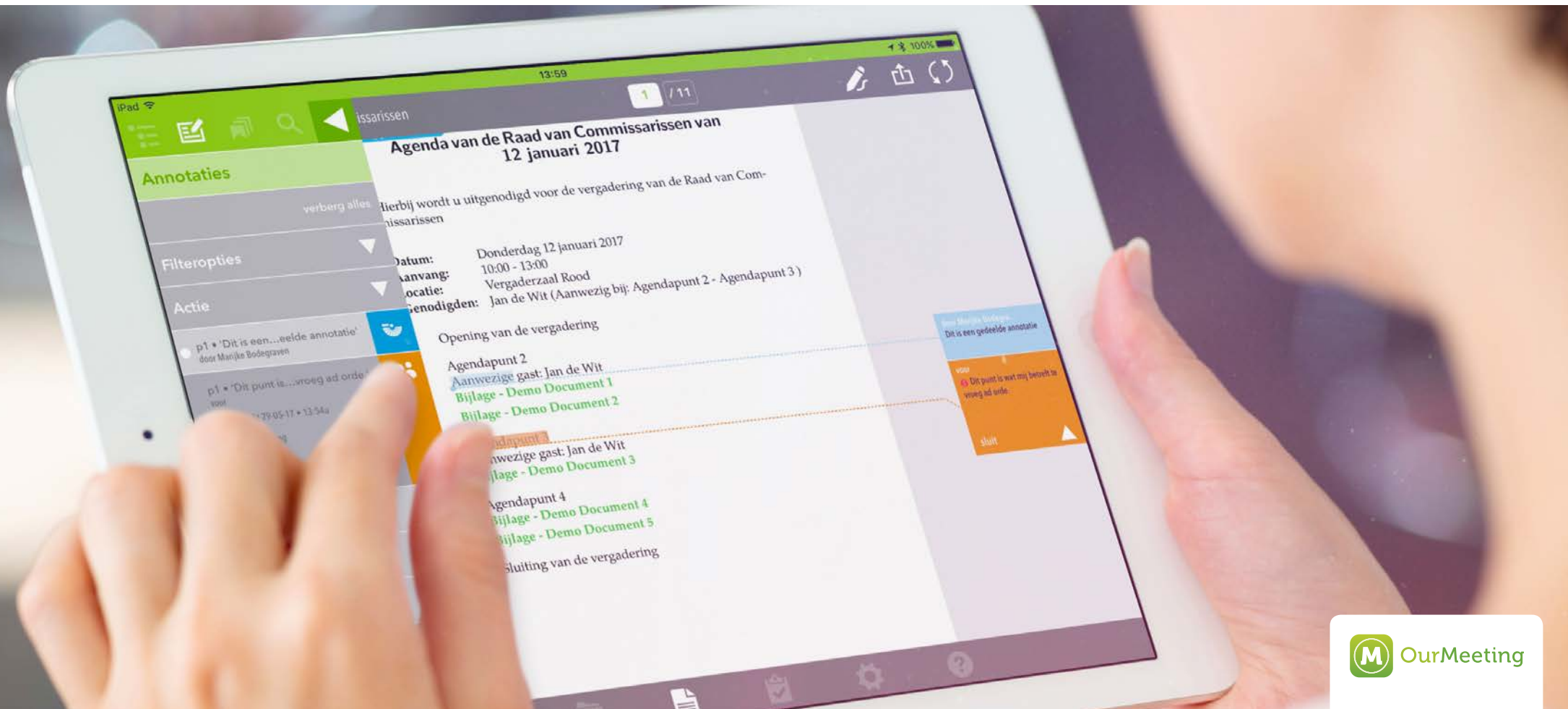
Wees je bewust van het verschil tussen teamvergaderingen en bestuursvergaderingen. Door bijvoorbeeld de opkomst van flexwerken en projectmatig werken zijn er steeds meer teamvergaderingen. Een teamoverleg heeft als doel concrete planning en uitvoering van beleid. Bestuursvergaderingen zijn formeler en draaien vooral om besluitvorming. Bij dit soort vergaderingen wordt er meer met procedures zoals notulen en ingezonden stukken gewerkt. Gebruik teamvergaderingen niet voor besluitvorming: hiervoor zijn de vorm, structuur en de geselecteerde groep deelnemers niet geschikt.⁵

Vorbereiding betaalt zich dubbel terug in tijdsbesparing

We rennen van vergadering naar vergadering, zonder ons voorbereid te hebben. Vervolgens is de vergadering onduidelijk, ongestructureerd en ronduit ineffectief. Na zo'n vergadering heb je weer een extra vergadering van twee uur nodig, terwijl je met een **halfuurtje voorbereiding** je je die extra vergadering had kunnen besparen. Hoeveel vergaderingen eindigen niet met 'de volgende keer gaan we verder met dit onderwerp?' Door via voorbereiding de context te bepalen, voorkom je dit soort situaties.

