

Met een duidelijke agenda win je tijd!

Voor veel mensen is vergaderen een noodzakelijk maar vervelend onderdeel van hun werk. Je doet eraan mee om op de hoogte te blijven maar vaak vraag je je af wat het rendement is van die kostbare uren. Agendapunten komen regelmatig terug, er worden geen of onduidelijke besluiten genomen, collega's berijden de bekende stokpaardjes en de lijst met procedurele punten neemt toe. Hoe kan dat anders, effectiever en zelfs leuker? Dat vraagt om te beginnen om een goede voorbereiding van de agenda en daar is de voorzitter, meestal de manager, verantwoordelijk voor. In onderstaand artikel lees je hoe MULTIFOCUS kunt gebruiken bij de voorbereiding van een agenda voor een regulier werkoverleg.

MULTIFOCUS is geen wondermiddel dat voor elke vergadering dé oplossing biedt. Een overladen agenda, een voorzitter die de tijd niet in de gaten houdt, mensen die te laat komen of agendapunten die voor weinig deelnemers van belang zijn, los je niet op met de toepassing van MULTIFOCUS. De methode helpt wel met het helder maken van je doelen, het stellen van duidelijke vragen, het structureren van het gesprek, het actief betrekken van de deelnemers aan het overleg, het doorbreken van stokpaardjes, het maken van weloverwogen besluiten.

Beperk het aantal agendapunten

Als je een agenda voorbereidt, vraag je allereerst af welke agendapunten werkelijk van belang zijn om in het overleg te bespreken. Zijn er ook andere manieren om een onderwerp ter sprake te brengen? Bijvoorbeeld met twee of drie mensen die het direct aangaan of via de mail of anderszins? Wees daarin creatief en streng want tijd is zo kostbaar!

Duidelijke doelen formuleren

Het belangrijkste is om per agendapunt een doel te formuleren. MULTIFOCUS kan daarin al een belangrijk hulpmiddel zijn. Gaat het om mensen informeren of informatie verzamelen (wit), of om draagvlak creëren en gevoelens bespreekbaar maken (rood), of om meningsvorming en evaluatie (geel en zwart), of om het bedenken van ideeën en het oplossen van problemen (groen) of om keuzes maken, besluiten nemen en afspraken maken (blauw)? Hoe vaak gebeurt het niet dat er op het scherpst van de snede wordt gediscussieerd over een bepaald onderwerp, terwijl achteraf blijkt dat er nog helemaal geen besluit over genomen hoeft te worden. In dat geval komt een onderwerp beter tot zijn recht om eens alle argumenten voor en tegen te inventariseren in plaats van op één punt te blijven hangen in een heftig debat. Dus je doel van tevoren helder formuleren (wat verwacht je van de deelnemers) leidt tot tijdwinst en een effectiever gesprek.

De kunst van heldere vragen stellen

Als je weet wat het doel is van een agendapunt (en dat kunnen soms meerdere doelen zijn), dan kun je de doelstelling formuleren in de vorm van een vraagstelling. Daarbij heb je twee soorten vragen: de 5-W-vragen (wie, wat, waar, wanneer en waarom) en de HOE-vragen. Voorbeelden van 5-W-vragen zijn: Wat weten we hiervan? (wit). Welke gegevens zijn er beschikbaar? (wit) Wie heeft er een informatieve vraag over dit onderwerp? (wit). Wat vinden wij van.... (geel/zwart). Welke afspraken maken we met elkaar? (blauw). Wat heeft hierin prioriteit (blauw)? Welke emoties spelen hier een rol? (rood). HOE-vragen zijn vooral gericht op de toekomst, op het genereren van ideeën en oplossingen (groene focus). Voorbeelden zijn: HOE kunnen wij bereiken dat...? HOE lossen we dit knelpunt op? Hoe kunnen wij de kansen benutten? Hoe kunnen wij anderen hierbij betrekken?

Door bij elk agendapunt niet alleen een doel maar ook een heldere vraag te formuleren, zet je de deelnemers alvast aan het denken. Ze weten wat ervan ze verwacht wordt en welke vraag beantwoord moet worden.

Mededelingen

Dit agendapunt is vaak een struikelblok omdat het gevaar erin schuilt dat je over een mededeling een discussie kan krijgen. In onze MULTIFOCUS-aanpak behoren mededelingen bij de witte ronde. Het doel is informatie overdragen en elkaar informeren. Laat het daarbij, houdt breedsprakige mensen kort en beperk de vragen die een bepaalde mededeling oproept tot puur informatieve vragen. Zodra er sprake is van een verschil van mening of discussie, stel dan voor om de mededeling (indien die dringend is) als agendapunt aan de agenda toe te voegen of de volgende keer te bespreken. En vraag je als voorzitter vooraf af of de mededelingen ook via de mail of op een andere wijze gedaan kunnen worden.

Inhoudelijk agendapunt

De belangrijkste vraag is: wat wil je met dit agendapunt bereiken? Wat is je doel en over welke vraag wil je dat de deelnemers nadenken? Richt je focus op één centrale vraag die je vervolgens in deelvragen kunt uitsplitsen, afhankelijk van de complexiteit van het onderwerp.

