

# Beter vergaderen

Bob de Ronde Partners



## **Beter vergaderen**

Trainingshandout voor vergadertrainingen van Bob de Ronde Partners.

Tekst: Sander Wieringa

Uitgave: Bob de Ronde Partners BV, Helvoirt, Nederland

© 2013 Bob de Ronde Partners BV

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this work may be reproduced in any form by print, photoprint or any other means without written permission from the publisher.

Bob de Ronde Partners BV

Duinoordseweg 20

5268 LM Helvoirt

Tel. 0411-644428

Fax. 0411-644415

E-mail: [info@ bdrp.nl](mailto:info@bdrp.nl)

Internet: [www.bdrp.nl](http://www.bdrp.nl)

## Inhoud

Inleiding .....	4
Doelen en status van de vergadering .....	5
Communicatie tijdens de vergadering .....	10
Vergaderingen voorzitten .....	17
Lastige deelnemers .....	20
Reageren op emoties .....	22
Checklist voor beter vergaderingen .....	25

## Inleiding

De meeste mensen in de meeste organisaties hebben een hekel aan vergaderen. Ze vinden het saai, vermoeiend, tijdverspilling. Helaas voor al die mensen wordt er niettemin heel veel vergaderd. Overal waar mensen in teams werken moet er regelmatig iets met dat team besproken worden. Daar is niets verkeerd aan. Wat wel jammer is is dat er heel vaak verkeerd vergaderd wordt. Over sommige onderwerpen wordt veel te veel gepraat waarbij menigeen zich afvraagt waar dat voor nodig is. Over andere onderwerpen wordt juist veel te weinig gezegd in een vergadering terwijl menigeen daar nou juist eens over zou willen praten.

Vergaderingen zijn een mix van formele en informele communicatie. Formeel omdat vergaderingen worden gepland, geagendeerd, voorbereid, voorgezeten en een doel hebben. Informeel omdat tijdens de vergadering de deelnemers op allerlei menselijke manieren met elkaar van gedachten wisselen. Met al die formele en informele aspecten kan uiteraard veel mis gaan. En gaat in de praktijk veel mis!

In deze brochure staan we stil bij wat er allemaal fout kan lopen en leggen we uit hoe je dat soort mislukte vergaderingen kan voorkomen. Zeker voor mensen die beroepshalve veel vergaderen kan het zeker geen kwaad om vergaderingen eens analytisch onder de loep te nemen. Met een paar simpele handvatten kunnen vergaderingen veel effectiever en doelmatiger worden. En kan de ergernis of weerzin tegen vergaderen een stuk worden weggenomen.

## **Doelen en status van de vergadering**

Vergaderingen mislukken vaak omdat vooraf en tijdens de vergadering niet is vastgesteld wat precies de bedoeling is van de bespreking. Of omdat tijdens de bijeenkomst het doel uit het oog wordt verloren. De voorzitter speelt hierbij natuurlijk altijd een belangrijke rol. Maar de voorzitter is niet de enige die het doel en de status van de vergadering bepalen.

### **Bevoegdheden van de deelnemers binnen de organisatie**

Om te beginnen is de status van de vergadering vaak een gegeven. De status hangt immers af van de bevoegdheden die de aanwezigen in de organisatie hebben. Het maakt nogal wat uit of het een vergadering betreft van Audit Committee van de Raad van Commissarissen van ING, of een werkoverleg van de baliemedewerkers van de vestiging in Den Bosch. Niet dat de ene vergadering beter is dan de andere! De commissarissen kunnen bijvoorbeeld oeverloos en nutteloos praten over hoe een topman moet omgaan met zijn management informatie systeem; de baliemedewerkers op hun beurt kunnen oeverloos en nutteloos discussiëren over de winstdeling van hun hoogste baas. In beide gevallen beseffen de vergaderaars niet wat de status van hun groepje is en praten ze over zaken waar ze geen verstand van hebben of geen zeggenschap over hebben.

Toch wordt er heel veel en vaak heel lang vergaderd over zaken waar die specifieke vergadering geen verstand van en geen zeggenschap over heeft. Zowel over zaken die bóven de macht van de deelnemers liggen als die daar ver ónder vallen. Het kost alleen maar tijd, het levert niets nuttigs op. Het is dus geen werk maar hobbyisme. Houd dus altijd in de gaten wat de reikwijdte, de deskundigheid en de zeggenschap van de vergadering is en aarzel niet om te roepen “Daar gaan wij niet over!” als de vergadering dreigt te ontsporen.

