

Dook Kopmels

**getze
Van het
werk**

De 10 essenties
van
actief
Verga den

bazalt 

Inhoud

Actief vergaderen:

Is het zo simpel?

7

Tip 1: Wees je beste zelf

Over je persoonlijke instelling als voorzitter

11

Tip 2: Zet ze aan het denken!

Over manieren om na te denken voor je iets zegt

15

Even tussendoor:

Jij hebt de leiding

18

Tip 3: Geef iedereen de beurt

Hoe je iedereen betreft bij je vergadering

21

Tip 4: Creëer relaties

Over manieren om persoonlijke verbinding te stimuleren

27

Even tussendoor:

Bereid de bijeenkomst voor

33

Tip 5: Teken en laat ze tekenen

Hoe je beter communiceert en meer aandacht krijgt

37

Tip 6: Gebruik de horizon

Hoe je de groep een brede blik kunt geven

41

Tip 7: Breng ze in beweging	45
Hoe je deelnemers energie laat opladen	
<i>Even tussendoor:</i>	49
Ieder is verantwoordelijk	
Tip 8: Geef boeiende groepsopdrachten	51
Over groeps grootte, de soort opdracht en de mate van structurering	
Tip 9: Maak ieders inbreng begrijpelijk	57
Over echt luisteren, verhelderen en vragen stellen	
Tip 10: Doe het systematisch	63
Over het stap voor stap oplossen van een probleem	
<i>Samenvatting:</i>	73
Actief vergaderen in schema	
<i>En nu:</i>	77
Je checklist	
Wat zegt research?	78
Over de auteur	81

Actief vergaderen:

Is het zo simpel?

Wat zou het fijn zijn als alle vergaderingen ACTIEF zouden zijn. Zodat alle deelnemers zich energiek voelen en echt bezig zijn met het onderwerp van gesprek. En het zou al helemaal fijn zijn als zo'n overleg ook nog tot resultaat leidt!

Heb ik het over alle vergaderingen, alle overleg? Nou ja, de vergaderingen van jou en van mij dan toch!

Vergaderen?

"Vergaderen, dat doen we gelukkig al een paar jaar niet meer op mijn school", reageerde Annet, toen ik op LinkedIn over dit boek schreef. Bij Annet houden ze nu *stand-up meetings*.

Misschien kan ik ook beter een ander begrip gebruiken dan 'hè bah'-vergaderen', dacht ik. Ik vroeg het de mensen die wilden meedenken over dit boek. "Vergaderen is inderdaad een vervelend woord", zei Rens. "Het geeft geen enkele energie en klinkt saai en oubollig." Stefaan zei: "Als er geen knopen worden doorgehakt, heeft vergaderen geen zin", en Anoeska vond: "Gebruik een definitie."

Oké, een definitie: *Een vergadering is een ontmoeting om afspraken te maken, informatie te delen, samen na te denken.*

Het woord vergadering kun je desgewenst vervangen door *meeting*, *bespreking*, *overleg*, *stand-up* of wat voor term dan ook, maar dit is waar dit boek over gaat.

Doen we het wel?

Vergaderen 'omdat het nu eenmaal afgesproken is' heeft geen zin. Een vergadering heeft een duidelijk doel nodig, want je wilt dat het overleg impact heeft. Je wilt problemen oplossen, vooruitdenken. Zoiets hoeft niet per se te gebeuren tijdens een teamvergadering waarbij iedereen aanwezig is. Een breed teamoverleg heeft vooral zin om eens in de zoveel tijd bij te praten. Als je een concreet probleem wilt bespreken (of oplossen), houd je het liefst een relatief korte bespreking met de mensen die het meest betrokken zijn bij het onderwerp. Een bespreking die gericht is op actie en op het bereiken van het vooraf

helder gestelde resultaat. En ook in zo'n bewust gekozen setting gaat er van alles goed en van alles mis.

Wat er misgaat

Vergaderen wordt dikwijls gezien als een noodzakelijk kwaad. Saai, overbodig, langdradig, slaapverwekkend. Terwijl dat helemaal niet nodig is! Overleg kan constructief en inspirerend zijn, en het is soms nodig om tot een goede oplossing te komen. Als voorzitter van de vergadering speel je daar een belangrijke rol in. Er is veel wat jij kunt doen.

Dit zijn dingen die vaak fout gaan tijdens vergaderingen:

- Sommige deelnemers hebben nauwelijks inbreng.
- Anderen overheersen juist het gesprek.
- De voorzitter neemt niet duidelijk de leiding over het proces.
- De voorzitter houdt juist lange presentaties.
- Deelnemers blijven niet 'bij de les': ze weiden uit, zitten te suffen of zijn duidelijk niet voorbereid.
- De voorzitter weet niet hoe hij/zij de deelnemers kan activeren.

Zelf heb ik dit vooral meegemaakt in het onderwijs (omdat ik daar werkte), maar ook in andere branches kwam ik het tegen. Met uitproberen, mislukkingen en succesjes maakte ik me als voorzitter van vergaderingen wat praktische zaken eigen die in dit boek aan de orde komen. Ik ben deze aanpak 'actief vergaderen' gaan noemen omdat de voorzitter hierbij iedereen actief houdt.

Actief

We zijn actief als we iets aan het **doen** zijn. Bij 'actief vergaderen' zorg je ervoor dat iedereen wat te doen heeft, dat iedereen bezig is en niet passief kan zijn. In actieve vergaderingen heeft iedereen inbreng. Mensen denken na voordat ze wat zeggen en deelnemers hebben goed contact met elkaar. Ze luisteren echt naar elkaar, vragen door en werken efficiënt samen in groepjes. Dat lukt als je het vergaderproces structureert en je niet alleen richt op de *inhoud* van de bespreking. Als voorzitter ben je ook de regisseur. Alleen een agenda rondsturen met eventuele stukken erbij is hoogstens het halve voorbereidings-

werk. Denk niet: 'we zien wel', maar bepaal vooraf *hoe* je het gaat aanpakken. Dat bepaalt het resultaat van de meeting.

Wil je actief vergaderen?

Actief vergaderen is niet zo ingewikkeld. Het hangt af van je intentie: ga je ervoor om je overleg actief te maken, wil je ervoor zorgen dat je deelnemers volop meedoen? Als je dat wilt: zet ze dan voortdurend aan het werk.

Hoe?

In dit boek maak je kennis met wat ik in de loop van de jaren zelf ben gaan doen doordat ik anderen bezig zag, trainingen volgde en literatuur las. Daaruit haalde ik tien essenties om actief te vergaderen.

- Deze essenties krijg je in de vorm van tien tips die je als voorzitter direct in de praktijk kunt toepassen.
- Daarnaast geef ik je een paar opmerkingen tussendoor die meer een reflectie vormen.

Online-overleg

De tips en aandachtspunten in dit boek gaan op voor fysieke meetings waarbij iedereen in dezelfde ruimte aanwezig is. Voor digitaal overleg geldt bijna hetzelfde, alleen kun je niet alles precies hetzelfde *doen*. Soms moet je dezelfde principes net iets anders toepassen. Daarom sluit ik elk hoofdstuk af met suggesties voor de toepassing van de gegeven tips en aandachtspunten tijdens online-meetings.

Boeken genoeg over vergaderen

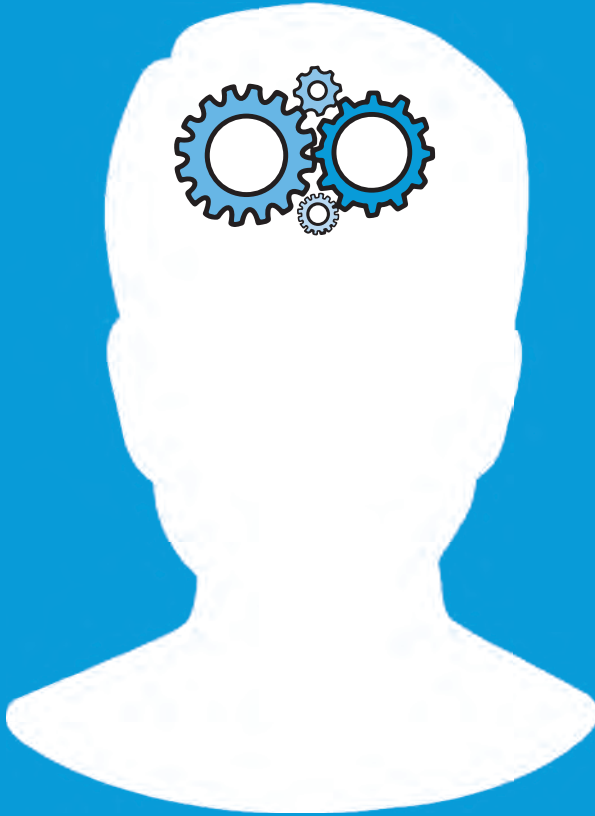
Er zijn inderdaad al veel boeken over vergaderen. Daar staat veel interessants in. Waarom schrijf ik er dan nog een? Ik richt me uitdrukkelijk en alleen op hoe je je besprekingen *actief* maakt, op werkvormen en spelregels voor het vergaderproces. En dat doe ik zo rechtstreeks en *simpel* mogelijk. Door je te laten delen in de manier waarop ik dit zelf aanpak.

Natuurlijk pas ik niet elke tip in ieder overleg toe. Gebruik wat je nodig hebt om je doelen te bereiken. Pik eruit wat je aanspreekt en wat je nuttig lijkt. Je zult vast tot je eigen variaties komen en je eigen stijl ontwikkelen. Daar hoop ik op!