Ieder kwartier dat je in de voorbereiding van een vergadering steekt, betaalt zich dubbel en dwars uit in tijdsbesparing. Zonder het bepalen van de vergadercontext kun je ook niet de juiste doelen van de vergadering vaststellen. De vergadercontext speelt zich af op macro-, meso-, en microniveau. Vergaderingen op macroniveau gaan over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen waar jouw organisatie niet direct invloed op heeft. Een vergadering in mesocontext gaat over strategie en visie, en een vergadering op microniveau speelt zich af op het niveau van individuele teams en afdelingen.

Vergaderingen kunnen inhoudelijke of relationele vergaderdoelen hebben. Hoe abstracter en dus macro de vergadering, hoe inhoudelijker. Bij vergaderingen op microniveau zullen eerder relationele doelen een rol spelen, zoals het creëren van een betrokken team.



De S4B-methode

Om de juiste vergaderdoelen te bepalen, gebruik je de S4B-methode. Zo kun je je vergadergroep analyseren. Door voor alle deelnemers aan de vergadering deze vragen te beantwoorden, creëer je duidelijke verwachtingen, is het proces helderder en is de inhoud beter te structureren.

Samenstelling	Wat voor deelnemers komen er samen in deze vergadering? Zijn het operationele medewerkers of vergader je met je MT?
Bagage	Over welke voorkennis beschikken de mensen? Hebben ze stukken gelezen, of wordt er bijvoorbeeld besloten over het bezuinigen op personeel van een bepaalde afdeling?
Belangen	Je personeel zal verschillende afwegingen maken als het over hun eigen afdeling gaat of over iets wat ver van ze af staat. Denk ook aan de gunfactor: wanneer niemand een bepaalde manager mag, zal hij moeilijk zijn besluiten kunnen verkopen. Gaat het om het belang van bepaalde afdelingen of om het totale bedrijfsbelang?
Behoeften	Waar moet het onderwerp in resulteren voor de deelnemers? De een heeft een opdracht nodig, terwijl de ander juist wil dat hem werk uit handen genomen wordt. Welke follow-up-informatie moeten ze krijgen?
Beslissingsbevoegdheid	Mogen de deelnemers beslissen, of krijgen ze een beslissing meegedeeld? Houd je een vergadering waarbij een deel van het personeel mag beslissen, en zo ja, hoe?

Ondersteuning door OurMeeting

Eenvoudig voorbereiden

Goed voorbereiden begint met het hebben van de juiste stukken. Veel energie gaat verloren als je moet zoeken naar de juiste versie en helemaal als tijdens de vergadering blijkt dat er meerdere (elkaar tegensprekende) versies van documenten in omloop zijn. OurMeeting helpt jouw organisatie door te zorgen dat elke vergaderdeelnemer altijd de meest recente versie op zijn of haar tablet heeft staan.

3

Voor iedere context de juiste vergadering

Nu je de context en doelen van de vergaderingen hebt vastgesteld, kunnen we Lencioni's verschillende vergadertypen op deze context toepassen. Lencioni's vier vergadertypen variëren in lengte, inhoud en frequentie en passen dus allemaal bij een verschillende vergadercontext.

Je kunt verschillende typen vergaderingen vergelijken met het verschil tussen een film, serie, of filmpje op Facebook. Je weet dat een avondje bios ongeveer twee uur duurt. Ook kun je ervan uitgaan dat een aflevering *House of Cards* ongeveer drie kwartier duurt en een filmpje waar je op Facebook langs scrollt meestal niet meer dan twee minuten. Deze context zorgt ervoor dat je ingesteld bent op de inhoud. Met vergaderingen is het net zo: wanneer je een strategische vergadering organiseert, zullen de deelnemers ook het meest ingesteld zijn op strategische onderwerpen.

Context bepaalt de verwachtingen

De context van vergaderingen bepaalt dus met welke verwachtingen je mensen een vergadering binnenstappen en welke onderwerpen ze op dat moment het beste kunnen behandelen. Zoals je op je telefoon geen complete *Lord of the Rings* trilogie kijkt, zo behandel je ook geen strategische onderwerpen tijdens een kort overleg.

Staande vergaderingen schelen een hoop interne mails!

1 - Het eerste vergadertype is de dagelijkse update. Vergelijk deze vergadering qua context met een filmpje dat je gauw even op je telefoon kijkt. Trek vijf minuten uit om de deelnemers staande te laten vertellen waar ze die dag mee bezig zijn. Deze vergadering mag niet langer dan vijf minuten duren. Dat iedereen staat, helpt je om de vergadering kort te houden. Door je team te laten vertellen waar ze die dag mee bezig zijn, hoef je niet de hele dag heen en weer te mailen om daarachter te komen. Een groot deel van de overweldigende interne communicatie zal op deze manier verdwijnen. Door deze korte vergadering krijg je vanzelf ook suggesties voor tijdens de tactische vergaderingen.

