

# Effectief vergaderen

## Korte metten met het 'overlegsyndroom'

Vrijwel niemand vergadert graag. Maar toch gebeurt het binnen alle bedrijven en organisaties. Vooral op maandag en dan staan veelal weer dezelfde onderwerpen op de agenda. Besluiten worden er niet vaak genomen. Wim van Gennip en Peter de Ries, beide werkzaam in de levensmiddelensector, schreven een handboek voor effectief vergaderen, 'Haantjes leggen geen eieren', waarmee ze korte metten willen maken met het 'overlegsyndroom', bedoeld om vooral tijd aan het echte werk te besteden.

Henk ten Have



WIM VAN GENNIP

"De vergadercultuur van een bedrijf veranderen is extreem moeilijk."

Foto: Projecto1

**I**n de basis is een vergadering een heel nuttig instrument om tot goede beslissingen te komen. Maar als er geen beslissingen worden genomen, is het eigenlijk verloren tijd; de vergadering is dan niet effectief, niet zinvol geweest. In hun handboek hebben Wim van Gennip en Peter de Ries vijf concrete geboden voor effectief vergaderen uitgewerkt. Gebod 1 is het belangrijkste en luidt: Bezint eer gij begint. "Vraag je eerst af of een vergadering wel zin heeft voordat je die plant", zegt Wim van Gennip. "Is een vergadering wel echt nodig? Kun je niet even bellen of mailen? Dan ben je eerder klaar." Een vergadering moet tot iets leiden. "Is de kans klein dat er iets zinnigs besproken wordt, ga dan niet vergaderen, maar ga werken."

### Ego

'Weet met wie je het wilt doen', is gebod 2. Van Gennip: "De valkuil van elke vergadering is dat er te veel mensen aan tafel zitten, en dan vaak ook nog eens de verkeerde mensen. Mensen die nauwelijks een bijdrage leveren aan een zinvolle vergadering, maar bijvoorbeeld hoger op de ladder willen komen en dus van zichzelf bij een vergadering moeten zijn. Of hun ego gestreeld zien als ze bij een directieoverleg mogen aanschuiven. Volgens Van Gennip is het belangrijk dat elke deelnemer weet waarover een vergadering gaat, waar het naartoe moet en welke besluiten genomen moeten worden. "Wij vinden dat je alleen moet vergaderen met mensen die ook daadwerkelijk een

bijdrage leveren aan de vergadering. En dat je dat eigenlijk los moet zien van iemands positie of functie in het bedrijf", schrijven Van Gennip en De Ries in hun boek. "Want is de mening van het hoofd HRM echt relevant als de directie vindt dat Marietje van de verkoopafdeling eruit moet?" Volgens hen moet er ook kritisch worden gekeken naar de manier van bijdragen. "Als iemand altijd tegendraads reageert, moet je hem daarop aanspreken. Verandert hij niet, dan kun je hem er beter niet bij hebben." Gebod 3 is: Verspil geen tijd. Van Gennip: "Als je dan tijd aan vergaderen besteedt, doe het dan goed. Bewaak de tijd." Een potentiële tijdverspiller is het gebruik van grappen en grollen. "Sowieso vinden mensen vaak niet dezelfde grappen leuk. Maar gebruik je een grap om een punt te maken of een ongewenste richting af te stoppen, dan is een grap prima. Zorgt het ervoor dat de vergadering langer gaat duren en minder effectief wordt, dan ga je de fout in met je grap." Een agenda geeft structuur aan een vergadering en zorgt ervoor dat niets wordt vergeten. Maar met name de vaste agendapunten: opening, vorige notulen en rondvraag, zijn grote tijdverspillers, zegt Van Gennip. Die kunnen ervoor zorgen dat de belangrijkste punten niet aan bod komen vanwege tijdsdruk. "Zet daarom het belangrijkste altijd als eerste op de agenda, dan heb je dat alvast gehad."

### 'Toiletgeklets'

Achteraf afstand nemen van besluiten die zijn genomen in de vergadering, komt vaak voor. "Vooral direct na de vergadering op het toilet

### Oneliners

In het boek 'Haantjes leggen geen eieren' staan honderden oneliners. Volgens de schrijvers Van Gennip en De Ries is het gebruik van oneliners een prima middel om snel duidelijk te maken wat er wordt verwacht. "Hierdoor verloopt de vergadering effectiever, ook omdat je door een goede oneliner diegene de mond kunt snoeren die veel praat maar weinig zegt." Een kleine bloemlezing: In deze vergadering gingen velen naar binnen, maar er kwam weinig uit; Een goed verstaander is niet doof; Wees jezelf, er zijn al genoeg anderen; Wie in je afwezigheid kwaadspreekt, vreest je aanwezigheid.

hoor je de mensen afstand nemen van hetgeen zojuist besloten is. Dat achteraf afvallen van besluiten en roddelen over wat iemand in de vergadering deed of zei, is zeer onwenselijk", zegt Van Gennip. "Je moet in de vergadering je zegje doen en niet daarbuiten." Gebod 4 is daarom: Voorkom 'toiletgeklets'. Om toiletgeklets te voorkomen moeten alle aanwezigen zich vrij en veilig genoeg voelen om hun mening, visie, gedachten en gevoelens te delen, ook als die afwijkend is, stellen Van Gennip en De Ries in hun handboek.

