

HET LEIDEN VAN VERGADERINGEN

Inhoudsopgave *

	Hoofdstuk	bladz.
1.	De taken van een gespreksleider	1
1.1	Inleiding	1
1.2	De start van het vergadergesprek	1
1.3	Het leiden van de discussie	2
1.4	De afronding	2
2.	Het leiden van vergaderingen	3
2.1	Uitgangspunt	3
2.2	Subtiele sturingsmogelijkheden tijdens de vergadering	3
2.3	Expliciete sturing tijdens de vergadering	6
2.4	Het tweegesprek tijdens de pauze	7
2.5	Het tweegesprek na afloop van de vergadering	7

* Copyright © 2007 Communicatie Advies Bureau mr J.H.Th. Bollerman en Jb. Douwes Dekker, arts.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de maker.

1. De taken van de gespreksleider

1.1 Inleiding.

Een gespreksleider is iemand die de taak heeft het gesprek te starten, in goede banen te leiden en af te ronden. Een voorzitter is daarbij vaak ook nog verantwoordelijk voor de inhoud van de eindconclusies. Deze zwaardere verantwoordelijkheid is vaak de oorzaak van manipulatief gedrag bij voorzitters.

De analyse van vergadergesprekken kan het beste plaatsvinden met het driekolommenmodel:

vraag/agendapunt/voorstel - discussie/reacties - samenvatting/conclusies/besluit/afpraak

Vanzelfsprekend is het moment van afronden afhankelijk van de vraag of het vergaderdoel bereikt is. Vergaderdoelen zijn:

- * informatie-uitwisseling
- * probleemoplossingsanalyse
- * besluitvorming

1.2 De start van het vergadergesprek.

- * welkomstwoord, huishoudelijke mededelingen
- * onderwerp inleiden, het belang van de behandeling aanduiden
- * vergaderdoel melden, eventueel bediscussiëren
- * procedures voorleggen; wijze van besluitvorming!
- * wijze van behandeling per agendapunt verduidelijken
- * sleutelbegrippen toelichten (indien nodig; dienstruimte)
- * startvraag formuleren

1.3 Het leiden van de discussie.

- * letten op nonverbale gedragingen: wie wil het woord?
- * uitvoerige sprekers bijsturen d.m.v. vragen en samenvattingen
- * groep gericht houden op vraagpunt: niet spiraleren, niet afdwalen
- * na primaire sprekers, goed oogcontact met secundaire
- * emotionele reacties neutraliseren, soms kanaliseren
- * geen tweegesprekken toestaan of monopolisering van het gesprek
- * zeer goed luisteren

- * vergaderdiscipline vriendelijk, correct maar beslist bewaken (dus niet toestaan: in de rede vallen, schreeuwen, etc.)
- * een goede gespreksleider speelt de bal door! "Wat denken de anderen hiervan?"
- * visualiseren is een uitstekend hulpmiddel om bij te sturen
- * de flipover kan benut worden voor het maken van instant-notulen
- * het tijdsaspect moet bewaakt worden
- * tijdens luisteren verzamelen van punten die als eindconclusie kunnen dienen, en letten op verzadiging bij de groep; als consensus, meerderheidsstandpunt of patstelling bereikt is afronden!

1.4 De afronding.

- * Een beknopte samenvatting verzorgen is lastig, maar onontbeerlijk
- * Na een samenvatting kan het gesprek weer opbloeien. Dit moet kunnen, echter herhalingen zijn niet toegestaan.
- * Precieze formulering van besluiten, bij voorkeur gevisualiseerd. Fout: "Goed, dat doen we"
- * Niet verzuimen afspraken op de goede wijze te maken met de drie W's:
Wie doet **Wat** en **Wanneer** is het klaar?

De voorzitter behoort tevens de follow-up te bewaken.

2. Het leiden van vergaderingen

2.1 Uitgangspunt.

De taak van de gespreksleider is het zodanig regelen van het gespreks"verkeer" dat het belangrijke doelgerichte verkeer zoveel mogelijk kan doorstromen, terwijl het overige verkeer zolang stil gezet moet worden.