Dook Kopmels

Tip 1

Preview



Wees je beste zelf

Over je persoonlijke instelling als voorzitter

Voor we het hebben over de werkwijzen die je als voorzitter direct in de praktijk kunt brengen, ga ik eerst in op de instelling die je hebt. Het werkt voor mij goed als ik me bewust ben van de onderstaande drie punten.

1. Ken je deelnemers

Toen ik jong was, kreeg ik als leider van een bandje voor het eerst te maken met overleg en afspraken maken. Ik wist destijds nog niks van vergaderen en besluiten nemen. Het overleg verliep niet gestructureerd. Maar ik leerde wel dat het belangrijk was dat ik goed contact had met de bandleden, zowel tijdens het overleg als (misschien vooral) daarbuiten. Dan kon ik beter begrijpen wat ze wilden en waarom. Zo moesten we een keer beslissen welke nummers we gingen spelen tijdens een talentenjacht. Spannend voor ons allemaal. Omdat ik wist waaróm de zanger pleitte voor uptemponummers en de gitarist juist heel andere nummers koos, kon ik tot een besluit komen waar we ons uiteindelijk allemaal in konden vinden.

Later, als schoolleider, manager en trainer, leerde ik meer over het leiden van vergaderingen. Ik leerde besprekingen zo te structureren dat iedereen mee kon doen, dat er geen spraakverwarring ontstond en er een energieke sfeer heerste. Maar die eerste les uit de tijd met het bandje ben ik nooit vergeten: ken je deelnemers zodat je hun inbreng kunt begrijpen. Als je je deelnemers kent, weet je misschien vooraf al welke zaken er spelen en waarom iemand voor of tegen iets is.

2. Neem het niet persoonlijk

Mijn eerste wat formelere rol was toen ik directeur van een basisschool werd. Ik wilde het onderwijs verbeteren, dus: samen bespreken wat we gingen doen. Dat verliep niet altijd gemakkelijk. Ik kwam met voorstellen en meestal werden daar diverse kritische opmerkingen over gemaakt voordat we samen tot iets kwamen. Nu zou ik zeggen: "... en meestal werd daar intens over meegedacht waardoor we tot goede afspraken kwamen." Maar destijds ervaarde ik de kritische kanttekenin-

gen als kritiek op mij: sommigen waren het niet met me eens. Stond mijn positie op het spel?

Wat in zo'n geval niet werkt: in de valkuil trappen van de verdediging of steeds opnieuw uitleggen waarom je voorstel zo goed is. Dan ontstaat er een welles-nietesspel zonder winnaars. Wat wel werkte: luisteren en doorvragen, de opmerkingen herhalen en ordenen. Zo werden de kritische opmerkingen argumenten die ik zelf in de bespreking meenam.

Dit inzicht – neem het niet persoonlijk – is in alle overlegsituaties steeds belangrijk gebleven, al moet ik toegeven dat het me niet altijd onmiddellijk gelukt is. Betrek kritiek niet op jezelf. Het is een expressie van de ander, het heeft niets met jou als persoon te maken.

3. Houd het kort

Waar ik me in diverse banen steeds bewuster van werd: als voorzitter ben je een model voor de deelnemers. Het is dus van grote invloed dat je deelnemers merken hoe jij erin staat: jij bent nieuwsgierig naar wat anderen te zeggen hebben, jij hebt zin in de bespreking en dat is aan je lichaamstaal te zien, jij wilt echt graag het doel van de bespreking realiseren en werkt daar duidelijk naartoe, jij praat duidelijk en vooral niet te lang.

Niet te lang? Als voorzitter moet je toch juist alles goed uitleggen?

Nou: als voorzitter ben je vooral de gespreksleider die ervoor zorgt dat het *proces* goed verloopt. En natuurlijk moet je soms iets uitleggen, maar dat kan ook kort. Als het een complex verhaal is, zet het dan vooraf op papier. Of hak het op in een paar delen en geef iedereen de tijd om per deel te reageren. Ga zelf (kort) op die reacties in, zodat duidelijk is dat je meningen wilt horen en meenemen, en dat je niet alleen maar wacht tot je aan het volgende deel kunt beginnen.

Er is weinig zo dodelijk voor een vergadering dan een voorzitter die de meeste spreektijd opeist. Volgens neurowetenschappers kun je het beste maximaal negen minuten aansluitend iets zeggen als je de aandacht van je toehoorders wilt vasthouden. Dus: wees gemotiveerd, energiek en kort.



Hoe werkt dit bij online-vergaderen?

Een digitale vergadering is dikwijls erg zakelijk. Dat heeft als voordeel dat je gerichter praat en sneller klaar kunt zijn. Een nadeel *kan* zijn dat het persoonlijke contact verdwijnt. Bij de start zit bijvoorbeeld iedereen te wachten tot alle deelnemers zijn ingelogd. Normaal praat je dan wat met elkaar, je vraagt wat, vertelt wat... Dat hoeft je echter niet te missen in het digitale overleg. Bij tip 4, Creëer relaties, staan daarvoor wat suggesties.

Terug naar de inhoud van dit hoofdstuk:

Het eerste punt, *Ken je deelnemers*, gaat over contact buiten de bespreking om: ervoor en erna. Bij digitaal vergaderen hebben we de neiging ons meer op dát moment te richten, op de digitale bespreking zelf. Maar vergeet het minstens zo belangrijke andere contact niet. Als je elkaar niet regelmatig ziet, probeer elkaar dan bewust te spreken door te mailen, te bellen of te videobellen.

Wat het punt *Houd het kort betreft*: mensen hebben de neiging om tijdens een digitaal overleg passiever te zijn dan in een fysieke bespreking. Dan is het dus *nóg* belangrijker om je eigen inbreng kort, krachtig en interessant te maken.

Over *Neem het niet persoonlijk*: tja, dat geldt eigenlijk in het hele leven – fysiek nabij, digitaal, hoe dan ook.

Coöperatief

Vergaderen

**Een complete aanpak voor actief vergaderen
met betrokken deelnemers**

Dr. Spencer Kagan

Met Betty de Jaeger en Dook Kopmels

bazalt 

Inhoud

Hoe dit boek tot stand kwam	4
Voorwoord	5
Hoofdstuk 1: Goed om te weten	7
Hoofdstuk 2: Goed om te doen	19
Hoofdstuk 3: Structuren voor professionele ontwikkeling	33
Hoofdstuk 4: Structuren voor het nemen van besluiten	85
Hoofdstuk 5: Structuren voor persoonlijk contact: relaties	99
Schema Structuren	108



Goed om te weten

Vergaderen, hoe staan we ervoor?

Voortest

- Woont u graag vergaderingen bij?
- Leert u tijdens de vergadering uw collega's beter kennen en gaat u ze meer waarderen?
- Zorgt het gesprek tijdens de vergadering ervoor dat iedereen zijn werk beter gaat doen?
- Kunt u tijdens de vergadering meewerken aan het nemen van besluiten?
- Brengt u in de vergaderingen alles wat u weet over effectief communiceren, leren en samenwerken in de praktijk?

Onvrede over vergaderen

Als u op minstens één van deze vragen 'nee' heeft geantwoord, is dit boek echt iets voor u. U vermoedt dan dat er meer uit vergaderingen te halen zou zijn dan nu meestal gebeurt. U wilt als deelnemer meer het gevoel hebben dat jullie samen iets wezenlijks aan het doen zijn. U wilt als leider van de vergadering meer het gevoel hebben dat uw mensen zich echt betrokken voelen bij de gespreksonderwerpen en dat u zelf het proces in de hand heeft.

Veranderen dus

Er is een grootscheepse onvrede over vergaderen. Nou, zult u zeggen, dat moet anders. Daar gaan we eens verandering in brengen! Maar zo reageren de meeste mensen (vreemd genoeg?) niet. We deden een uitgebreide peiling onder onze relaties: mensen in onderwijs, organisaties en bedrijfsleven. En wat blijkt? Er is inderdaad bijna niemand te vinden (deelnemer of leider) die tevreden is over de manier van vergaderen, maar er is ook bijna niemand die dit als een op te lossen probleem formuleert. Het is nu eenmaal zo, niks aan te doen. Vergaderingen zijn nu eenmaal saai (of té heftig, zodat er ruzie van komt) en daar hebben we mee leren leven.

Er bestaat een grootscheepse onvrede over vergaderen. Maar er is ook een grootscheepse acceptatie van die onvrede. Dus verandert er niets.

Mee leren leven?

Nu heb ik toevallig een ongelooflijke hekel aan dat 'daar moet u mee leren leven'. Soms hoor ik het uit de medische hoek ("Ja, die RSI-arm heeft u nu eenmaal, daar is niets aan te doen. U moet uw meubilair maar aanpassen zodat u er minder last van heeft"). Ik realiseer me dan altijd dat dit waar is, althans voor degene die het zegt. Want die zou echt niet weten wat hij eraan zou moeten doen, aan die RSI-arm. Maar dat betekent nog niet dat het een algemene waarheid zou zijn, want er zijn wellicht (waarschijnlijk?) andere mensen of andere informatiebronnen die nog wel een aanpak weten die tot resultaat kan leiden.

Dikwijls genoeg horen we dit type uitspraken ook in scholen en andere organisaties waarvoor we werken. "In dat team kunnen de collega's nou eenmaal slecht met elkaar opschieten." "Functioneringsgesprekken, dat gaat gewoon moeizaam, hoort erbij..." Het is

eigenlijk een soort fatalistisch denken: het noodlot heeft ons getroffen, daar is niets aan te doen. Terwijl daar feitelijk geen sprake van is. Het is meer: ik zou niet weten hoe we dat anders kunnen doen.