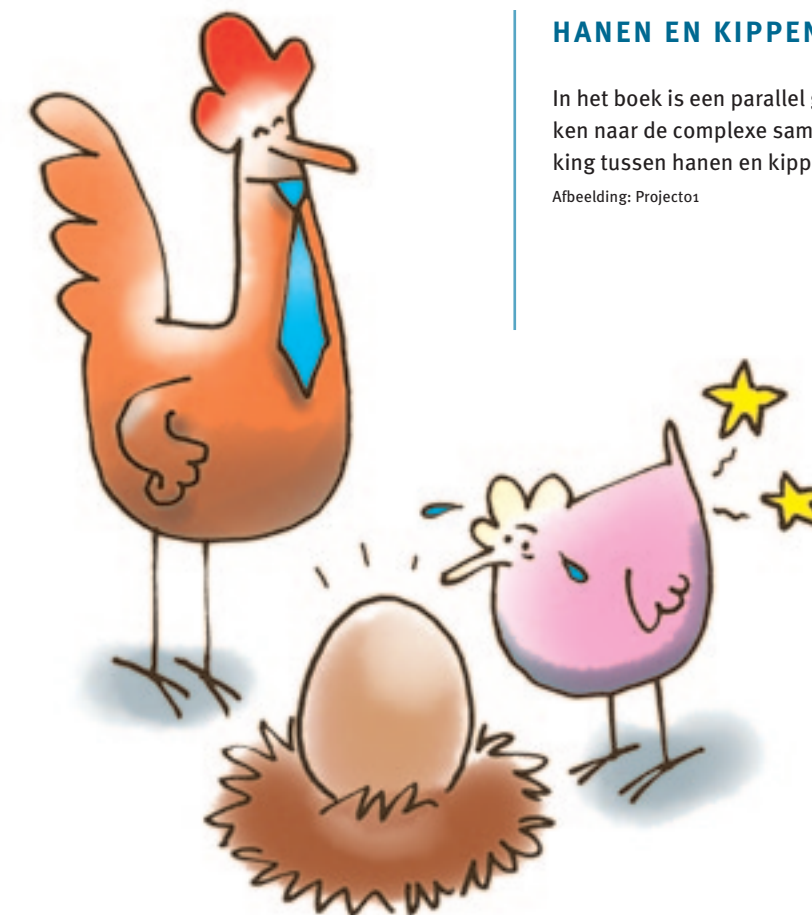
### Neem besluiten

Gebod 5 in het handboek voor effectief vergaderen is: Leg een ei. Oftewel, neem besluiten. "Dát is het doel van een vergadering", aldus Van Gennip. "Opdat het echte werk voortgang boekt." Een duidelijke leider moet een genomen besluit helder en transparant verwoorden, zodat er geen misverstanden kunnen ontstaan. Het is belangrijk om besluiten vast te leggen, maar Van Gennip is geen voorstander van uitgebreide verslagen van vergaderingen; de actielijst, daar gaat het volgens hem vooral om. "Wie gaat wat doen?" Volgens Van Gennip valt het niet mee om de ver-

### HANEN EN KIPPEN

In het boek is een parallel getrokken naar de complexe samenwerking tussen hanen en kippen.

Afbeelding: Projecto1



gadercultuur van een bedrijf te veranderen. "Dat is extreem moeilijk. Vergaderen lijkt soms wel iemands eigenlijke werk. Dat zijn van die mensen die je nooit aan de telefoon kunt krijgen: hun vergadering loopt uit of ze zitten alweer in de volgende vergadering." Bedrijven die echt effectiever willen werken, moeten minder tijd aan vergaderingen besteden, zegt Van Gennip. "Dus stoppen met een vaste frequentie van de vergaderingen. Ook het aanhouden van een vast tijdstip en duur van een vergadering is verre van effectief. Vergader alleen als het moet. Vraag je na een vergadering altijd af wat het heeft opgeleverd: is de gespendeerde tijd goed besteed? En dan weer snel aan het werk!"

Het boek 'Haantjes leggen geen eieren – Handboek voor effectief vergaderen' is te bestellen via [haantjesleggengeeneieren.nl](http://haantjesleggengeeneieren.nl).