Dit overige verkeer probeert zich echter telkens weer te mengen en de verkeersstroom te beïnvloeden. Het is de taak van de gespreksleider dit af te houden met gebruikmaking van alle hem ter dienste staande bijsturingsmogelijkheden.

2.2 Subtiele sturingsmogelijkheden tijdens de vergadering.

Zorg voor goed geformuleerde doelgerichte vraagstellingen aan de groep.

Niet goed: "En dan nu het agendapunt -personeel-. Wie heeft daar wat over te zeggen?"

De vraagstelling is wijdopen, het gespreksvervolg is niet gestuurd, de leider heeft niet in de hand hoe het punt behandeld wordt.

Vraagstellingen aan groepen moeten voldoen aan de volgende kenmerken:

- * Half-open; afgebakend; bijv. "Welke oorzaken zien jullie voor dit probleem?".
Dus niet te open en evenmin te gesloten.
- * Eén vraag en niet meerdere vragen in één.
- * Beknopt geformuleerd. Als een toelichting nodig is, herhaal dan aan het eind van de toelichting de vraag!
- * Richt de vraag aan de gehele groep en let op wie er wil reageren.

Duidelijk de vraagstellingen visualiseren.

Een flipover of overheadprojector zijn onmisbare hulpmiddelen bij efficiënt vergaderen! Door visualiseren kan geregeld teruggekoppeld worden naar de kernvraag. Afdwalen valt eerder op en het is gemakkelijker terug te keren tot de kernvraag.

Ook afrondingen dienen gevisualiseerd te worden. Voor het maken van een beknopt verslag heeft de secretaris slechts de flipovervellen te laten uitwerken. De geheim-schrijver-notulist wiens verslag pas later zichtbaar wordt met eventuele onzuivere formuleringen wordt nu vervangen door de openbare notulist, terwijl iedereen direkt ziet wat het verslag zal gaan behelzen. Dit bevordert tevens de kwaliteit van de besluitvorming: natte-vinger-besluiten komen nu ineens genadeloos voor ogen te staan.

Geregeld herhalen van de vraagstelling.

Uitsluitend visualiseren is niet voldoende om de groep bij het deelthema te houden. De voorzitter zal geregeld de vraagstelling dienen te herhalen.

Zeker na een inbreng die gemakkelijk tot afdwalen kan uitnodigen is de vraagherhaling nuttig.

Oogcontact om iemand het woord te geven.

Onderzoek heeft uitgewezen dat in 70% van de gevallen een vergaderdeelnemer pas het woord neemt na oogcontact met de voorzitter. Door de blik wat langer te laten vallen op een deelnemer kan de voorzitter deze als het ware onopvallend nadrukkelijk uitnodigen!

Sommige voorzitters maken gebruik van dit verschijnsel door "lastige" deelnemers in hun "dode" hoek te plaatsen, bijv. naast de voorzitter. Zij krijgen dan verhoudingsgewijs het minste aantal keren oogcontact, en er wordt derhalve een hogere drempel opgeworpen om een inbreng te leveren.

Een reactie van de groepsleden vragen.

Soms vindt een inbreng plaats waarvan bijna iedereen inziet dat deze eigenlijk niet ter zake is, of drammerig of egotripperij is. Vaak treedt de voorzitter dan zelf op met als niet gewenst gevolg dat de betrokken deelnemer het niet accepteert en er een verergering van de situatie dreigt. Het is dan ook vaak strategisch beter eerst een reactie vanuit de groep op betreffende inbreng te vragen. De kans is zeer groot dat een ander groepslid het algemene gevoel vertolkt. Dit benut de voorzitter vervolgens om, gedragen door het groepsgevoel, de gewenste sturing aan te brengen.

Deze aanpak heeft als grote voordeel dat het niet altijd de voorzitter is die in zijn eentje alle bijstellingen moet zien te klaren.

Noteren van de opmerking om er later op terug te kunnen komen gevolgd door het herhalen van de vraagstelling.

Deze aanpak kweekt begrip en doet recht aan de inhoudelijke waarde van de inbreng, die echter op het verkeerde tijdstip kwam. Belofte maakt schuld. Pas de opmerking ook daadwerkelijk in een volgende vergaderfragment.

Samenvatten (en eventueel de kernvraag herhalen).

