



De vergadering als motor voor kwaliteit: Vergadermanagement als kwaliteitsinstrument

Drs. Ing. M.H.J. Vermoolen, J.P.Scholtz en B.M.Th. Beijck

Dit artikel is gepubliceerd in Synaps, het tijdschrift van het nederlands netwerk voor kwaliteitsmanagement, nummer 19, november 2005, pagina 14-16

Gek genoeg maken weinig managers bewust gebruik van het enorme potentieel dat periodiek overleg in zich heeft om de kwaliteit van hun organisatie te verbeteren. In iedere organisatie wordt vergaderd, maar de manier waarop komt min of meer organisch tot stand en de effectiviteit wordt in de meeste organisaties zelden geëvalueerd. Veel leidinggevendenden besteden een groot deel van hun tijd aan vergaderen. Desondanks is vergaderen nog een fenomeen waar relatief weinig managementaandacht voor is. Het wordt vaak gezien als een noodzakelijk kwaad, iets wat je erbij doet, een tijdvreter en iets waarvan wordt uitgegaan dat iedereen het als vanzelf kan. Kortom: niet iets wat echt de moeite loont om de managementaandacht op te focussen. Gezien de mogelijkheden die periodiek overleg biedt, is dit vreemd te noemen. In dit artikel laten we zien hoe de motor voor kwaliteit op toeren kan worden gebracht.

Eigenlijk zou je van leidinggevendenden enthousiaste verhalen mogen verwachten over de resultaten die ze door middel van effectiever en efficiënter vergaderen hebben behaald. Naar ons idee is vergaderen de belangrijkste bron van creatieve en vernieuwende ideeën. Waarom komt dat dan niet (altijd) tot uiting? En welke rol spelen vergaderingen eigenlijk in organisaties? Om deze vragen te beantwoorden, geven we eerst inzicht in drie samenwerkingsvormen, die gezamenlijk ons 'samenwerkingsvormenmodel' vormen. Als u vervolgens die samenwerkingsvormen integraal managet, ontstaat proactief vergadermanagement, dat kan leiden tot verbluffende resultaten.

Samenwerkingsvormen van mensen

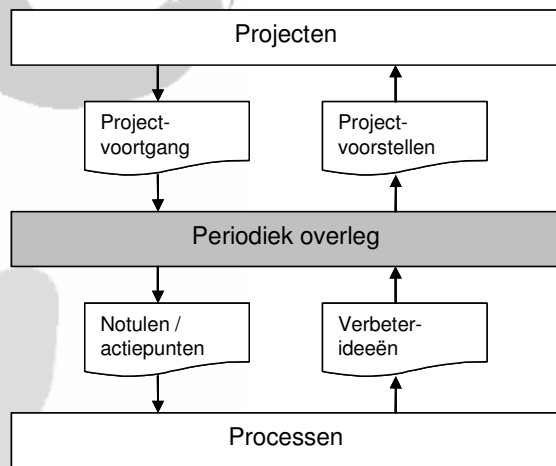
Een organisatie is niets meer of minder dan een groep mensen die samenwerkt om samen een gemeenschappelijk doel te bereiken. Wij onderscheiden drie soorten samenwerkingsverbanden: samenwerken in processen, projecten en periodiek overleg.

1. In de eerste plaats is er de samenwerking in processen. Processen zijn *repeterende cycli* van activiteiten die er voor zorgen dat de organisatie functioneert in haar omgeving. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen realisatieprocessen, ondersteunende processen en kwaliteitsprocessen. Realisatieprocessen creëren het product of de dienst die het bestaansrecht vormt voor het bestaan van de organisatie. Ondersteunende processen zorgen er voor dat alle materiele en niet materiele middelen tijdig aanwezig zijn om de realisatieprocessen te kunnen uitvoeren en de kwaliteitsprocessen zijn er om deze processen te kunnen onderhouden. Kwaliteitsprocessen reguleren bijvoorbeeld het beheer van procedures, kwaliteitsregistraties en dergelijke. Het repeterende

karakter van processen leidt tot een samenwerkingsvorm van de mensen die de processen uitvoeren en besturen, die ook relatief vast is. Meestal groeperen mensen zich hierbij in *afdelingen*.