Waarom je geen strategie bespreekt in een teamvergadering

Een S4B-analyse laat zien dat deze korte vergadering geschikt is voor operationele teams en niet voor bijvoorbeeld het overleg van een Raad van Commissarissen. In zo'n vergadering worden beslissingen genomen – iets wat in de dagelijkse update niet gebeurt – en omdat zulke vergaderingen maar eens in de zoveel tijd plaatsvinden om de grote lijnen van een organisatie in de gaten te houden, hoeven de deelnemers ook niet van elkaar te weten waar ze de hele dag mee bezig zijn.

Hoe organiseer je een tactische vergadering?

2 - De tweede vergadering is Wekelijks & Tactisch. Deze vergadering duurt ongeveer een uur. Om in de filmsfeer te blijven: dit is te vergelijken met een wekelijkse aflevering van je favoriete serie. Deze vergadering begint met een rondje waarin de deelnemers allemaal maximaal een minuut hebben om te vertellen met welke thema's ze die week bezig zijn. Daarna volgt de voortgangsrapportage. In vijf minuten worden belangrijke cijfers en informatie afgezet tegen enkele criteria voor succes. Dan volgt de ad-hocagenda, die je ter plekke samenstelt op basis van het informatierondje en de voortgangsrapportage.

Hoe kun je een agenda samenstellen als je nog niet beschikt over de belangrijke informatie die net gedeeld is? Tijdens de wekelijkse tactische vergadering bespreek je geen strategische langetermijnonderwerpen; deze vragen meer tijd en voorbereiding. Het is voor veel mensen lastig om te schakelen tussen de verschillende niveaus die dan voorbij komen, en leiders hebben de neiging terug te komen op strategische beslissingen wanneer ze tactische obstakels tegenkomen. Door deze vergadering te beperken tot tactische onderwerpen, zullen je medewerkers effectiever kunnen overleggen en waar nodig belissen, zonder dat irrelevante onderwerpen worden besproken of dat er afgedwaald wordt naar details of abstractie.

Hoe verhouden vergaderingen zich tot filmpjes?

Dagelijkse update	Een kort filmpje dat je op de Facebook-app checkt.
Wekelijks & Tactisch	Vergelijkbaar met een serie die je volgt. Iedere week een aflevering van ongeveer drie kwartier.
Maandelijks & Strategisch	Eens in de zoveel tijd een goede film, waarbij belangrijke onderwerpen besproken worden, je beslissingen neemt en uitgebreider de onderwerpen bespreekt.
Kwartaalsessie buiten de deur	Een goede documentaire die je om de drie maanden kijkt. Vanaf een afstandje kun je zo op jezelf, je doelen en je organisatie reflecteren.

3 - De derde vergadering is Maandelijks & Strategisch. Qua context past deze vergadering het beste bij een lange film: belangrijke onderwerpen waar langer over gesproken wordt en die grote gevolgen kunnen hebben. De wekelijkse tactische vergaderingen maken duidelijk welke onderwerpen ter sprake moeten komen bij de strategische vergadering. Het is belangrijk dat de onderwerpen bij strategische vergaderingen worden voorbereid door de deelnemers. Dit is goed mogelijk doordat deze vergaderingen wel een agenda hebben en deelnemers zich dus kunnen inlezen en voorbereiden. Bespreek maximaal drie onderwerpen tijdens deze vergadering, maar geef ze wel de tijd, ook al is dat twee uur per onderwerp.

Met ad-hocvergaderingen laat je zien dat je focus en urgentie goed kunt inschatten

Doordat je medewerkers weten dat er iedere maand een strategische vergadering is, is het voor hen geen probleem om hun strategische onderwerpen niet bij Wekelijks & Tactisch te bespreken. Houd wanneer nodig een ad hoc strategische vergadering: dit laat zien dat je focus en urgentie goed kunt inschatten.

Evaluatie van een afstandje

4 - Als laatste vergadering bestaat er nog de kwartaalsessie buiten de deur. Dit maakt het mogelijk om de organisatie en processen van een afstand te bekijken en frisse inzichten op te doen. Deze vergaderingen zijn er voor evaluaties van bijvoorbeeld strategie, het personeel of de concurrentie. Het doel van de sessie is evaluatie en geen entertainment. Een kwartaalsessie is er om met een frisse blik te kijken naar zaken waar je normaal niet aan toe komt, niet om vooral te genieten van dure restaurants en luxe hotels.

Ondersteuning door OurMeeting

Complexe vergaderingen organiseren

Het organiseren van complexe vergaderingen, met veel verschillende deelnemers die allemaal verschillende gedeeltes van de agenda bijwonen is geen sinecure. De kunst is om te zorgen dat iedereen de juiste agenda krijgt en de juiste stukken. Naderhand moeten ook de juiste notulen, besluiten en taken worden verdeeld. De kans op fouten en dus bijvoorbeeld **datalekken**, is groot. Met OurMeeting is dit een stuk een eenvoudiger én veiliger. Management support kan per agendapunt mensen uitnodigen. Ze krijgen daarna ook alleen voor dat agendapunt de notulen, besluiten en taken. Dat scheelt werk en maakt je vergadering veiliger.