Onmacht

Het verbaast me niets dat veel mensen zo reageren als het gaat om vergaderen. Er is meestal al van alles geprobeerd: ander soort agenda, broodjes erbij, drankjes na afloop, voorstellen tevoren toesturen, enzovoort. Dikwijls leidt dat tot een tijdelijke opleving tot dat het nieuwtje eraf is (of we het niet meer doen), maar wezenlijk verandert er niets. Dat dit een gevoel van onmacht met zich meebrengt, is begrijpelijk. En dan kun je je er maar beter bij neerleggen in plaats van je blijven frustreren zonder tot een oplossing te komen.

Vergaderen, wat hebben we eraan?

Verlangen

Als er onvrede is over iets, dan kunt u daar op verschillende manieren mee omgaan. U kunt natuurlijk zeggen dat het onzin is, dat er niet zo gezeurd moet worden. En dat men dan maar eens hard moet maken hoe het anders kan! Dit is een veel voorkomende (bétje rationalistische) reactie. Niet alleen als het over vergaderen gaat, maar algemeen in relaties en in organisaties. Ik noemde het een rationalistische gedachte, niet een rationele gedachte. Rationeel is de andere manier van reageren. Daarbij beschouwt men onvrede als een serieus te nemen signaal:

Onvrede is een teken van een verlangen.

Het verlangen naar een alternatief, een betere manier.

Onvrede is dikwijls ook een teken van weten.

Weten dat het anders kan.

Het uit zich als onvrede omdat u niet kunt aangeven wat dan precies het alternatief is. En u weet (ergens) wel dát het anders kan, maar niet hóe het anders kan.

Vergaderen is belangrijk

Het verlangen naar een betere manier van vergaderen komt voort uit het besef dat vergaderingen belangrijke momenten zijn voor een organisatie, te benutten momenten.

Besef 1: *Een vergadering is een van de weinige momenten dat we de hele groep collega's bij elkaar hebben.*

Besef 2: *De tijd die we samen zijn is kostbaar.*

Vraag: *Hoe kunnen we onze beperkte tijd samen zo waardevol mogelijk benutten?*

Het kan beter

Het antwoord op bovenstaande vraag ligt voor de hand: door echt samen te vergaderen, coöperatief te vergaderen.

- Er is geen eenrichtingsverkeer.
- Zoveel mogelijk mensen zijn gelijktijdig actief.
- Er is efficiënte onderlinge communicatie.

“Dat klinkt mooi, maar de praktijk is anders!” Dat komt omdat de praktijk niet deugt. Het klinkt mooi en het is mooi, want het kan! “Maar hoe dan?” Door het toepassen van de uitgangspunten van Coöperatief Vergaderen:

1. Maak een *onderscheid* tussen informatief organisatorisch overleg en een bespreking over professionele onderwerpen.
2. Als de vergadering *besluiten* moet nemen, doe dat dan gestructureerd en in stappen.
3. Zorg dat er in elke vergadering ook even plaats is voor *persoonlijk* contact.
4. Werk met herkenbare *communicatiestructuren* die ervoor zorgen dat iedereen zoveel mogelijk actief en betrokken is.

“En dat betekent dan zeker dat iedere vergadering vier uur voorbereiding kost?” Nee! Uiteraard moet u even bedenken hoe u het gaat aanpakken. Maar als u na het lezen van dit boek de diverse mogelijkheden in uw hoofd heeft, is dat iets wat al vrij snel weinig extra tijd vergt. Bij die extra tijd gaat het meer over minuten dan over uren.

Het is ook aantrekkelijk mee te doen aan een training ‘Coöperatief Vergaderen’ (of die te organiseren in uw organisatie). Na de training heeft u dan niet alleen de diverse mogelijkheden in uw hoofd, maar ook in uw vingers!²

Vergaderen, hoe dan?

We lopen de vier uitgangspunten van Coöperatief Vergaderen stuk voor stuk langs.

Onderscheid

1. Maak een *onderscheid* tussen informatief organisatorisch overleg en een bespreking over professionele onderwerpen.

Veel vergaderingen gaan (voornamelijk) over informatie waarvan het belangrijk gevonden wordt dat iedereen ervan op de hoogte is. Dat gaat soms over ontwikkelingen in de organisatie, zaken die zijn voorgevallen, nieuwe ontwikkelingen in overheidsbeleid, veranderingen in de markt en dergelijke. De leider van de vergadering stelt haar mensen op de hoogte van wat er zich afspeelt. De deelnemers luisteren. Soms kan er gereageerd worden. Soms ook brengen leden van de vergadering verslag uit van zaken die zijn voorgevallen. Er is niets mis met het informeren van medewerkers. Maar er zijn drie kritische vragen:

1. Is alle informatie echt van belang? Is iedereen hierin geïnteresseerd?
2. Moet alle informatie echt besproken worden of kan het net zo goed verspreid worden via een memo of nieuwsbrief? Op papier of via de mail?
3. En de belangrijkste: zorgt de tijd die we hieraan besteden ervoor dat we niet of weinig toekomen aan het bespreken van hoe het gaat met ons eigen werk?

² Informeer naar de trainingsmogelijkheden bij Bazalt, HCO of RPCZ. Voor adressen: zie colofon.

De gouden regel voor *informatieve besprekingen* luidt: alle informatie die buiten de vergadering gegeven kan worden (schriftelijk of digitaal), levert tijdwinst op voor de vergadering. Informatieve onderwerpen die per se binnen de vergadering aan de orde moeten komen, daar is blijkbaar interactie bij nodig. Bouw die dan ook gestructureerd in (zie punt 4).

In vergaderingen over *professionele onderwerpen* gaat het over het werk zelf: hoe gaat het, hoe kan het beter, welke ontwikkelingen zijn er, waar kunnen we wat aan hebben in ons werk, en dergelijke. Uit deze vergaderingen is het meeste effect te halen; effect op de kwaliteit van het werk.

Besluiten

2. Als de vergadering besluiten moet nemen, doe dat dan gestructureerd en in stappen.

Veel vergaderingen die over professionele onderwerpen gaan en waar een besluit genomen moet worden, lijken op een vergadering van de gemeenteraad of van een Kamercommissie. Sommige deelnemers zijn eropuit met hun mening de leider te beïnvloeden of andere deelnemers te overtuigen van hun gelijk. Er vindt een ongestructureerde discussie plaats, waaraan niet iedereen deelneemt. Mensen die hun mening goed kunnen formuleren of mensen die sterke emoties uiten zijn het meest aan het woord, andere deelnemers mengen zich niet in het gesprek. Hoe het gesprek zo gestructureerd kan worden dat iedereen een bijdrage levert, komt in punt 4 aan de orde. Maar als het om het nemen van besluiten gaat, is het extra nodig om dat goed te structureren: iedereen wordt straks immers geacht het besluit ook loyaal uit te voeren. En dat lukt vooral als ieder daadwerkelijk betrokken is geweest bij de besluitvorming. Overigens moet deze manier van besluitvorming gereserveerd blijven voor die beslissingen waarbij het inderdaad belangrijk is dat iedereen betrokken is.

Er zijn specifieke, stapsgewijze manieren om overzichtelijk samen besluiten te nemen: coöperatieve besluitvorming. Het belangrijkste daarbij is te weten te komen hoe iedereen over het onderwerp denkt. Een eenvoudig voorbeeld is 'Vuist Tot Vijf'. Vuist Tot Vijf laat zien in welke mate de deelnemers het met een bepaald voorstel eens zijn. Dat is van veel nut (ook als tussenstap) als u consensus probeert te bereiken. Er wordt aan de deelnemers gevraagd om met het aantal vingers dat ze opsteken aan te geven in welke mate ze het voorstel steunen:

- **Vijf:** *Ik ben het met dit voorstel eens en ik wil actief helpen bij het organiseren van de uitvoering ervan.*
- **Vier:** *Ik ben het met dit voorstel eens en ik wil de uitvoering ervan steunen.*
- **Drie:** *Ik weet het niet zeker, maar ik vertrouw op de mening van de groep.*
- **Twee:** *Ik vind dat het voorstel aangepast moet worden, voordat ik bereid ben om het te steunen.*
- **Eén:** *Ik kan dit voorstel niet steunen.*

Eenvoudig, brengt structuur, geeft overzicht. Er zijn ook uitgebreidere structuren waarin meningen geformuleerd moeten worden. In hoofdstuk 4 staan er meer.

Persoonlijk

3. Zorg dat er in elke vergadering ook even plaats is voor persoonlijk contact.

Soms vergadert u met mensen met wie u al dagelijks in hetzelfde gebouw samenwerkt. Dat is bijvoorbeeld zo bij kleine schoolteams in het basisonderwijs en bij de inkoopafdeling van een aluminiumfabriek. Soms vergadert u met mensen die u niet zoveel ziet omdat u 'buiten' werkt (thuiszorg, schoolbegeleiding, verkopers) of omdat u elkaar afwisselt (ziekenhuisafdeling, enzovoort). In beide gevallen is het goed om persoonlijk contact tussen de collega's te organiseren.

Hoe persoonlijker u elkaar kent, des te minder neiging u zult hebben elkaar als 'ding' te behandelen. En dat gebeurt maar al te vaak in vergaderingen. U neemt elkaars mening of emotie dan niet serieus, het gaat u vooral om de eigen mening. Die van de anderen ervaart u als onbelangrijk.