### **Bevoegdheden van de deelnemers onderling**

De status van de vergadering hangt niet alleen af van de plaats van de bijeenkomst binnen de organisatie, maar ook van de onderlinge machtsposities van de deelnemers. Er zijn vergaderingen waarin de deelnemers onderling gelijkwaardige macht hebben en vergaderingen waarbij de onderlinge

machtspositie verschillend is. Vergaderingen met gelijke machtsposities zijn bijvoorbeeld de bijeenkomsten van veel commissies, gemeenteraden, jury's, clubvergaderingen. Er is wel een voorzitter maar geen chef of eindverantwoordelijke. Elke deelnemer heeft formeel evenveel invloed. Informeel kunnen de verschillen natuurlijk aanzienlijk zijn maar als het op stemmen aankomt is het: *one man one vote*. Niemand van de aanwezigen kan op basis van een formele machtspositie zijn wil aan de anderen opleggen.

Dit in tegenstelling tot de vergaderingen waarin wél verschil in machtspositie bestaat: er zit een baas bij, die een grotere verantwoordelijkheid binnen de organisatie heeft en dus ook meer bevoegdheden. Hij kan alle andere opvattingen van de vergaderingen simpelweg terzijde leggen. Dit is bijvoorbeeld het geval in afdelingsvergaderingen, werkoverleg, directievergaderingen. Vaak is trouwens de machtsverhouding niet helemaal duidelijk of aan het schuiven. Is de minister-president de baas of de gelijkwaardige voorzitter van de ministerraad? Heeft het concern een voorzitter van de raad van bestuur of een Chief Executive Officer die zijn medebestuurders kan overrulen? En is die CEO altijd de baas of kan er een vergadering komen waarin alle overige bestuurders hem feitelijk aan de kant zetten?

Hoe dan ook is van belang dat de onderlinge verhoudingen duidelijk zijn voor alle aanwezigen. Dat kan omdat iedereen door ervaring weet: "We kunnen hier praten wat we willen, de directeur neemt toch zijn eigen beslissing." Als dat helder is voor iedereen: prima, want het bevordert een efficiënte vergadering. Bij ónduidelijkheid over de onderlinge status is het goed dat vanuit de vergadering duidelijkheid wordt geboden of gevraagd. Bijvoorbeeld door de directeur: "Ik weet nog niet wat er moet gebeuren maar daarvoor heb ik jullie suggesties nodig." Duidelijkheid: voorstellen van het team hebben wel degelijk betekenis maar de baas beslist uiteindelijk.

Of de baas kan zeggen: "Ik laat het aan de vergadering over wat we zullen doen." Duidelijkheid: "Jullie mogen een besluit nemen, ik leg me daarbij neer." Of bijvoorbeeld het andere uiterste, als de baas zegt: "Ik heb al een (voorlopig / definitief) besluit genomen maar wil weten wat jullie ervan vinden."

Vergaderingen worden veelvuldig gefrustreerd omdat met name de baas niet duidelijk genoeg is over de status van de bespreking. Hij heeft al een beslissing genomen maar in de vergadering wekt hij bij de anderen de illusie, dat daar nog over te praten valt. Of omgekeerd: de vergadering levert niets op omdat

iedereen denkt dat de baas toch al heeft besloten terwijl dat niet zo is. Niet alleen de baas, ook de ondergeschikten kunnen de vergadering frustreren omdat ze geen rekening willen houden met de onderlinge verhoudingen. Dus niet alleen de baas maar iedere deelnemer aan een vergadering doet er goed aan om bij twijfel de vraag te stellen: “Wat gebeurt er met wat hier wordt besproken?”

### **Bevoegdheid van de vergadering: waarom dit gesprek?**

De status van de vergadering hangt af van de positie van de leden binnen de organisatie, van de bevoegdheid van de leden onderling, maar ook van de doelstelling van de bijeenkomst. Waarom zitten we met elkaar te praten?

Er zijn talrijke benamingen denkbaar voor vergaderingen, zoals “informeel overleg”, “brainstormsessie”, “bestuursvergadering”, “jaarvergadering”, “hoorzitting”, “werkoverleg”, etcetera.