4

Hoe stel ik de vergaderagenda samen?

In het vorige hoofdstuk hadden we het al even over de vergaderagenda. Maar hoe stel je die op de beste manier samen? Door maatwerk te maken van de agenda – dat betaalt zich uiteindelijk terug in resultaat en tijdsbesparing. Kies voor ieder onderwerp de methode die er het best bij past. Een strategische agenda past qua onderwerpen en aanpak bij de vergaderdoelen.

Een strategische agenda is een agenda die past bij de vergaderdoelen.

Deze doelen heb je al vastgesteld bij het onderzoeken van de vergadercontext. Ieder agendapunt heeft een **inhoud, waarde, urgentie, doel, soort** en **tijdsduur**. Het doel van een agendapunt bepaalt soort en aanpak, niet andersom! Belangrijke zaken zijn relevant door hun inhoud, urgente zaken door het moment waarop ze plaatsvinden.⁴ Eerst behandel je belangrijke én urgente onderwerpen, dan de belangrijke, en dan de urgente.

Je hebt verschillende methoden om open, gesloten en half open agendapunten te behandelen. In het onderstaande kader leggen we het verschil uit tussen deze verschillende punten.

Open agendapunten	Bij open agendapunten ligt er nog geen voorstel of plan op tafel: pas bij het bespreken van dit onderwerp kom je tot een beslissing. Open agendapunten kun je goed gebruiken voor bijvoorbeeld probleemanalyse of om advies in te winnen.
Gesloten agendapunten	Bij gesloten agendapunten is er al een besluit genomen, wat niet meer ter discussie staat. Het bespreken van een gesloten agendapunt doe je om advies in te winnen of details te bespreken, maar de beslissing staat vast.
Half open agendapunten	Een half open agendapunt betekent dat er nog geen besluit genomen is, maar dat je een voorstel voorlegt aan je team. Binnen dat voorstel is er wel ruimte voor discussie en aanpassingen, maar de uitkomst moet binnen het oorspronkelijke voorstel passen.

De 'twee kolommenmethode' is de belangrijkste. In twee kolommen zet je zowel voor- als nadelen van een agendapunt naast elkaar. Denk aan voor- en nadelen van zowel de feiten, mogelijke methoden om het punt te behandelen, planning en budgettering. Let op dat je niet gelijk reageert op ingebrachte argumenten; pas nadat alle voor- en tegenargumenten duidelijk zijn begint de discussie.

Door eerst negatieve aspecten te noemen, creëer je psychologische ruimte om ook voordelen te zien

Deze methode voorkomt een 'ja maar'-situatie, omdat de vergaderdeelnemers feiten en emotie en voor- en nadelen beter van elkaar kunnen scheiden. Begin bij deze aanpak met de negatieve aspecten. Wanneer deze allemaal genoemd zijn, ontstaat er psychologische ruimte om ook nieuwe positieve aspecten te zien. Gebruik deze methode niet voor open agendapunten.

Een voorbeeld is het samenvoegen van twee verschillende afdelingen binnen een bedrijf. De tweekolommenmethode zou bij dit voorbeeld het volgende schema kunnen opleveren:

Tweekolommenmethode over het samenvoegen van twee afdelingen:

Nadelen	Voordelen
- Verlies van specifieke kennis en expertise	- Hogere efficiëntie
- Eventuele ontslagen	- Kortere lijnen, effectiever management
- Problemen met logistiek en huisvesting	- Kostenbesparing
	- Verbeterde concurrentiepositie door gestroomlijnde productie

Een andere aanpak is de **BOMB-methode**. Dit staat voor 'Beeldvorming, Ordenen, Meningsvorming en Besluitvorming'. Doordat eerst gezamenlijk via feiten een beeld van de situatie wordt gevormd, ontwikkelt iedereen daarna bewust een eigen mening. Een andere methode is de A4-aanpak. Deze vier A's staan voor Aangeven van problemen, Analyseren, Aanpakken en alternatieven bedenken en als laatste, Afspraken maken. Let op: aanpakken en alternatieven bedenken is één stap. Hier denk je na over verschillende oplossingen en daarom is dit één stap in plaats van twee.

Sla bij de verschillende methoden nooit een stap over!