Bij groepen mensen die elkaar weinig zien, ligt de noodzaak van persoonlijk contact voor de hand. Bij groepen mensen die elkaar dagelijks zien, lijkt het minder nodig. Maar ik zou zelf het zekere voor het onzekere nemen. Bij groepen 'bekenden' ontstaan namelijk veel vlugger stereotype beelden, waardoor de collega misschien niet gezien wordt als 'ding' maar wel als 'zeurpiet'. En dé manier om stereotypen te doorbreken is mensen veel facetten van elkaar te laten ontdekken. In hoofdstuk 5 staan wat voorbeelden van korte activiteiten waarmee dat op een zinnige manier kan gebeuren.

Hoewel het van belang is om te doen, mag het persoonlijke contact maar een beperkt deel van de vergadering in beslag nemen. Het gesprek over professionele onderwerpen is immers het belangrijkste!

Structuren

4. Werk met herkenbare communicatiestructuren die ervoor zorgen dat iedereen zo veel mogelijk actief en betrokken is.

Tijdens vergaderingen waarin professionele ontwikkeling het doel is, moet u de kans grijpen om zoveel mogelijk mensen actief en betrokken te laten meedoen. Het is de enige manier om ze gemotiveerd te houden en een goed resultaat te bereiken. Het directe effect van de vergadering is immers wat er in ieders brein is gebeurd: welke inzichten en overtuigingen zijn ontstaan, wat hebben ze zich voorgenomen om te gaan doen? Bij iemand die niet actief meedoet, gebeurt er niets in zijn brein. Misschien alleen een toename van desinteresse.

Zo'n vergadering waar werkelijk wordt samengewerkt aan professionele onderwerpen is goed te realiseren. Het vraagt van de leider (en in tweede instantie ook van de deelnemers) dat die beschikt over een repertoire van gestructureerde coöperatieve werkvormen die zo zijn in te zetten. Door de inzet van de structuren ontstaat een afwisselende vergadering waarin soms met de hele groep, soms in kleinere groepen (met z'n vieren of met z'n tweeën) gewerkt wordt. Hoofdstuk 3 staat vol met praktische voorbeelden.

Gewoon versus coöperatief vergaderen

Het verschil tussen een gewone vergadering en een vergadering waarin coöperatieve werkvormen op de juiste manier worden gebruikt, is hier puntsgewijs in schema gezet.

Gewoon vergaderen	Coöperatief vergaderen
<ul style="list-style-type: none">• Deelnemers zitten in rijen achter elkaar of in carré-opstelling.• Niet nodig alle collega's te kennen en onderling contact te hebben.• Er is één persoon tegelijk aan het woord.• Deelname is ongelijk.• De aandacht is gericht op de persoon die voorin staat.• De leider verstrekt informatie en/of geeft aan wie er spreekt.• Passieve deelname en een laag energie-niveau.• Er worden notulen van de vergadering gemaakt.• Informatieoverdracht of ongestructureerde discussie.• Nadruk op kennis en het begrijpen van de verstrekte informatie.• Meningsverschillen worden onder controle gehouden.• Serieus en formeel.• Belangrijk werk vindt voor en na de vergadering plaats.• Laag niveau van je zelf verantwoordelijk voelen voor het vergaderen.	<ul style="list-style-type: none">• Deelnemers zitten rond een tafel (kleine groep) of in kleinere groepen rond tafels.• Collega's hebben elkaar nodig in de vergadering.• Veel mensen praten tegelijk binnen hun groepjes.• Ieder neemt in ongeveer gelijke mate deel aan de vergadering.• De aandacht is voornamelijk gericht op interactie met collega's; de aandacht wordt op de persoon die voorin staat gericht voor instructies en samenvatting.• De leider zoekt structuren en onderwerpen uit om de interactie te bevorderen en synergie te creëren.• Actieve deelname en een hoog energie-niveau.• Er komt van alles op papier (brein-storm-lijstjes, schema's, groepsconclusies, en dergelijke.).• Professionele ontwikkeling, samen besluiten nemen, persoonlijk contact.• Nadruk op 'hoger niveau denken': toepassing, analyse, synthese, evaluatie; essentiële onderwerpen aan de orde.• Meningsverschillen zijn creatief onderdeel van het coöperatieve proces.• Inclusief lachen, plezier en ruimte voor speelse momenten.• Belangrijk werk vindt zowel tijdens, als voor en na de vergadering plaats.• Hoog niveau van zelf verantwoordelijkheid nemen.

Interactie structureren

Kagan

Bij onze manier van Coöperatief Vergaderen maken we dankbaar gebruik van het werk van Dr. Spencer Kagan. Hij ontwierp 'structuren': interactiepatronen die zowel gebruikt worden bij coöperatief leren in onderwijs en opleidingen als bij de opbouw van effectieve trainingen. En nu dus ook bij het realiseren van Coöperatief Vergaderen.

Structuur

Elke Kagan-structuur regelt de sociale interactie tussen personen op een specifieke manier. 'TweePraat' is een van de eenvoudigste structuren; bestemd voor een gesprek met z'n tweeën over een vraag waarop meerdere reacties mogelijk zijn (geen goed/fout-antwoord dus). Elk van de twee denkt eerst even na, bedenkt of noteert een lijstje mogelijke antwoorden om vervolgens om de beurt één antwoord te noemen, tot ieders lijstje is afgewerkt en er om de beurt een conclusie of samenvatting kan worden geformuleerd. In een vergadering is TweePraat te gebruiken op veel manieren, bijvoorbeeld om even hardop de voor- en nadelen op een rijtje te zetten nadat iemand een voorstel gepresenteerd heeft. Of als start van een gespreksonderwerp, bijvoorbeeld: "We gaan het hebben over onze verstandhouding met de ouders (op een school), over onze samenwerking met de accountmanagers (in een bedrijf), over manieren om onze klanten vast te houden (in een organisatie). Wat zijn voor jou de belangrijkste punten?"

Vertrouwd en veilig

Een groot voordeel van dergelijke structuren is dat ze herhaalbaar zijn: dezelfde structuur kunt u bij steeds weer andere onderwerpen gebruiken. Die structuren worden de gereedschapskist voor de leider. En voor de deelnemers? Als u de hoeveelheid verschillende structuren die gebruikt worden in de vergadering langzaam uitbreidt, worden ze een vertrouwd onderdeel van 'onze manier van vergaderen' en zorgen ze voor veiligheid. Een veilig gevoel omdat deelnemers weten wat ze kunnen verwachten (de vertrouwde structuren). En een veilig gevoel omdat ze veel met z'n tweeën of in een kleine groep doen en dus niet onmiddellijk hun punt hoeven te maken voor het front van de hele groep.

Hardop denken

Er is ook een 'leertechisch' voordeel van het werken met structuren. Het is bekend dat denkprocessen en leerprocessen een beter resultaat hebben als de denkende of lerende persoon ook onder woorden brengt wat er in hem omgaat. Daardoor is hij zich bewust van wat hij denkt en kan hij daarop reflecteren. In de leerpsychologie staat dit bekend als het verbaliseren van de gedachtegang. In de neurowetenschappen is aangetoond dat bij het hardop denken in interactie met anderen meer delen van de hersenen actief zijn, wat de kwaliteit van het denkproces ten goede komt.

Door het werken met structuren bij het coöperatief vergaderen wordt elke deelnemer op meerdere momenten 'gedwongen' zijn gedachten onder woorden te brengen, in plaats van uitsluitend in het eigen hoofd bezig te zijn. Daarbij wordt ieder ook voortdurend geconfronteerd met eventuele andere gezichtspunten van collega's.

Groepswerk

“Bij Coöperatief Vergaderen wordt dus veel in groepjes gewerkt?” Ja en nee. Ja, er wordt geregeld iets gedaan met z'n tweeën of met z'n vieren. Maar niet zomaar. Gewoon even in groepjes iets uitwerken heeft dikwijls maar beperkt resultaat. Het kan de betrokkenheid verhogen, maar het biedt deelnemers ook de kans om zich afwachtend op te stellen of de samenwerking te overheersen. Door te werken met structuren zorgen we ervoor dat de interactie gestructureerd wordt, zodat ieder in zo gelijk mogelijke mate meedoet. Binnen Coöperatief Vergaderen is er dus geen gewoon groepswerk!

Doelgericht

Bij de introductie van Coöperatief Vergaderen worden veel mensen enthousiast. Dat is prettig om mee te maken. Bij sommigen verdwijnt het enthousiasme na een tijdje: “Als het nieuwtje eraf is, werkt het niet meer.” We vonden uit dat deze mensen het werken met structuren hanteerden alsof het ging om ‘even een spelletje tussendoor’, leukigheidjes voor de vergadering. En ja: na verloop van tijd gaat het leuke er dan vanaf.

Het is juist de bedoeling de structuren professioneel in te zetten, daar waar ze het meest geschikt voor zijn, doelgericht. In de hoofdstukken waarin u de beschrijving leest van de structuren, staat ook steeds aangegeven voor welke situatie de structuur het meest geschikt is. TweePraat, de structuur die we eerder al gebruikten als voorbeeld, is bij uitstek geschikt om iets te bespreken waarover meerdere korte dingen te zeggen zijn (zoals voor- en nadelen).

Als u meer de diepte in wilt bij uw vergaderonderwerp, moet u vooral geen TweePraat gebruiken. Dan is een structuur als TweeGesprek Op Tijd geschikter. Bijvoorbeeld bij de vraag: “Als we dit besluit gaan uitvoeren, wat is dan volgens jou het grootste risico, wat zou er kunnen gebeuren?” Eenieder denkt na, maakt eventueel notities en vervolgens is eerst de een en dan de ander aan de beurt om zijn gedachtegang uiteen te zetten. Wie niet aan de beurt is, luistert actief en stelt eventueel verhelderende vragen. Ieder krijgt daarvoor een vastgestelde tijd (die ook op een timer te volgen is).