Deze benamingen zeggen echter niets over wat er tijdens de vergadering moet gebeuren, waaróm er vergaderd wordt. Als we naar de mogelijke inhoudelijke doelstellingen kijken kunnen we onderscheid maken tussen vier wezenlijke doelen:

- creëren
- informeren
- overtuigen
- kiezen

In de **creatieve vergadering** gaat het erom dat we tot nieuwe inzichten komen, ideeën genereren, van elkaar leren. Cruciaal in de creatieve vergadering is dat we naar elkaar luisteren en elkaar stimuleren om ideeën uit te wisselen en te verbeteren. Het uitgangspunt is dat iedereen van iedereen kan en wil leren.

In de **informatieve vergadering** zijn daarentegen de kaarten geschud. Eén of enkele aanwezigen hebben feitelijke informatie die ze willen of moeten overbrengen op de anderen. De anderen kunnen vragen om uitleg of aanvullingen. Discussie over de feiten is nauwelijks mogelijk. Het uitgangspunt is dat iedereen moet weten wat enkelen hebben uitgedokterd.

In de **overtuigende** vergadering gaat het niet zozeer om feitelijke kennis maar

om standpunten, beslissingen of plannen die doorgevoerd moeten worden. Daar valt dus per definitie wél over te discussiëren. Het uitgangspunt is dat “de neuzen dezelfde kant op gaan”. Overtuigingskracht kan uitgaan van een baas richting de ondergeschikten maar natuurlijk ook omgekeerd: een medewerker probeert zijn baas te overtuigen van de waarde van zijn advies. Of bij gelijkwaardige machtsposities: men probeert elkaar te overtuigen van een mening of visie.

In de **kiezende vergadering** gaat het erom dat het beste besluit wordt genomen of dat de juiste conclusie wordt getrokken. Er moet wat te kiezen zijn en iedereen krijgt de kans om zijn standpunt te verduidelijken. Dit leidt uiteindelijk tot een breed gedragen beslissing. Het uitgangspunt is dat de aanwezigen zich committeren aan het besluit.

Een hele vergadering kan creatief, informatief, overtuigend of kiezend zijn. Maar de vier doelen kunnen elkaar ook binnen één bijeenkomst afwisselen. Vergaderingen kunnen mislukken als die afwisseling te vaak of ongemerkt geschiedt. En dat gebeurt veel.

Tijdens een agendapunt begint bijvoorbeeld iemand met te vertellen welke nieuwe klachten de klanten hebben (informerend), om meteen daaraan toe te voegen dat de service wat hem betreft dus veel beter moet (overtuigend). De chef reageert dat dat inderdaad moet gebeuren (kiezend) en vraagt of iemand daarvoor suggesties heeft (creatie). In de discussie worden voorstellen direct goed- of afgekeurd (kiezend).

Deze bespreking zal op deze manier heel makkelijk kunnen mislukken omdat alle doelen door elkaar lopen. De deelnemers hebben geen idee waar ze moeten beginnen en waar het zal eindigen. Er is grote kans dat sommige deelnemers na afloop tegen elkaar zeggen dat die klanten gewoon niet moeten zeuren! Het hele gesprek was dan nutteloos.

Een goede voorzitter zorgt er dan voor dat deze bespreking drie stadia krijgt. Eerst het informatieve gedeelte: welke klachten hebben de klanten precies? Hij ziet erop toe dat iedereen goed geïnformeerd wordt over de bevindingen en voorkomt dat er gediscussieerd wordt over oorzaak en gevolg.

De tweede fase is een creatieve fase: wat zou de oorzaak van de klachten kunnen zijn; heeft iemand een verklaring? De voorzitter ziet erop toe dat iedereen naar elkaars inzichten luistert en voorkomt dat anderen daar meteen oordelen over uitspreken of oplossingen suggereren.



Als iedereen zijn zegje heeft kunnen doen sluit de voorzitter dit deel af en gaat over tot een derde fase: overtuiging. Hij of de baas komt met een conclusie of oordeel over de klachten: zijn de klachten terecht, zijn ze ernstig, zijn ze te verhelpen en door wie? Over argumenten bij al die oordelen moet gediscussieerd kunnen worden en daarop ziet de voorzitter toe. Tegelijk zal hij voorkomen dat er nu al over concrete oplossingen wordt gepraat. Dan volgt een vierde momentum: creatie: heeft iemand suggesties voor verbeteringen? Met eventueel daarna een vijfde, kiezende fase: met welk voorstel gaan we beginnen?