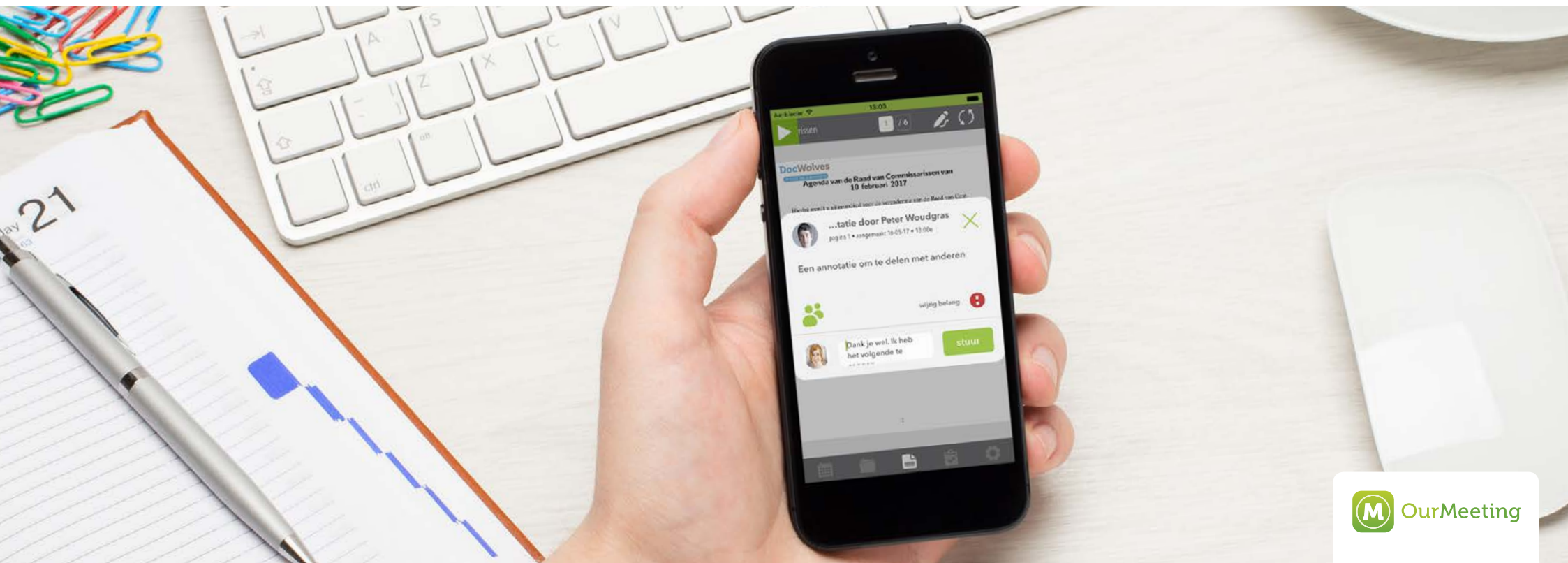
Voor al deze methoden geldt: ga niet overhaast te werk. Ga niet te snel naar de volgende stap en sla al helemaal geen stappen over. Geef als voorzitter ook duidelijk aan de deelnemers aan wanneer je naar een volgende stap gaat: zo weet iedereen wat voor bijdrage er van hem of haar verwacht wordt. Met de methoden die ze voorstelt breng je structuur aan in je vergaderingen en agenda.

Ondersteuning door OurMeeting

Afspraak is afspraak

De meeste efficiency gaat verloren door slecht vastgelegde afspraken. Als je weleens in een vergadering zit waarin iemand zegt: "We hebben het hier eerder over gehad, maar wat zeiden we toen ook alweer...", dan heb je een efficiency-lek gevonden. OurMeeting helpt om dat lek te dichten met een ingebouwde afspraken- en takenmodule, zodat besluiten snel terug te vinden zijn en taken gemonitord kunnen worden.

Meer lezen: <http://ourmeeting.nl/vergaderen-met-de-juiste-kennis/>



5

Beslissen en besluiten

Bij de besluitvorming binnen vergaderingen spelen een aantal zaken een rol: de groep deelnemers, de vergadercontext en de manier van besluitvorming. Wat betreft de groep: het is helemaal geen ramp als een deel van de vergaderers niet komt opdagen. Je zou denken dat iedereen aanwezig moet zijn, maar mensen die toch al niet aanwezig willen zijn, dragen tijdens de vergadering toch niets bij. *Liever vijf geïnteresseerde deelnemers dan tien mensen die te laat binnenkomen* en vervolgens ongeïnteresseerd alleen maar op hun telefoon kijken.

Hoe minder mensen, hoe efficiënter de besluitvorming.

Ook speelt gewoon de psychologie van groepsdynamiek een rol. Hoe groter de groep, hoe kleiner het individuele verantwoordelijkheidsgevoel. Dat komt doordat er in een grote groep geen uitgesproken waardering volgt op individuele bijdrages. Wanneer je aan tafel zit maar je verder niet met de inhoud bemoeit, zal je daar in een grote groep ook niet voor op de vingers worden getikt. Je hebt niet het idee dat je van invloed bent op de besluitvorming.

Klein is fijn

Een kleine groep komt dus zowel de groepsdynamiek, het eindresultaat en de individuele bijdragen ten goede.⁵ Hier speelt het zoeken naar conflicten ook weer een rol: in een kleine groep is het makkelijker om alle conflicten boven tafel te krijgen, omdat alle deelnemers in de gelegenheid zijn om te reageren en hun mening te geven.