Zoals al eerder bleek, zijn er in grote lijnen drie doelen waarvoor verschillende structuren kunnen worden ingezet. Ze worden in de hoofdstukken hierna beschreven.

1. Structuren voor professionele onderwerpen
2. Structuren voor besluitvorming
3. Structuren voor persoonlijk contact: relaties

Zie schema Structuren op pagina 108-109

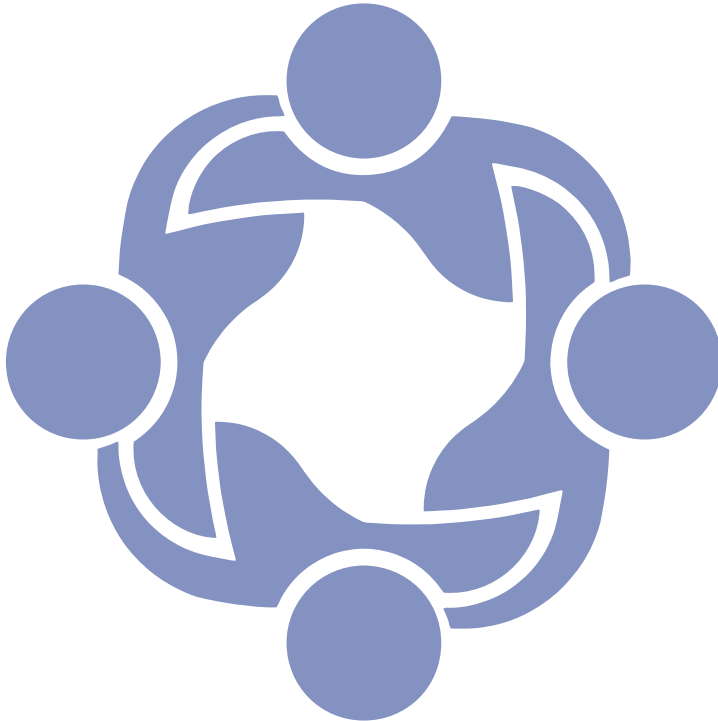
Op tijd

We zagen het net bij TweeGesprek Op Tijd: er zijn meerdere structuren waarbij het werken met een beperkte tijd belangrijk is. Dat heeft een tweeledig doel:

- Het bevordert efficiënt werken en het voldoende greep hebben op het verloop van de vergadering.
- Het stimuleert de deelnemers tot bondig formuleren. In het begin is dat soms lastig, maar ook hier is het de aanhouder die wint. Als de deelnemers eraan gewend zijn, hebben ze geleerd essentiëler te formuleren.

Voorwaarde hierbij is een goed zichtbare timer of een timer per groep/tweetal zodat men zelf zicht blijft houden op het tijdsverloop.

De Viertel Structuren uitgewerkt



Tweetal Structuren



Viertel Structuren



Hele groep Structuren

4S BreinStorm

Breinstormen is een handige manier om problemen, oplossingen en toepassingen te bedenken. Het gaat erom zoveel mogelijk ideeën te bedenken binnen een bepaalde tijd. Snelheid is dus geboden. Het is belangrijk de ideeën nog niet te beoordelen en alle genoemde ideeën te steunen. De creativiteit van de groep wordt zo optimaal benut. De deelnemers 'liften mee' met, of 'haken in' op de ideeën van anderen. Alle ideeën, ook de gekke, worden opgeschreven. Als deelnemers vaker breinstormen, lukt het steeds beter om veel ideeën in te brengen. Na afloop gaan de deelnemers aan de slag om de ideeën te evalueren en te beoordelen. Vervolgens kiezen de teams de beste ideeën uit.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De richtlijnen van het breinstormen worden genoemd (4S: Snelheid, Steun, Synergie, Speelsheid).
3. De teamleden bedenken ideeën.
4. Alle ideeën worden zonder beoordeling opgeschreven.

Variaties

- Flaps met verschillende onderwerpen worden van team naar team doorgegeven. Zo breinstormen de teams over vier of vijf belangrijke onderwerpen tegelijk. De teams borduren op elkaars ideeën voort.
- Hang de breinstormlijsten op aan de muur; doe een rondje Commentaar Op Tournee. Iedereen bekijkt alle ideeën. Geef de deelnemers stickers waarmee ze, door middel van Geef Geld, aangeven welke ideeën ze waardevol vinden.

Tips

- De notulist is vaak zo druk bezig dat hij niet de gelegenheid krijgt om in gelijke mate mee te doen aan het bedenken van ideeën. Dit kunt u voorkomen door na elke drie ideeën van notulist te wisselen.
- Benoem regelmatig de richtlijnen voor breinstormen (Snelheid, Steun, Synergie, Speelsheid). Er is discipline nodig om je hieraan te houden.
- Kies een 'breed' onderwerp, zodat de deelnemers genoeg verschillende ideeën kunnen bedenken.
- Ga na het breinstormen aan de slag met een vervolgactiviteit, zoals Positieve Punten.
- De teams kiezen hun beste ideeën uit. Teamleden ondertekenen hun lijst. Iedereen kan zien wie welke ideeën bedacht heeft.



Breng Een Probleem

Bij Breng Een Probleem voeren de teams een discussie over een bepaald onderwerp. De teams bespreken problemen die met het onderwerp te maken hebben en kiezen vervolgens het belangrijkste probleem. Dit wordt kort omschreven en er wordt een vraag aan toegevoegd. De problemen met de bijbehorende vragen worden uitgewisseld met andere teams. De deelnemers breinstormen over mogelijke oplossingen bij de gestelde vragen. Een van de teamleden noteert de oplossingen. De teams geven de problemen met de oplossingen weer terug aan de originele groep.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp van discussie aan de orde.
2. De teams bedenken een probleem dat met het onderwerp te maken heeft.
3. De teams wisselen problemen uit.
4. De teams breinstormen over oplossingen.
5. De problemen worden samen met de oplossingen weer teruggegeven.

Variaties

- Vraag de teamleden om de beurt potentiële oplossingen te bedenken.
- De teams kiezen de beste drie oplossingen die ze terug hebben gekregen en brengen daarover verslag uit aan de hele groep.
- Breng Een Probleem kan goed gecombineerd worden met Commentaar Op Tournee voor het nemen van beslissingen.
- De problemen kunnen in een envelop met drie gekleurde vellen papier worden doorgegeven. Het eerste team antwoordt op het blauwe, het tweede team op het gele en het derde team op het groene papier. Op deze manier krijgen de teams de antwoorden van de anderen niet te lezen. Ze kunnen hun eigen creativiteit gebruiken. Goede ideeën kunnen zo meer dan eens voorkomen.

Tips

- Zorg dat er goede vragen geformuleerd worden, bijvoorbeeld:
 - Hoe kunnen we...
 - Welke manieren zijn er om...
- Geef de problemen door naar meerdere teams als er voldoende tijd is.



Drie Stappen Interview

De deelnemers worden interviewers, geïnterviewden en verslaggevers. De deelnemers vormen binnen hun teams tweetallen en spreken af wie A is en wie B. De leider stelt het onderwerp aan de orde. Binnen elk tweetal is A de interviewer en B de geïnterviewde. A heeft de taak om goede vragen te stellen, goed naar B te luisteren en aantekeningen te maken om later met de rest van het team te bespreken. Als de aangegeven tijd om is, wisselen de partners van rol en wordt B interviewer. Vervolgens vormen de tweetallen weer teams van vier en brengen de deelnemers om de beurt verslag uit van datgene wat ze van hun partners gehoord hebben. Als de verslaggever een fout maakt, mag zijn partner hem verbeteren.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp of een vraag aan de orde.
2. De A's interviewen de B's.
3. De B's interviewen de A's.
4. De interviewers brengen verslag uit door middel van RondPraat.

Variaties

- De leden bedenken vooraf geschikte vragen.
- Bij het nemen van beslissingen kan Drie Stappen Interview gebruikt worden om de deelnemers te laten nadenken over belangrijke vragen:
 - Welke problemen willen we oplossen?
 - Wat betekent deze beslissing voor mij persoonlijk?
 - Welke gevolgen heeft deze beslissing in de praktijk voor mijn werk?
 - Wat merken mijn klanten/cliënten/leerlingen hiervan?

Tips

- Geef de deelnemers vooraf tijd om na te denken over het onderwerp.
- Herinner de deelnemers eraan dat ze goed luisteren, omdat ze later de ideeën van hun partners moeten samenvatten.
- Zorg voor papier om aantekeningen te maken. De deelnemers kunnen hun aantekeningen bij de hand houden als ze verslag uitbrengen.
- Wijs binnen elke groep een tijdsmeter aan, of gebruik een timer op de overheadprojector of laptop.
- De deelnemers hebben het recht te passen bij persoonlijke vragen.

Onderwerpen voor Drie Stappen Interview

- Redenen om dit beroep te kiezen.
- Veerkracht in tijden van verandering.
- Fouten waar ik van geleerd heb.
- Routines in het werk.
- Opgeloste problemen.
- Huidige uitdagingen.
- Plannen voor de toekomst.
- Het toepassen van nieuwe strategieën.



Groeien als gespreksleider

**Omgaan met lastige situaties
in een vergadering, training en PLG**

Robert J. Garmston en Diane P. Zimmerman

Bewerkt door Betty de Jaeger en Nicole van Rens

bazalt 

Inleiding

Tijdens bijeenkomsten zoals vergaderingen, trainingen en sessies voor professionele ontwikkeling kunnen er veel zaken misgaan. Met dit boek willen we laten zien hoe je daarop kunt inspelen en anticiperen. We reiken praktische kennis aan over succesvolle methodes om professionele bijeenkomsten in goede banen te leiden. Deze suggesties zijn bruikbaar voor leraren, mentoren, curriculumontwikkelaars, personeelsfunctionarissen, schoolleiders en schoolbestuurders. Hoewel dit boek in eerste instantie gericht is op onderwijsprofessionals, kunnen de beschreven principes naadloos worden toegepast bij bedrijven, verenigingen en non-profitorganisaties.