In een ander artikel op ons weblog "Het bespreken van een plan" lees je hoe je een complexer inhoudelijk vraagstuk kunt bespreken met MULTIFOCUS. Naar onze mening verdienen dergelijke agendapunten een "full-colour" benadering. Alle zienswijzen van MULTIFOCUS komen dan aan bod. In dit artikel beperken wij ons tot de reguliere agendapunten waar weinig tijd voor is. Niet alle zienswijzen hoeven dan aan bod te komen want je kunt ook keuzes maken. We geven een voorbeeld uit onze praktijk:

Een voorbeeld: Invoering van de flexplek

Vaak een heikel punt op mening werkoverleg, is onze ervaring. De manier waarop je dit onderwerp bespreekt, hangt af van het doel. Is het besluit van de invoering al door de directie genomen, dan is het doel vooral dat je de medewerkers wilt informeren. Beperk je dan tot informatie-overdracht en licht de argumenten toe waarom de directie tot dit besluit is gekomen (witte ronde). Natuurlijk kun je verwachten dat deelnemers hierover emotioneel reageren en met argumenten komen waarom ze het ermee eens zijn of niet maar dat heeft geen nut, gezien de doelstelling. In dat geval is de (rode) vraag relevanter: hoe zou het voor jullie zijn? Hoe zou je de flexplek beleven? Ruimte geven aan die emoties heeft wel nut, zowel voor jou als manager om te peilen hoe de stemming is en voor de medewerkers omdat ze hun reactie hebben kunnen geven. Waak er echter voor dat je met elkaar over de verschillende gevoelens in discussie gaat want: over gevoelens valt niet te twisten, die zijn heel persoonlijk. Dat betekent ook dat je niet meer dan ongeveer 5 minuten nodig hebt om de gevoelens te peilen.

In het geval de directie besluit eerst de meningen te peilen over de invoering van de flexplek, dan is het doel meningsvorming. In dat geval is de vraag aan de deelnemers: wat vinden jullie van de invoering van de flexplek? Je kunt dan bijvoorbeeld drie rondes inlassen. De eerste ronde kan rood zijn, met de vraag "Hoe zou het voor jou voelen om op een flexplek te werken?" Afhankelijk van de stemming, kun je daarna beginnen met de gele of de zwarte ronde. In geel is dan de vraag: Wat zijn de voordelen en de kansen van de flexplek? en in zwart: Wat zijn de nadelen en bezwaren van de flexplek? Aangezien de directie het besluit neemt over deze zaak, is de opbrengst van deze drie rondes in feite voldoende.

Je kunt nog afronden met de blauwe ronde met de vraag: Welke drie punten zijn het meest relevant in de gele en de zwarte ronde? Om deze vraag snel te beantwoorden, kun je volstaan met stickers. Iedere medewerker krijgt drie stickers om bij zijn drie belangrijkste punten te plakken. Klaar is Kees.

Je denkt nu misschien dat deze aanpak veel tijd in beslag neemt maar je kunt volstaan met 5 minuten voor elke ronde. Daarmee focus je de deelnemers en houd je de vaart en dus ook de energie erin. In een kwartier is dit punt besproken en hoeft het ook niet meer op de agenda terug te komen totdat de directie er een besluit over heeft genomen.

Procedureel of technisch agendapunt

Procedurele punten leiden vooral tot ergernis en oponthoud is onze ervaring met teamcoaching. De vraag van de voorzitter is allereerst: moet dit punt op de agenda, betreft het alle medewerkers of kan het ook anders gecommuniceerd worden? Een voorbeeld van een procedurepunt is de invoering van tijdschrijven of van een kwaliteitskeurmerk of van een ICT-systeem. Ook hier geldt de vraag wat het doel is van dit agendapunt. Wil je de deelnemers alleen informeren, beperk je dan tot de witte ronde. In deze ronde kan een deskundige een presentatie geven en kunnen deelnemers informatieve (witte!) vragen stellen. Waak ervoor dat ze erover discussiëren want dat is niet het doel. Is het doel dat je een discussie wilt voeren over het nut van de procedure? Dan kun je de focus leggen op zwarte en gele vragen: wat zijn de nadelen en de voordelen? Welke argumenten spelen hierin een rol? Of is het doel om verbeteringen aan te brengen? Dan kun je volstaan met groene vragen: welke suggesties voor verbetering heb je? Hoe kan het anders, beter?

In feite spelen voor dergelijke agendapunten dezelfde regels als bij inhoudelijke agendapunten. De kwestie is vooral of de informatie beschikbaar en toegankelijk is en of de vraagstelling naar de deelnemers helder is geformuleerd.

Rondvraag als uitsmijter?? Niet doen!

Hoe vaak gebeurt het niet dat juist in de rondvraag de meest heikele punten naar voren worden gebracht die de nodige stof doen opwaaien? Als je niet oppast begint de vergadering opnieuw. Wij eindigen in onze praktijk als facilitator nooit met die vraag. Wat je wel kunt doen is de belangrijkste afspraken en (eventuele) besluiten nog eens te herhalen en iedereen te bedanken voor hun inbreng.

Verslaglegging

Wij werken graag met flappen: voor elke (gekleurde) ronde, een andere flap waarin kort samengevat alle opmerkingen van de deelnemers staan: helder, transparant en in een keer klaar, zeker als je er een foto van maakt met je mobiel.