Een van de drie principes van De Haas' methode voor ongewoon goed vergaderen is dat structuur het gedrag bepaalt.⁶ Wanneer je dit principe consequent volgt, beïnvloed je daarmee het gedrag van je vergaderdeelnemers op de lange termijn. Stel regels om het gewenste gedrag te stimuleren.

Heeft iemand een agendapunt niet voorbereid? Dan mag diegene ook niet meepraten over dat onderwerp.

Het klinkt hard om mensen uit te sluiten van een onderwerp, maar het stroomlijnt de discussie en verbetert de besluitvorming. Wanneer je deze regel consequent volgt, zullen op termijn de deelnemers van tevoren de agendapunten behandeld hebben en alle stukken gelezen hebben. Er is niets mis mee om je personeel een duwtje in de juiste richting te geven. Voorkomen dat je personeel de stukken kwijt is, niet gelezen heeft of niet bij de hand heeft tijdens de vergadering? Dan is papierloos werken natuurlijk een ideale manier om dat probleem aan te pakken.

Geef van ieder agendapunt van tevoren duidelijk aan waar het in moet resulteren: wil je je personeel informeren, moet er een beslissing genomen worden, of sluit je het punt af met een opdracht? Zorg dat ieder punt een bepaalde spanning heeft en leg uit waarom het ertoe doet, anders zullen de deelnemers zich er niet maximaal voor inzetten.

Wanneer je zelf niet consequent je afspraken naleeft, zal je personeel dat ook niet doen.

Voor een goede vergaderdynamiek is het belangrijk dat je iedere vergadering afsluit met concrete afspraken. Zorg dat mensen weten wat er van hen verwacht wordt – en leef deze afspraken na bij vervolgbijeenkomsten. Wanneer je de week erna bij de vergadering niets zegt als blijkt dat niemand het gevraagde huiswerk heeft gedaan, geef je medewerkers het gevoel dat je ze niet serieus neemt. Wat betreft evaluatie: houd deze alleen als je er ook wat mee doet. Kondig aan het begin van de vergadering aan dat je op het eind een evaluatierondje wilt doen. Betrek de notulist hierin en gebruik open vragen.

Op welke manier stem je?

Creëer van tevoren duidelijkheid over de besluitvorming. Wanneer niemand een stemming aanvraagt, betekent dat over het algemeen dat het voorstel automatisch wordt aangenomen. Wanneer je wel stemt, welke spelregels hanteer je dan? Mag je jezelf van stemming onthouden, of hebben sommige personen vetorecht? Leg voor de stemming uit wanneer het voorstel aangenomen is: bij unaniem vóór stemmen, een twee derde meerderheid of een meerderheid van 51 procent.⁷

Als voorzitter heb je de autoriteit en verantwoordelijkheid om duidelijk te maken of je agendapunt open staat voor stemming en besluitvorming, of dat het al vastligt. Wanneer je een besluit neemt, blijf daar dan ook bij, ongeacht of het voor de vergadering al besloten is of tijdens de vergadering.

Maak je afspraken SMART-P-proof

Check als laatste of je gemaakte afspraken voldoen aan de SMART-P-methode; pas dan zijn ze concreet genoeg.⁸ Zo weet je zeker dat je afspraken realistisch uitgevoerd kunnen worden.

De zes kenmerken van SMART-P afspraken

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden
- Persoonsgebonden

Ondersteuning door OurMeeting

Sjablonen voor elk type vergadering

De ene vergadering is de andere niet. De ene agenda dus ook de andere niet. In OurMeeting is het heel eenvoudig om verschillende agendasjablonen te beheren. Daardoor is het maken van de juiste agenda een peulenschil.

Gecertificeerd ondertekenen

Is een besluit eenmaal genomen, dan kunnen de aangewezen vergaderdeelnemers ook digitaal een gewaarmerkte handtekening zetten. Daarmee is juridisch gewaarborgd dat een besluit ook echt rechtsgeldig en compliant is genomen.



6

Een geweldige vergadering?!

“Dat was een geweldige vergadering!” Hoe vaak hoor je collega’s zoiets zeggen? Wat ons bij OurMeeting betreft: nog lang niet vaak genoeg. Daar doen we wat aan door software te ontwikkelen die bijdraagt aan geweldige vergaderingen.

Hoe ziet een geweldige vergadering eruit? Op details verschilt dat vast voor iedereen, maar wij weten na jarenlang ondersteunen van vergaderingen heel goed wat een vergadering geweldig maakt. En we weten hoe we jullie kunnen helpen om meer geweldige vergaderingen te houden.