Iedereen die leiding geeft aan bijeenkomsten die tot doel hebben te leren, te brainstormen, programma's te beoordelen of tot een besluit te komen, zal de hulpmiddelen uit dit boek goed kunnen gebruiken. Onze focus ligt weliswaar op verstorende gebeurtenissen - alles wat er misgaat tijdens een bijeenkomst - maar het is onze missie om een samenwerking te scheppen die zal leiden tot succes. Om negatieve energie om te zetten in positieve energie. Succes betekent dat we ons werk efficiënt gedaan krijgen, op een eerlijke en integere manier.

Onze werkomgeving is complexer geworden, sociale netwerken uitgebreider, en de noodzaak om samen te werken groter. Hierdoor zijn overleggen en vergaderingen aan de orde van de dag. Wij beschouwen elke bijeenkomst van meer dan drie mensen die tot doel heeft iets voor elkaar te krijgen als een vergadering. En we zijn van mening dat een dergelijke samenwerking doelmatige aandacht verdient. Volgens ons delen alle deelnemers gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de effectiviteit van deze bijeenkomsten. Een succesvolle vergadering is geen toevalstreffer.

Er zijn drie veelgehoorde klachten over vergaderingen:

1. Vergaderen is tijdsverspilling.
2. We komen nooit toe aan wat echt belangrijk is doordat deelnemers hun mond dicht houden of doordat één persoon overheerst.
3. Door meningsverschillen en conflicten zijn bijeenkomsten niet effectief en zelfs onveilig.

Dit boek bevat praktische hulpmiddelen voor gespreksleiders die deze problemen willen aanpakken. Sterker nog: iedere deelnemer kan bijdragen aan een beter resultaat door zich de vaardigheden uit dit boek eigen te maken. In onze visie van effectief vergaderen maakt iedereen gebruik van faciliterende gesprekstechnieken. Wij vinden dat verantwoordelijkheid voor succesvol vergaderen verwacht mag worden als onderdeel van de werkcultuur: vergaderingen zijn een serieuze aangelegenheid en iedereen is er verantwoordelijk voor dat ze succesvol verlopen.

De technieken in dit boek zijn georganiseerd van beginnend gespreksleider tot expert en bieden interventies voor allerlei soorten vergadermissie. Hoewel dit boek basisinstructies geeft over hoe je te werk moet gaan, willen we het belang van persoonlijke wijsheid benadrukken: je eigen ervaringen en reflecties.

We gebruiken de term *gespreksleider* om de functie van leider van een bijeenkomst te omschrijven, ongeacht welke naam deze rol binnen je eigen organisatie heeft. In de loop der tijd leren deskundige gespreksleiders precies wanneer zij een interventie moeten uitvoeren als medewerkers of gebeurtenissen een averechts effect hebben. Ze ontwikkelen een nauwkeurig afgestemde ‘interventieradar’, waardoor ze weten hoe problemen kunnen worden omgevormd tot leermogelijkheden.

Wie wil leiden komt tussenbeide

Een interventie uitvoeren betekent: actie ondernemen op wat er gebeurt of kan gaan gebeuren, met als doel contraproductief gedrag te voorkomen en de productiviteit van de groep te verbeteren. Als we tussenbeide komen, interveniëren we ten behoeve van een ander – in dit geval ten behoeve van de groep. De groepsleider moet zich altijd afvragen: “Is deze interventie in het belang van de groep?” We komen echter ook tussenbeide ten behoeve van individuele personen, in die zin dat onze interventies averechts gedrag tactvol in de richting van meer productieve kanalen sturen. Als dit deskundig wordt gedaan, voelen alle deelnemers zich veilig en zal niemand gezichtsverlies lijden. Een voorbeeld: als een deelnemer aan een bijeenkomst te overheersend wordt, kan de gespreksleider de aanwijzing geven: “Overleg met je buurman of buurvrouw welke andere ideeën ook nog van belang kunnen zijn voor de groep. Bereid je er vast op voor je ideeën straks te delen.” De gespreksleider zou ook kunnen zeggen: “Laten we eens iemand horen die nog niet aan het woord is geweest”, en vervolgens wachten tot iemand anders zijn hand opsteekt. Of de gespreksleider kan zeggen: “Ik merk dat er nu één persoon veel aan het woord is. Jullie hebben eerder afgesproken allemaal evenveel bij te dragen. Bespreek eens met degene die naast je zit waarom dit volgens jou nu zo loopt. Straks bespreken we dit in de groep.”

Met dit boek moedigen we onze lezers aan te leren van onze ervaringen. Bij elke interventiestrategie die we hebben opgenomen, vroegen we ons af: “Hebben wij dit ook gedaan?” of: “Zouden wij deze interventie zelf uitvoeren?” Gespreksleiding bestaat niet uit pasklare antwoorden, maar uit het leren benaderen van uitdagingen. We geven dus geen garanties. Desalniettemin biedt dit boek verschillende oplossingen om gespreksleiders te helpen hun interventierepertoire uit te breiden en daarmee hun kans op succes te vergroten. We hopen dat we met dit boek voorzien in de vraag van zowel gespreksleiders die hun vaardigheden willen verbeteren als van bekwame gespreksleiders die hun kennis over interventie willen verbreden. Waarschijnlijk is er geen enkele gespreksleider die elke interventiestrategie uit dit boek al eens heeft gebruikt. Dus ongeacht het niveau van de lezer, verwachten we dat er altijd mogelijkheden zijn om te groeien als gespreksleider.

Waarom zou je dit boek lezen?

“Meetings are as common as dirt and about as popular.”¹
(Weisbord & Janoff, 2007, p. ix)

Het gebrek aan status van vergaderingen en soms ook van andere bijeenkomsten, zoals cursussen onder werktijd, wordt grotendeels veroorzaakt door verstoringen die niet goed

1

Vrij vertaald: “Vergaderingen komen net zo vaak terug als de afwas en zijn ongeveer even geliefd.”

worden opgelost of aangepakt. In zijn boek *The Strategy of Meetings* (1988) zegt George Kiefer dat vergaderingen in feite bestaan uit een groep mensen die op het punt staat tot wanorde te vervallen. Zo'n groep is ontvankelijk voor uitbarstingen en manipulatie. Er wordt tijd verspild, er gaat goodwill verloren en een omgeving die productief zou moeten zijn kan soms onveilig worden. Dit boek gaat over het omgaan met onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen wanneer mensen samenwerken in een groep en hoe deze gebeurtenissen kunnen worden gebruikt om onderlinge samenhang, productiviteit en het leerproces op te bouwen. De belangrijkste taak van de gespreksleider is de groep te helpen het beste uit zichzelf te halen. Dat doet hij door interventietechnieken te ontwikkelen en toe te passen. Interventies winnen aan kracht wanneer gespreksleiders leren hoe ze strategieën kunnen gebruiken om groepen slimmer te laten werken. Kortom, dit boek gaat over hoe krachtige interventies door een vaardige gespreksleider ervoor kunnen zorgen dat een groep zich sterker inzet, wat de productiviteit bevordert en zorgt voor betere resultaten.

Groepen laten zich minder eenvoudig leiden dan individuele personen. Zoveel mensen, zoveel meningen. En in het slechtste geval leggen groepen storend gedrag aan de dag, zoals ontwijkingsgedrag en een buitenproportionele hoeveelheid tijd en aandacht voor zaken die in feite het minst belangrijk zijn. Het is frappant dat iedereen een mening heeft over onbelangrijke zaken en die ook durft te geven, waardoor veel discussie ontstaat. Maar wanneer een onderwerp ter sprake komt dat echt van belang is, kan de groep stilvallen.

Dat er een groep is gevormd, wil niet zeggen dat de deelnemers de vaardigheid hebben om goed samen te functioneren. Groepen zijn complexe, genuanceerde entiteiten die bekwaam leiderschap vereisen, net als collectieve kennis over hoe de groep zou moeten werken. Of het nu gaat om een leergemeenschap, een afdeling, beleidsvergadering of adviesgroep, het vormen van een groep is pas de eerste stap op de weg naar een gezamenlijk doel. In deze situatie ontstaan vaak problemen door toedoen van goedbedoelende, maar onbedreven mensen. *Groeien als gespreksleider* zal eraan bijdragen de positieve energie en inzet waarvan een groep doordrongen zou moeten zijn, terug te krijgen. Lezers leren te anticiperen op problemen en die zo te voorkomen. Ze zullen problemen die toch nog binnen weten te sluipen met meer zelfvertrouwen aanpakken. Tijd wordt zo effectiever gebruikt. Er zal een positiever gevoel overheersen. Groepen krijgen er meer vertrouwen in dat ze onderscheidend kunnen zijn in hun werk.

Bekwame gespreksleiders leren bovendien dat zij weliswaar de leiding hebben over het proces, maar tegelijk in dienst staan van de groep – en dat zij op de zelfkennis van de groep moeten vertrouwen. Als de strategieën in dit boek worden ingezet om een beslissing te beïnvloeden of de inhoud van een gesprek in een bepaalde richting te sturen, zal een groep het vertrouwen in het proces en in de gespreksleider verliezen. Vakkundige gespreksleiders zijn zich bewust van hun eigen overtuigingen en van de behoefte van de groep. In hoofdstuk 2 lees je hoe je eerst voor jezelf kunt zorgen, voordat je voor anderen zorgt.