Samenvatten is één van de belangrijke taken van de voorzitter. De tussentijdse samenvatting is een ideaal hulpmiddel om een in hoog tempo verlopende discussie, die dreigt te ontsporen, weer op de rails te zetten. Een

tussentijdse samenvatting moet altijd gevolgd worden door een herhaling van de kernvraag.

Een afrondende samenvatting moet eerst geverifieerd worden. Daarna pas kan voortgezet worden met een nieuwe vraagstelling.

2.3 Expliciete sturing tijdens de vergadering.

Het de rij langs gaan.

Een veel gebruikte methode, met als grote nadeel dat mensen die niet veel te zeggen hebben zich gedwongen voelen om toch opmerkingen te gaan maken. De kwaliteit daarvan is vaak niet hoog. Bovendien miskent dit het recht van de deelnemer om niets te zeggen. Het voordeel is dat een "verlegen" groep gedwongen wordt de drempel der stilte te overschrijden.

Rechtstreeks iemand het woord geven.

Uitsluitend doen als u zeker weet dat er een nuttige bijdrage zal volgen! In alle andere gevallen kunt u ofwel een deelnemer in verlegenheid brengen, ofwel uitnodigen tot irrelevante bijdragen.

In de rede vallen op een goed moment, excuseren en afkappen met motivatie.

Met deze actie loopt de voorzitter het risico de deelnemer enige frustraties te bezorgen. Om dat te vermijden is een correcte toonzetting en een duidelijke motivatie vereist. De deelnemer meende immers te goeder trouw te handelen. Een verbale afstraffing of zelfs de schijn daarvan moet in dat geval vermeden worden.

Gemotiveerd buiten de orde verklaren.

Deze handeling is verwant aan de vorige, maar wordt gepleegd als de inbreng niet in de vergadering in te passen valt.

Hartelijk dank zeggen en volgend punt aansnijden.

Deze ogenschijnlijk positieve benadering heeft wellicht toch al de grens overschreden. Deze benadering levert zeker op wat langere termijn de nodige frustraties bij de deelnemer op. En ook het effect op de overige groepsleden mag niet onderschat worden.

Andere methoden?

Deze opsomming was niet limitatief. Elke dag worden nieuwe varianten uitgevonden. De meeste varianten bevinden zich echter op het terrein van de negatief bedoelde interventies, waarbij het de voorzitter koud laat welke emoties die interventies oproepen, of zelfs de voorzitter er op uit is om angst en onzekerheid op te roepen. Het staat buiten kijf dat deze handelingen volgens de techniek van efficiënt vergaderen vaak op langere termijn contraproductief zijn, aangezien de kwaliteit van de samenwerking en die van de individuele inbreng daardoor afnemen.

2.4 Het tweegesprek tijdens de pauze.

Als een voorzitter meent dat een deelnemer het proces blokkeert zonder dat hij dat zelf in de gaten heeft, en de eerder beschreven interventies bleken nauwelijks te helpen of de deelnemer reageerde te geschokt daarop, dan kan een apart gesprekje hierover opheldering verschaffen.

Het is duidelijk dat dit alleen werkt bij overzichtelijke problematiek.

Het grote voordeel is dat het de situatie uit de publieke sfeer (de vergadering) naar de intieme sfeer brengt, waardoor de relatie voorzitter-deelnemer niet geschaad behoeft te worden.

2.5 Het tweegesprek na afloop van de vergadering.

In het uiterste geval zal de voorzitter zich de moeite moeten getroosten met de deelnemer apart een gesprek te voeren. Wederom geldt dat de nadelige invloed van een publieke situatie zo vermeden kan worden.

Maar aan de toonzetting en gespreksstructurering moeten hoge eisen gesteld worden. Om een positief langere termijn effect te verkrijgen is het wenselijk dat:

- * de problematiek niet bedreigend overkomt
- * de voorzitter niet gebruik maakt van machtsmiddelen
- * de doelstelling van het gesprek probleemoplossing is
- * het gesprek op basis van gelijkwaardigheid gevoerd wordt.

Pas dan kan een dergelijk gesprek dienen om misverstanden uit de wereld te ruimen, begrip te kweken voor een vergaderaanpak of op een andere manier te voldoen aan de behoefte van een individuele deelnemer.