Het lijkt erop of zo'n strikte formele scheiding in vergaderstatussen star en tijdrovend is. In de praktijk kan de voorzitter het ook heel natuurlijk en informeel doen. De ervaring leert dat bijna iedere vergaderaar een nauwkeurige en formele voorzitter weet te waarderen. Immers, de vergadering wint erdoor aan waarde, het resultaat is duidelijker en er is minder reden om er achteraf op terug te komen. Wat nog veel meer tijd zou kosten.

# Communicatie tijdens de vergadering

Hierboven zagen we dat een vergadering vier doelen kan hebben: creëren, informeren, overtuigen of beslissen. Deze vier doelen bepalen ook hoe de deelnemers aan de vergadering het effectiefst hun inbreng kunnen leveren.

## 1. Creatief vergaderen

Om creatief te vergaderen moet je:

- het bedenken scheiden van het beoordelen,
- de mogelijkheden uitbreiden en niet één antwoord zoeken

**Scheid het bedenken van het beslissen.** Omdat oordelen een belemmering is voor verbeelding, moet je het creatieve denken scheiden van het kritische denken; maak een scheiding tussen enerzijds het bedenken van mogelijkheden en anderzijds het kiezen daaruit. Bedenk eerst, beslis later. Zorg dus voor een duidelijke scheiding tussen het creatieve deel van de vergadering en het kiezende moment. Houdt dus een duidelijk afgebakend moment voor *brainstorming*.

Per definitie gaat het er in een brainstorm om dat je denkt aan dingen die je nog niet in je hoofd had. Een brainstormsessie heeft tot doel zoveel mogelijk ideeën op te leveren om een probleem op te lossen. Waar het in de eerste plaats om gaat is dat het bekritisieren en beoordelen van de ideeën wordt uitgesteld. De groep doet niets anders dan het bedenken van ideeën zonder ook maar even te overwegen of ze goed of slecht, realistisch of onrealistisch zijn. Als die belemmeringen verwijderd zijn moet het ene idee het andere stimuleren, als voetzoekers die elkaar tot ontploffing brengen.

Tijdens een brainstormsessie hoeven mensen niet bang te zijn een domme indruk te maken, want het bedenken van wilde ideeën wordt uitdrukkelijk gestimuleerd.

**Vergroot het aantal mogelijkheden.** Deelnemers aan een brainstormsessie zitten vaak te zoeken naar het ene beste antwoord. Toch moet je tijdens een brainstorm juist níet op zoek gaan naar het beste idee. Je moet eerst ruimte creëren voor nieuwe ideeën. Ideeën waarop de aanwezigen kunnen voortborduren en waaruit je er tenslotte samen één kunt kiezen.

Er zijn diverse trucjes om jezelf of andere aanwezigen op nieuwe, verrassende gedachten te brengen. Veel van die trucs zijn weliswaar fantasievol maar niet erg praktisch. Hieronder een paar goed toepasbare methoden voor creatief denken.

- **Perspectiefverandering.** Bekijk de materie eens vanuit een ander perspectief. Wat zou jij willen als je niet aanbieder van het product maar koper was? Hoe zou jij de zaak bekijken als je concurrent was? Wat zou jij doen als je hier de hoogste baas was? Etcetera.
- **Denkrichting omkeren.** Denk eens vanuit de tegengestelde richting. Wat willen we in elk geval niet? Wat zouden we moeten doen om de zaak gegarandeerd te laten mislukken? Wat kan er misgaan? Maak een lijst van ongewenste richtingen of uitkomsten en ga van daaruit zoeken naar hoe het dan wél zou moeten.
- **De confrontatiemethode.** Wijs één of enkele aanwezigen aan als criticus en laat ze op alle aspecten van de zaak ongezouten kritiek spuien, als advocaat van de duivel. Die opmerkingen worden vervolgens geanalyseerd en van oplossingen voorzien.
- **De hypothetische benadering.** "Wat als." wij bijvoorbeeld onbeperkt budget zouden hebben, wat als we in dezelfde markt voor onszelf zouden beginnen, wat als ons product niet zou bestaan.

Belangrijk bij creatief vergaderen is dat er ankerpunten worden vastgelegd om het denken te structureren. In de praktijk is een flip-over daar prima voor geschikt. Laat één van de aanwezigen de gedachten op de flip-over schrijven, liefst enigszins samengevat. Daardoor zal de scribe ook moeten doorvragen wat de spreker precies bedoelt. Eventueel kan de techniek van *mindmapping* (verbindingslijntjes, zijpaden, hoofdwegen, etcetera) structuur brengen in de chaos van suggesties.