2. Een tweede samenwerkingsverband betreft projecten. In tegenstelling tot processen betreft dit een *eenmalige* hoeveelheid samenhangende activiteiten, die tot een bepaald doel leiden. Mensen groeperen zich voor een tijdje rond deze activiteiten in de vorm van bijvoorbeeld een projectgroep, een stuurgroep of een adviesgroep. Wanneer de activiteiten eindigen, wordt de groep ontbonden.
3. De tussenvorm waar we het in dit artikel over hebben is periodiek overleg. Dit is een clustering van mensen die *periodiek* bijeenkomt, en waarbij meestal *meerdere afdelingen* en soms ook externe partijen bij zijn betrokken. Tijdens periodiek overleg bespreken de deelnemers de activiteiten en zoeken naar, bij voorkeur duurzame, oplossingen voor problemen. Ook wordt nagedacht over het voorkomen van problemen en het verbeteren van de manier van werken. Hieruit ontstaan actiepunten voor het verbeteren van de werkwijze en voorstellen voor het uitvoeren van projecten. Tijdens het vergaderen ontstaan dus veel van de ideeën die nodig zijn om processen te verbeteren en projecten uit te voeren. Periodiek overleg is dus met recht de motor van kwaliteit te noemen.

Periodiek overleg: De verbindende schakel in de informatieketen



In bovenstaande figuur is de samenhang tussen de samenwerkingsverbanden processen, projecten en periodiek overleg verbeeld. Vanuit de processen is er een opwaartse informatiestroom met verbeterideeën naar het periodiek overleg. In dit overleg wordt besloten welke concrete verbeterideeën uitgevoerd gaan worden. Dit kan gebeuren door het definiëren van projectvoorstellen als deze relatief complexe ingrepen vergen, of door middel van actiepunten als de processen direct kunnen worden aangepast. De projecten rapporteren neerwaarts over de projectvoortgang aan het periodiek overleg, dat op zijn beurt informatie aan de processen levert.

In de gemiddelde organisatie zijn soms twee, maar vrijwel nooit alledrie de samenwerkingsverbanden in samenhang ingericht. Zoals uit de figuur blijkt vormt het periodiek overleg de verbindende schakel in de informatieketen. Alle informatie die voor verbeteren van belang is loopt via deze samenwerkingsvorm. Een slecht ingericht periodiek overleg frustreert daardoor de gehele verbeterketen.

Twee niveaus van vergadermanagement

In de meeste organisaties krijgt vergadermanagement vorm door reacties op de problemen die men tegenkomt. Dezelfde probleemsituaties moeten steeds opnieuw weer worden afgestemd en als reactie plant men een (extra) periodiek overleg in.

Soms is er ook sprake van een proactievare totstandkoming. Denk bijvoorbeeld aan het opzetten van kwaliteitskringen. Hierbij bespreekt men gezamenlijk procesgedeelten die men denkt te kunnen verbeteren. Vaak is de aanleiding hiervoor de vaststelling dat een bepaald proces niet optimaal loopt. Er is eigenlijk dus al sprake van een probleem en de benadering is dus niet zo proactief als deze lijkt.

Hetzelfde geldt voor het maken van afspraken over de manier waarop wordt vergaderd. Vaak ontstaan afspraken vanuit gesignaleerde problemen. Mensen

bereiden zich niet voor, komen te laat, notulen van vorige vergaderingen zijn niet te traceren en dergelijke. Ook hier komen afspraken reactief tot stand. Daarbij zijn deze vaak informeel van aard en daardoor moeilijk te handhaven.

Bovenstaande problemen kunnen worden voorkomen door vergaderingen op twee niveaus te structureren en deze proactief te managen.

We maken onderscheid tussen het overkoepelend beheer en de vergaderprocedure:

1. Ten eerste is er het beheren van de verschillende vergaderingen. Welke vergaderingen zijn nuttig? Wie zijn erbij aanwezig? Wat is het doel van de vergadering? En hoe beheer je de documentatie rondom vergaderingen? Dit is het overkoepelend beheer van vergaderingen.
2. Ten tweede is er het beheer van een individuele vergadering. Hoe lang van tevoren worden stukken aangeleverd? Waar vindt de vergadering plaats? Waaraan moet een agenda voldoen? Hoe gaan we met elkaar om? Wat doen we met mensen die hun vergaderstukken niet hebben gelezen? Dit noemen we de vergaderprocedure.