Dit boek bestaat uit drie inleidende hoofdstukken en vier hoofdstukken met praktische instructie. Als je een repertoire van interventies wilt opbouwen, lees je het boek in zijn geheel door. Het kan echter ook zo zijn dat sommige lezers liever rechtstreeks naar een bepaald deel gaan om een paar interventietechnieken te leren. Het problemschema (figuur 1.1) helpt om te bepalen welke hoofdstukken relevant zijn voor specifieke situaties. Tijd, ervaring, strategieën, herhaling en reflectie dragen allemaal bij aan het vermogen

van de gespreksleider om een kritische blik op interventies te ontwikkelen. Een bekwaam gespreksleider weet dat hij een relatie heeft met de groep, niet met individuele personen. Dat besef zorgt ervoor dat bekwame groepsleiders assertief kunnen ingrijpen zonder de hele groep op te offeren om één persoon tevreden te stellen.

Naarmate je tijd investeert in het ontwikkelen van inzicht en begrip voor de kunst van interventie, zul je gaan inzien dat interventies slagen doordat je elk groepslid in zijn waarde laat en met respect behandelt. De laatste vier hoofdstukken bevatten interventies die in toenemende mate direct zijn en, in sommige gevallen, wellicht zelfs onplezierig assertief aanvoelen. Het aanleren van complexe gedragspatronen vereist altijd tijd, geduld, oefening en reflectie. Houd de reis tot het einde toe vol en vier onderweg je successen.

Figuur 1.1 Problemschema

Uitdaging	Locatie	Strategie
Gespreksleider wordt aangevallen	Hoofdstuk 1 en 7	De zes-stappenreactie
Onvoldoende zelf-vertrouwen	Hoofdstuk 1 en 2	Geheugenherhaling, centreren, identiteit als gespreksleider, opstelling van de ruimte, zelfevaluatie en groepsevaluatie op vakkundigheidsschaal
Omgaan met persoonlijke emoties	Hoofdstuk 2	Ongemakkelijkheid overwinnen, zenuwen, centreren, trouw blijven aan jezelf onder stress, Circle of Excellence
Een geschikte omgeving creëren	Hoofdstuk 2 en Appendix	Behandel omgevingsdetails die zorgen voor afleiding bij groepsleden: inrichting en opstelling, plaatsing van de groepsleden, temperatuur, geluidsoverlast.
Consequent, helder en veilig interveniëren	Hoofdstuk 3	Reageer met begrip, specifiek taalgebruik, bepaal risiconiveau
Beslissen hoe en wanneer je een interventie uitvoert	Hoofdstuk 4	Waarborgen van maatstaven en werkovereenkomsten, evalueren van werkovereenkomsten, opnieuw kalibreren, taken helder formuleren, omgaan met groepsenergie en –emotie, werk relevant houden
Aandacht en focus krijgen, omgaan met onderbrekingen van de workflow, emotionele uitbarstingen en machtsstrijd	Hoofdstuk 5	Aandacht voorop, signalen, nabijheid, maatregelen voor hernieuwde focus, betrokkenheid sturen, een rustige groep stimuleren, emoties sturen van positie tot belang
Omgaan met gebrek aan betrokkenheid en gedragsproblemen	Hoofdstuk 6	Handwerkers negeren, interventie uitvoeren op niet-deelnemers, dagdromers, stille personen, fronsende blikken, afgeleide deelnemers

Uitdaging	Locatie	Strategie
Omgaan met verstorende deelnemers	Hoofdstuk 6	Interventies voor deelnemers die zich blijven herhalen, langdradige spreker, grapjas, ongepaste grapjas, laatkomer, vroege vertrekkende, tegenstribbelaar, kletskaus, betweter, beslaglegger, retoricus, welbespraakte deelnemer, verkeerd geïnformeerde, onderbreker, deelnemer die het onderwerp verandert, sms'er
Omgaan met complexe situaties	Hoofdstuk 7	
Groepsconflict		Je balans vinden, bestaande-gewenste staat
Ontmoedigende externe gebeurtenissen		Gewenste staat, derde positie, weerstand ombuigen, tempo en leiding, en gestructureerde vraaggesprekken
Hevige discussies en conflicten		De essentie onder woorden brengen, elke positie erkennen, informatiebron identificeren, perceptie controleren, conflict herformuleren als aanwinst
Afwijkende meningen		Partner parafraseren, emoties in goede banen leiden, aanvallen afbuigen, oppositie herkaderen, stijlen gebruiken, aannameswand, brainstormvragen, uiteen gaan om tot overeenstemming te komen
Persoonlijke aanvallen		De zes-stappenreactie, tussenbeide komen bij deelnemers die het oneens zijn, het verhaal veranderen, de groep inschakelen om het probleem op te lossen
Op de proef stellen van de leider		Het proces verkopen, deelnemers met meer intensiteit betrekken / met minder intensiteit betrekken, verzoeken om fatsoen
Manipulatie van subgroepen		Besluitmatrix, waarde-besluitmatrix, quorum stellen, tempo-leiden-stemming, 1-minuut-bepleiten, beurtelings bepleiten
Sabotage		Spanningen naar de oppervlakte brengen, cynicus als gefrustreerde optimist, sabotage onderzoeken in tweetallen, olifantenloopje
Onoplosbare conflicten		Omgaan met uiteenlopende meningen

The background is a vibrant green color filled with a repeating pattern of white, stylized human icons. These icons represent a wide variety of people in terms of age, gender, and appearance, including men and women with different hairstyles, some wearing glasses or hats. The icons are scattered across the entire page, creating a sense of a diverse and inclusive community.

6.

Omgaan met
veelvoorkomende
uitdagingen

6. Omgaan met veelvoorkomende uitdagingen

Omgaan met veelvoorkomende problemen die het werkritme onderbreken blijft lastig voor gespreksleiders. Op de 21e-eeuwse werkplek is de stress exponentieel toegenomen; daardoor dwalen intelligente mensen soms af van de beleefdheidsnormen. Werknemers ondergaan een 'epidemie aan overstelpling', beschrijft Rock (2009, blz. 4). In de zakenwereld, de gezondheidszorg en het onderwijs wordt er zoveel van werknemers gevraagd dat ze vaak oververmoeid raken en minder vindingrijk worden. Die vermoeidheid wordt nog versterkt door een niet aflatende stroom van verantwoordelijkheden en eisen om beter te presteren en productiever te zijn. Dit leidt ertoe dat werknemers minder goed in staat zijn om informatie op te nemen en gefocust te blijven. Rock stelt dat onze hersenen weliswaar ongelooflijk krachtig zijn, maar dat onze mentale prestaties biologische grenzen hebben; groepen die onder stress staan, zullen deze grenzen vroeg of laat bereiken.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe je kunt omgaan met groepen die last hebben van diverse vormen van werkstress. Stress op het werk uit zich meestal op twee manieren: door een gebrek aan inzet of door storend gedrag. We gebruiken werkwoorden om de mensen die probleemgedrag vertonen te omschrijven, maar we benadrukken hier dat niemand zijn gedrag is. We zijn allemaal goedbedoelende, complexe wezens, die soms keuzes maken die minder wenselijk zijn. In de categorie 'gebrek aan inzet' beschrijven we de breier, de dagdromer, de verstrooide, de niet-deelnemer, de stille deelnemer en de fronser. Bij 'storend gedrag' geven we onder meer aanwijzingen voor het omgaan met de langdradige spreker, de tegenstribbelaar, de betweter en de onderbreker. Bij alle interventiestrategieën wordt de veiligste aanpak als eerste omschreven.

6.1 Gebrek aan inzet

We horen van veel gespreksleiders dat gebrek aan inzet en betrokkenheid in de groep hun grootste uitdaging vormt. Zoals we in hoofdstuk 4 omschreven, wordt de groepsdeelname aangetast als de deelnemers zich niet aan de werkafspraken houden, bijvoorbeeld door toch mobiele telefoons te gebruiken. Een grotere uitdaging ontstaat als deelnemers zich aanvankelijk wel inzetten maar zich later aan het proces onttrekken. De vaardige gespreksleider moet beslissen hoe en wanneer hij met de deelnemer aan het werk gaat om daarmee de hele groep weer op het juiste pad te krijgen. Als je je deelnemers betrokken wilt houden, kun je problemen voorkomen door vooraf een structuur op te zetten die de deelnemers activeert.

6.1.1 Breiers

Breiers brengen rustig werk mee dat de groep niet stoort en dat ze zelf met een half oog afkunnen. Sommige mensen kunnen beter luisteren als hun handen bezig zijn. We raden de gespreksleider het volgende aan:

- Laat de betreffende persoon met rust.
- Als anderen zich storen aan het breien, las je een korte 'instructie' in waarin je uitlegt dat het belangrijk is de verschillende cognitieve stijlen te respecteren.