## 2. Informerend vergaderen

Bij de informatieve vergadering is het doel dat de deelnemers goed doordrongen raken van relevante informatie, die een of enkele sprekers ter beschikking stellen. De informatie moet op een begrijpelijke en indringende manier worden overgedragen.

Om allerlei redenen kunnen informatieve vergaderingen mislukken.

Bijvoorbeeld omdat:

- de informatie voor de aanwezigen irrelevant is, eigenlijk dus niet voor hen bestemd;
- de spreker niet als doel heeft om informatie over te dragen maar eigenlijk alleen zijn kennis wil etaleren;
- de belangrijke informatie niet to the point is, maar verstopt zit tussen allerlei onbelangrijke informatie;
- de deelnemers te weinig ruimte krijgen om de informatie tot zich te laten doordringen;
- de presentatietechniek van de spreker te veel afleidt van de relevante inhoud van de informatie;
- de feitenpresentatie wordt vermengd met conclusies waardoor de discussie direct over de conclusies zal gaan en niet meer over de feiten.

Kortom: beperk je tijdens een informatieve vergadering dus tot relevante feitenkennis – dat wil zeggen feiten waar de deelnemers in hun eigen werk wat mee kunnen en die ze dus graag willen kennen. Denk dus vanuit de ontvangers van de informatie – wat zij moeten weten - en niet vanuit wat jijzelf interessant vindt. Laat irrelevante informatie weg, tenzij deelnemers daar specifiek naar vragen.

Presenteer je materiaal bondig en zorg ervoor dat iedereen voldoende gelegenheid krijgt om door te vragen en verheldering te krijgen. Gebruik de juiste informatiedragers. Bijvoorbeeld schrift voor cijfers, tabellen, lijsten. Spraak voor beschrijvingen, verslagen en indrukken. Beeldinformatie voor alles wat visueel is.

Let hier vooral ook op bij het gebruik van PowerPoint. Een veel gemaakte fout met PowerPoint is dat de spreker álle informatie zowel in gesproken woord als in geschreven tekst presenteert, waardoor een van beide informatiestromen niet goed aankomt. Wat dan meestal gebeurt is dat de toehoorders allemaal gefocust zijn op de dia's en er nauwelijks wordt geluisterd naar de sprekers, die trouwens ook weinig heeft toe te voegen en zichzelf dus overbodig maakt.

En tenslotte: scheidt de feitenpresentatie van de conclusies. In een informatieve vergadering is het immers de bedoeling dat iedereen weet wat er aan de hand is, niet dat iedereen daar ook het zelfde van vindt. Integendeel. Als

de meningen te snel hetzelfde zijn zal dat verhinderen dat er open en lerend over de feiten gepraat wordt. Blijf dus bij de feiten.

Dit wil niet zeggen dat de feiten niet geduid mogen worden. Je kunt bijvoorbeeld meedelen dat 18 procent van de klanten ontevreden is over je product en daaraan toevoegen dat je dat “schrikbarend veel” vindt. Vervolgens zal daarover het nodige gediscussieerd worden en dat is goed. Je zou te ver gaan als je meteen zou zeggen dat “dus het product verbeterd moet worden”. Dat is *jumping to conclusions* en leidt af van de achterliggende informatie.

Heel belangrijk bij een informatieve vergadering is dat we zaken concreet maken. Kom met voorbeelden, verhalen, beschrijvingen. Presenteer de materie niet alleen abstract maar maak je betoog levend en direct. Eén goed voorbeeld, één verhaal van een klant is informatiever en indringender dan tal van aspectenlijstjes of analyses. Dus beperk je betoog tot wat je echt in de hoofden van je publiek wilt laten landen maar presenteer die beperkte boodschap dan wel in geuren en kleuren. In presentatietrainingen noemen wij dat: *focus and enlarge*.