Het overkoepelend beheer van vergaderingen –het zogenaamde vergadermanagement– dient ervoor om over de juiste zaken te overleggen. De vergaderprocedure is er voor om dit op een juiste, dat wil zeggen efficiënte en effectieve manier te doen.

Proactief vergadermanagement

Vergaderen is te belangrijk om op een ongestructureerde manier tot stand te laten komen. Het proactief opzetten van een vergaderstructuur is relatief eenvoudig en het effect op het functioneren van de organisatie is groot. Kleine inspanning, grote impact; wat wil je nog meer? Daarom zou elke organisatie zich geregeld, uiteraard in een goed gestructureerde vergadering, de volgende tien vragen moeten stellen:

Overkoepelend vergaderingenbeheer

1. Hebben we een overzicht van de vergaderingen en in hoeverre dekken deze de processen af die ze afstemmen?
2. Is duidelijk wie bij welke vergadering aanwezig zou moeten zijn? Welke van de deelnemers kan er worden gemist en wie zou toegevoegd moeten worden?
3. Zijn degenen die beslissingen mogen nemen over de werkwijze bij de vergadering betrokken.
4. Is het agendabeheer goed georganiseerd? Weet iedereen wanneer hij waar aanwezig moet zijn en komen wijzigingen goed door? Gebruiken we het agendabeheerprogramma, bijvoorbeeld Outlook, eigenlijk wel optimaal?
5. Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen capabele vergaderers worden? Welke competenties zijn hiervoor nodig en hoe krijgen we deze in huis?

Vergaderprocedure

6. Hoe worden stukken aangeleverd en hoe worden wijzigingen bijgehouden? Maken we slim gebruik van bijvoorbeeld intranetmogelijkheden en documentbeheerssystemen om verspreiding en versiebeheer te ondersteunen?
7. Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij het vergaderen verdeeld?
8. Welke afspraken maken we met betrekking tot de omgang met elkaar? Hoe zorgen we ervoor dat een vergadering ruimte biedt voor creatieve input, maar toch to-the-point blijft?
9. Hoe beheren we de notulen? Wie krijgt deze en hoe zorgen we ervoor dat deze ook na verloop van tijd zijn terug te vinden? Hoe voorkomen we een wirwar van emails met de bijbehorende beheersproblemen in de vorm van bijvoorbeeld het na verloop van tijd zoekraken van informatie en massaal verbruik van opslagcapaciteit?
10. Hoe organiseren we de opvolging van actiepunten en projectvoorstellen. Hoe houden we zicht op vorderingen.

Iedere organisatie beantwoordt de vragen op zijn eigen manier. En die antwoorden zijn ook niet 'goed' of 'fout'. Het gaat erom dat de organisatie bewust bezig is de mogelijkheden van proactief vergaderen af te stemmen op de eigen situatie. Dit beïnvloedt ongetwijfeld de prestaties in positieve zin, omdat beter gebruik wordt gemaakt van het enorme potentieel aan ideeën en energie dat mensen in zich dragen.

Als laatste nog een kleine tip. Eindig de vergadering eens een keer niet met de standaard rondvraag, maar vraag aan de aanwezigen wat de organisatie van de vergadering heeft geleerd en hoe het beter kan. U zult versteld staan.

Matthijs Vermoolen en John Scholtz zijn beide partner en managing consultant bij Vitalent. Vitalent helpt organisaties bij het behalen van duurzaam resultaat en meer werkplezier door te groeien zonder groeistippen. Onze aanpak is verrassend duidelijk. (Info@Vitalent.nl)

Bernard Beijk is organisatieadviseur en vergadercoach (beijk@vergadercoach.nl)



Eglantier 542
7329 DM Apeldoorn
055 - 519 17 19
info@vitalent.nl
www.vitalent.nl