6.1.2 Niet-deelnemers

Vaak is er één deelnemer die niet of met tegenzin aan de groepsactiviteiten meedoet. Er kunnen veel oorzaken zijn voor deze weerstand, uiteenlopend van iemands persoonlijkheid tot privéproblemen, of misschien heeft hij gewoon zijn dag niet. Het is de taak van de gespreksleider om te zorgen dat de groep het beste uit zichzelf haalt. De gespreksleider kan het volgende proberen:

- Omschrijf iets in algemene bewoordingen: "Het is belangrijk dat we van iedereen een bijdrage horen, want dit is een essentieel punt."
- Verander de structuur van de groep. Maak daarvoor gebruik van een van de volgende opdrachten:
 - "Zoek iemand op die je vandaag nog niet gesproken hebt en...
 - ... vat samen wat we zojuist besproken hebben."
 - ... bepaal welke punten het belangrijkste zijn."
 - ... bedenk of er nog onbeantwoorde vragen zijn."
 - ... overleg om voor jezelf te verifiëren dat dit onderwerp afdoende behandeld is, zodat de groep door kan naar het volgende punt."Geef aanwijzingen om iedereen ergens anders te laten zitten, zodat er willekeurige tweetallen ontstaan. Probeer bijvoorbeeld het volgende:
 - Een rij vormen. Zeg: "Vorm een rij op volgorde van de verjaardagen. Aan deze kant staan mensen die in januari jarig zijn en zo gaan we door tot de verjaardagen in december."
 - Nummeren.
 - Deel speelkaarten uit. Deelnemers die dezelfde kaart hebben vormen een tweetal.
- Omschrijf het gedrag: "Het valt me op dat sommige deelnemers nog niet aan het woord zijn geweest."
- Stel een vraag: "Kunnen we nu iemand aan het woord krijgen die nog geen gelegenheid heeft gehad zijn mening te geven?"
- Stel gericht een vraag: "Suzanne, jij hebt vorig jaar in een vergelijkbare werkgroep gezeten. Wil jij misschien nog iets toevoegen?"

6.1.3 Dagdromers

Dagdromers geven vaak niet hun volle aandacht aan het onderwerp of het groepsproces. In plaats daarvan zijn ze onrustig, zitten ze te suffen of doen ze iets anders dat hun volledige aandacht nodig heeft, zoals het lezen van een tekst die niets met de bijeenkomst te maken heeft. De vaardige gespreksleider heeft in de gaten wanneer de energie van de groep toe- of afneemt en stemt daar zijn programma en activiteiten op af. Hierdoor worden groepsleden geholpen om gedurende de hele bijeenkomst hun inspanningen vol te houden. Om de energie aan te vullen en de geest te verfrissen kun je het volgende proberen:

- Verander de interactie naar een actievere vorm:
 - Laat de groep overgaan van luisteren naar spreken, op groepsniveau of in twee- of drietallen.
 - Geef een andere richting aan de bijeenkomst. Vraag: "Welke maatregelen zou je kunnen nemen in het licht van deze feiten?"
 - Breng een verschuiving aan van abstract naar concreet: "Waar gaat het hier in feite om?"
 - Controleer hoe de groep ervoor staat: "Hebben jullie nog vragen?" Of: "Zijn er

- nog zaken onduidelijk?”
- Maak een samenvatting: “Laten we even samenvatten wat volgens jullie het belangrijkste is.”
- Verander van positie. Zorg dat de deelnemers gaan staan.
 - Geef de aanwijzing: “Ga staan, zoek iemand die niet bij je aan tafel zit en vraag hoe hij of zij over ... (onderwerp) denkt. Hiervoor krijg je drie minuten de tijd. Als ik het signaal geef, bedank je je gesprekspartner en ga je terug naar je plaats.”
 - Geef de aanwijzing: “Om nieuwe energie in de ruimte te krijgen, maken we voor de volgende ronde nieuwe groepen. Pak je spullen, ga staan en zoek drie mensen die je vandaag nog niet gesproken hebt.”
- Gebruik een ingreep om de aandacht vast te houden.
 - Stop even, haal diep adem, en kies een andere positie in de ruimte. Gebruik de agenda op het bord of de flipover, of houd de uitgeprinte agenda omhoog. Wijs naar een punt op de agenda en zeg: “Op dit moment zijn we bezig met...” (Zie hoofdstuk 7.)
 - Stop even, haal diep adem, en verander enigszins van houding. Steek het aantal vingers op dat overeenkomt met de belangrijke punten die je wilt herhalen. Zeg, “We hebben zojuist twee belangrijke punten behandeld. Ten eerste (met één opgestoken vinger) ..., en ten tweede (met twee opgestoken vingers) ...”

6.1.4 Stille deelnemers

Sommige groepsleden zijn van nature meer teruggetrokken. Om alles uit de groep te halen en de beste resultaten te bereiken, betreft de vaardige gespreksleider ieder groepslid, ook de stille, bij het proces. Dat dit gebeurt is belangrijk, maar hoe het gebeurt is nog belangrijker.

- Maak vaker dan gemiddeld gebruik van tweetallen om een onderwerp bespreken. Als iemand eenmaal iets heeft bijgedragen in een klein groepje, is de kans groter dat hij ook zal bijdragen aan een discussie op groepsniveau.
- Laat verslag uitbrengen van ‘de mening van je collega’. Zo garandeer je dat ook de stem van de stille deelnemer wordt gehoord.
- Regel vooraf dat een stille deelnemer die veel van het onderwerp weet, tijdens de bijeenkomst een presentatie geeft.
- Vraag de deelnemers die nog niets gezegd hebben rechtstreeks naar hun mening.
- Gebruik handsignalen om te bepalen hoe de meningen verdeeld zijn. “Als je het hiermee eens bent, steek je je duim op. Als je het niet zeker weet of nog twijfelt, steek je je duim opzij. En als je het er niet mee eens bent, duim naar beneden.” Dit respecteert de wens van de stille deelnemer om stil te blijven, en zo kun je toch ieders mening peilen.

6.1.5 Fronzers

We weten dat het grootste deel van onze communicatie non-verbaal is. Een gespreksleider die een deelnemer onderuitgezakt ziet zitten, met de armen over elkaar en de wenkbrauwen gefronst, gaat er misschien instinctief vanuit dat die negatieve houding wordt veroorzaakt door de groep of door het onderwerp. Dit is maar zelden het geval. Het menselijk brein zit zo in elkaar dat we automatisch uitgaan van het negatieve; hierdoor heeft onze soort kunnen overleven. Maar meestal denkt iemand geconcentreerd na of is ergens door afgeleid. Ga ervan uit dat de deelnemer op de een of andere manier probeert voor

zichzelf te zorgen. Je kunt het volgende proberen:

- Spreek de deelnemer aan tijdens een pauze of als er in kleine groepjes wordt gewerkt. Zorg voor een gelijke ooghoogte, geef aan wat je hebt waargenomen, en stel een vraag: "Het viel me op dat je wenkbrauwen gefronst zijn, en ik vroeg me af of er iets aan de hand is. Is alles goed met je?" Het is gebleken dat we daarop één van de volgende vier antwoorden krijgen:
 - Ik voel me niet lekker (lichamelijk).
 - Mijn zoon was vanmorgen zijn fietsleuteltje kwijt toen hij naar school moest en ik weet niet of hij het gevonden heeft (persoonlijke emotie).
 - Ik heb gisteren een leerling moeten schorsen en dat kan ik maar niet loslaten (werkrelateerde emotie).
 - Ik ben het niet eens met de gang van zaken / het besluit (huidige situatie).

Als de huidige situatie de oorzaak is, vraag dan: "Kun je aangeven met welke elementen van de bijeenkomst je het niet eens bent?" Het basisbeginsel is hier dat je zorgvuldig observeert en het gedrag beschrijft, zonder oordelende woorden te gebruiken ("Je keek boos") en aandachtig luistert. Bespreek de elementen waar de deelnemer het niet mee eens is op een respectvolle manier.

6.1.6 Verstrooide deelnemers

Soms wordt iemands aandacht afgeleid door andere zaken: het nakijken van huiswerk of proefwerken, een planning maken, iets opzoeken op internet. De gespreksleider kan het volgende proberen:

- Breng opnieuw structuur aan in de werkzaamheden door andere groepjes te maken, zoals eerder beschreven. Denk daarbij ook aan beweging door de ruimte. Fysieke veranderingen kunnen zorgen voor een verandering in gemoedstoestand. Goede kans dus dat een deelnemer die even van zijn plek is geweest vervolgens actiever bijdraagt.
- Gebruik variaties op het werken in tweetallen. Vraag partners verslag uit te brengen van de mening van hun collega. In de variant 'lopen-stilstaan-tweetallen vormen' lopen de deelnemers door de ruimte. Op het afgesproken teken staan ze stil en praten ze met de dichtstbijzijnde collega.
- Vraag op een geschikt moment of de verstrooide deelnemer iets wil bijdragen. Formuleer de vraag zo dat de deelnemer niet in verlegenheid gebracht wordt en ook nee kan zeggen.
- Vraag of de deelnemer wil notuleren of een andere ondersteunende taak voor de groep wil uitvoeren.
- Laat de groep beslissen of het nodig is een werkafpraak te maken. Toen een van ons (Diane) nog schoolleider was, had ze een groep medewerkers die besloten had dat het geen probleem was om ander werk mee te brengen naar vergaderingen. Niet alle agendapunten zijn immers voor iedereen even relevant en ze spraken af dat Diane zou aangeven wanneer de aandacht van de hele groep nodig was. Soms noteerde Diane het rechtstreeks op de agenda: "Vandaag nemen we een aantal beslissingen over de ouderavonden. Ik wil graag dat iedereen meedenkt, laat je overige werk dus in je klaslokaal achter." Andere keren gaf ze de volgende fase van een bijeenkomst aan door iets te zeggen als: "Voor dit gedeelte van de vergadering heb ik de aandacht van jullie allemaal nodig. Als je met iets anders bezig was, vraag ik je dat nu op te bergen."

Wil je een boek bestellen bestellen?



Ga naar shop.bazalt.nl

Workshop of studiedag hierover?

Neem contact met ons op via advies@bazaltgroep.nl.

Wil je meer gratis tips en hoofdstukken ontvangen?

Meld je dan aan voor onze e-mailings: [aanmelden](#)