Dit maakt een vergadering geweldig:	Zo dragen wij daaraan bij:
Iedereen die er moet zijn, is er.	Met OurMeeting plan je eenvoudig vergaderingen en nodig je de juiste mensen uit. Ook als je complexe bijeenkomsten met veel gasten voor verschillende agenda-punten hebt. Dat kan zelfs zonder dat je de vertrouwde Outlook-omgeving verlaat met onze speciale koppeling.
Iedereen heeft de vergadering goed voorbereid.	Het doorlezen van vergaderstukken is een hoop werk. Met OurMeeting maken vergaderdeelnemers eenvoudig digitaal aantekeningen. Die ze ook makkelijk kunnen delen met anderen. Het secretariaat kan de stukken in plukjes verspreiden. Daardoor kunnen ze de leesdruk van de deelnemers verminderen. Die hoeven niet alle stukken in een keer te lezen, maar houden wel goed overzicht over alle documenten. Als er een nieuwe versie van een document komt, blijven de aantekeningen op de versie daarvoor gewoon bewaard.
Iedereen heeft de juiste stukken.	Met OurMeeting is er geen verwarring over wat de laatste versie van een stuk is. Je kunt eenvoudig gasten uitnodigen die maar beperkte toegang tot stukken moeten hebben. Ook als er op het allerlaatste moment stukken bijkomen of weer afgaan, zorg je er met OurMeeting voor dat iedereen toch de juiste documenten heeft.

<p>We praten over de dingen waar het over moet gaan.</p>	<p>Stop de ellenlange agenda's met verplichte nummers. Dankzij OurMeeting krijg je al tijdens de voorbereiding inzicht in welke agendapunten 'hot' zijn en wat minder van belang is. Je kunt daar gericht naar informeren via de app door de ingebouwde enquête-tool. Deelnemers kunnen ook zelf makkelijk laten weten wat ze 'hamerstukken' vinden.</p> <p>Omdat ons systeem zo flexibel is, kun je tot op het laatste moment de volgorde van de agenda omgooien, zonder dat deelnemers het spoor bijster raken.</p>
<p>We verliezen geen tijd aan randverschijnselen.</p>	<p>Hoe vaak zitten vergaderdeelnemers te bladeren in stukken omdat ze niet goed kunnen vinden wat ze zoeken? Of het nou gaat om aantekeningen, oude notulen of taken, besluiten of afspraken, met OurMeeting is alles wat deelnemers nodig hebben snel te vinden.</p>
<p>We herkauwen niet</p>	<p>Hoeveel vergadertijd gaat er niet verloren omdat niet goed is vastgelegd wat eerder al eens besproken is? Met OurMeeting is altijd ter plekke beschikbaar wat eerder is besproken of afgesproken. Geen geheugenverlies meer en ook geen eindeloos herkauwen.</p>
<p>We nemen goede besluiten.</p>	<p>Een vergadering dient vaak om een besluit te nemen. Een goed besluit rust op de juiste informatie, een goede uitwisseling van gedachten en argumenten. OurMeeting helpt om te zorgen dat de goede informatie beschikbaar is. Zelfs als mensen niet aanwezig kunnen zijn, kunnen ze dankzij de mogelijkheid om aantekeningen te delen met deelnemers toch hun bijdrage leveren.</p>
<p>We doen wat we besluiten.</p>	<p>Als je met elkaar een besluit neemt, moet het besluit wel opgevolgd worden. Of bijgestuurd. OurMeeting helpt met de ingebouwde takenmodule om grip te houden op besluiten. Zodat jullie niet later denken: 'Wie zou dat ook alweer doen...?'</p>
<p>We hebben tijd om door te praten.</p>	<p>Onze ervaring is dat de efficiency met 30% stijgt. Jullie houden straks dus meer tijd over voor waar het bij vergaderingen echt om gaat: goede inhoudelijke gesprekken voeren!</p>

Meer weten over papierloos vergaderen?

1 – Vraag een demonstratie aan.

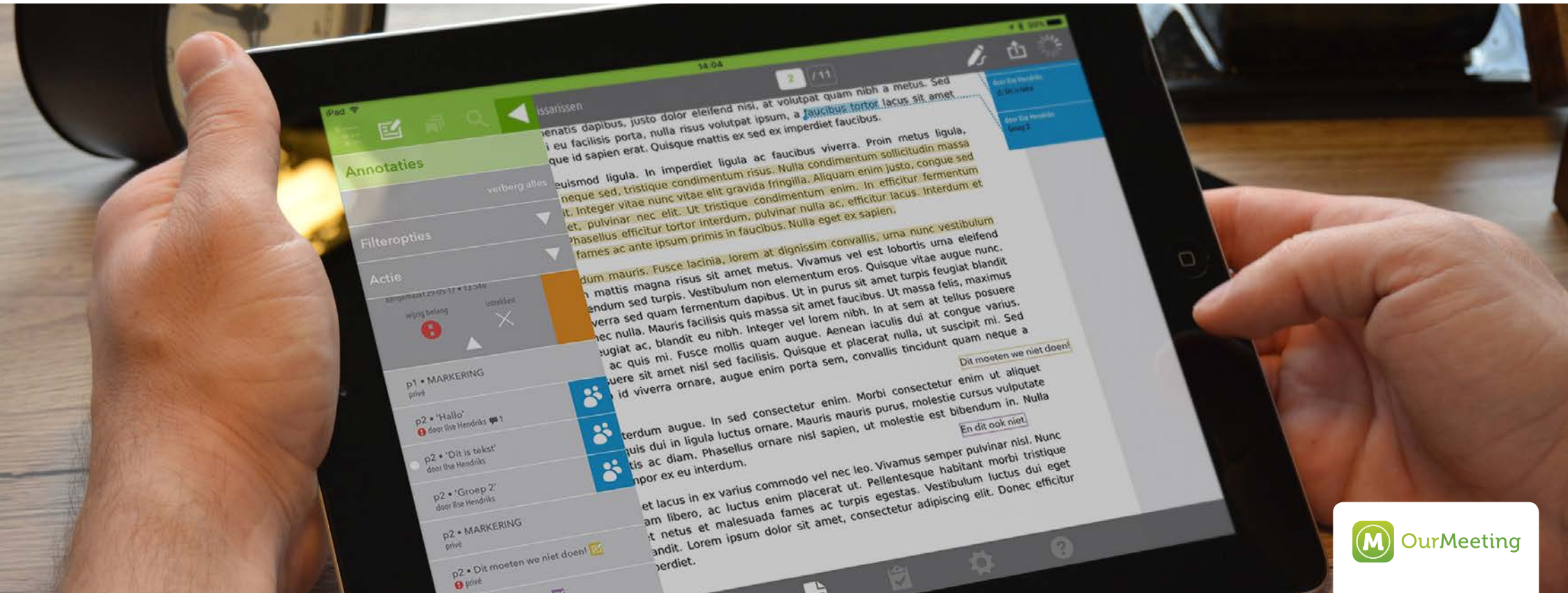
We laten jullie graag zien hoe we jullie vergaderingen efficiënter kunnen maken. <http://ourmeeting.nl/demo/>

2 – Vraag een try-out

Net als met wijn drinken geldt voor papierloos vergaderen: je kunt er eindeloos over praten, maar je leert het meest door het te ondergaan. Daarom kun je het 90 dagen helemaal gratis en vrijblijvend uitproberen. <http://ourmeeting.nl/gratis-try-out/>

3 – Vraag een offerte aan

Ben je al overtuigd van nut en noodzaak, schroom dan niet om een offerte aan te vragen. De investering zal je meevallen. Het is goed om te weten dat de kosten per deelnemer dalen naarmate er meer deelnemers zijn. Vraag daarom niet alleen een prijs op voor bijvoorbeeld het bestuur. We doen ook graag een voorstel voor implementatie voor alle medewerkers. <http://ourmeeting.nl/offerte-aanvragen/>



We hebben de volgende boeken behandeld. Hier de gegevens en links naar onze artikelen over ieder boek:

- Lencioni, Patrick. *Vergaderen is dodelijk*. Amsterdam: Business Contact, 2012. <http://ourmeeting.nl/liever-een-vergadering-dan-een-spannende-film/>
- De Haas, Rob. *Ongewoon Goed Vergaderen*. Amsterdam: Business Contact, 2015. <http://ourmeeting.nl/3-principes-ongewoon-goed-vergaderen/>
- Schermer, Klaas en Marcel Wijn. *Vergaderen en onderhandelen in teams en besturen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2004. <http://ourmeeting.nl/vergaderen-met-de-juiste-kennis/>
- De Bruijn, Ellen. *Vergaderen? Niet doen!* Amsterdam: Business Contact, 2014. <http://ourmeeting.nl/minder-vergaderen-vier-tips/>
- Kuijper, Caroline. *Resultaatgericht Vergaderen*. Den Haag: Academic Service, 2004. <http://ourmeeting.nl/een-goede-voorbereiding-is-de-halve-vergadering/>

Referenties

1. "Liever een vergadering dan een spannende film," *ourmeeting.nl*. <http://ourmeeting.nl/liever-een-vergadering-dan-een-spannende-film/>
2. Rob de Haas, *Ongewoon Goed Vergaderen*, (Amsterdam: Business Contact, 2015), 42.
3. Voor meer over de aanpak en methodes bij teamvergaderingen, zie Klaas Schermer en Marcel Wijn, *Vergaderen en onderhandelen in teams en besturen*, (Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2004), 22-30.
4. "Een goede voorbereiding is de halve vergadering," *ourmeeting.nl*. <http://ourmeeting.nl/een-goede-voorbereiding-is-de-halve-vergadering/>
5. Ellen de Bruin, *Vergaderen? Niet doen!* (Amsterdam: Business Contact, 2014), 23-36.
6. De Haas, *Ongewoon Goed Vergaderen*, 55-63.
7. Voor meer over stemprocedures, zie *Vergaderen en onderhandelen in teams en besturen*, 55-72.
8. Zie hoofdstuk 9 van *Resultaatgericht vergaderen*.