### **3. Overtuigend vergaderen**

Overtuigen is iets heel anders als informeren. Bij informeren gaat het erom dat de luisteraars over dezelfde feitenkennis gaan beschikken als jij hebt. Bij overtuigen wil je bereiken dat je luisteraars dezelfde mening krijgen als jij hebt. Het vreemde daarbij is dat heel veel mensen anderen proberen te overtuigen door ze vol te stoppen met feitenmateriaal. Dat is een ongewis proces omdat je dan maar moet hopen dat die feiten bij de luisteraar dezelfde conclusies oproepen als ze bij jou deden. Overtuigingskracht moet je niet overlaten aan de toevallige denkprocessen bij je luisteraars. Je zult directer moeten zijn. Beter is het dus om meteen jouw mening te poneren, die vervolgens terdege te onderbouwen en af te sluiten met een onvermijdelijke conclusie. Dus niet: eerst oeverloos feitenmateriaal met aan het slot een terloopse conclusie. Nee: meteen je standpunt en wel datgene waarvan je vindt dat het ook het standpunt van je gehoor moet worden.

Dat standpunt moet je vervolgens onderbouwen. Kies daarvoor de argumenten en feiten die je mening direct onderbouwen. Je zult zien dat je betoog hierdoor scherper én korter wordt. Overbodige – want niet-overtuigende – argumenten en feiten laat je weg. Maak bij de voorbereiding wel een lijstje van de weerstanden, vraagtekens en bezwaren van je publiek. En zorg ervoor dat je al

die opvattingen van tegenargumenten hebt voorzien. Wij noemen dit: van buiten naar binnen redeneren.

Op die wijze krijg je een samenhangende en overtuigende kernboodschap die aankomt bij de luisteraars. Dit vergt uiteraard voorbereiding. In de praktijk zien we dat die voorbereiding bij vergaderingen vaak achterwege wordt gelaten. Een agendapunt wordt wel voorbereid maar vooral het feitenmateriaal dat ter tafel komt. Prima, maar dat is bestemd voor het informatieve deel van de bespreking. Bereid je ook voor op het overtuigende deel van de vergadering door jezelf af te vragen welke mening, welke overtuiging je wilt overdragen. Kom op het juiste moment met die mening, namelijk als er geen vragen meer zijn over de feiten en als de voorzitter de vraag heeft gesteld: "Wat vinden we ervan?"

#### **4. Kiezend vergaderen**

Bij veel vergaderingen moet er op zeker moment een keuze worden gemaakt. Er liggen verschillende voorstellen, meningen of plannen op tafel er nu moet de knoop worden doorgehakt. Waar gaan we mee verder?

Veel vergaderingen mislukken omdat er geen duidelijke en uitgesproken beslissing wordt genomen. Er is veel gezegd maar er worden geen keuzes gemaakt. Dat kan leiden tot misverstanden. Sommigen denken dat hun oordeel of idee overeind is gebleven omdat het niet nadrukkelijk is afgekeurd. Anderen denken dat hun idee nutteloos was omdat het niet nadrukkelijk is uitgekozen als het beste idee. De baas denkt te weten wat hij nu moet beslissen maar de anderen vragen zich af waar de bespreking toe heeft geleid. Hieronder een paar vuistregels om dit te voorkomen en dus iedereen duidelijk te maken wat er gaat gebeuren.

**Spreek beslissingen uit.** Dat kan in een specifieke fase van een vergadering waarin ook andere fasen – informeren, brainstormen, overtuigen – zaten. Maar er kan ook een speciale kiezende vergadering worden belegd. Zeg op het goede moment: "Okee, we kiezen dus voor..."

**Maak duidelijk wie beslist.** Beslissingen in organisaties worden genomen door bevoegde decision makers maar kunnen ook worden genomen door vergaderingen. Laat daar om te beginnen geen onduidelijkheid over bestaan. De voorzitter c.q. de aanwezige leidinggevende moet er geen onduidelijkheid over

laten bestaan wie de beslissing zal nemen: hij of de vergadering.

Veel vergaderingen raken gefrustreerd omdat er geen duidelijkheid kwam over de status van de bespreking. De vergadering maakte een keuze maar achteraf beslist de leidinggevende toch anders. “Maar we hadden dít toch afgesproken?”, vraagt men zich dan af. “Sorry, maar ik vond het geen goed idee”, reageert de chef. Beter was geweest als de chef tijdens de vergadering had aangegeven dat hij een besluit zou nemen maar graag wilde weten wat zijn team hem zou adviseren. Met de verplichting om achteraf de vergadering te informeren wat hij met het advies heeft gedaan en het team ervan te overtuigen dat zijn beslissing de juiste was.

**Geef aan wat de belangen zijn.** Beslissingen worden vrijwel altijd genomen op basis van belangen. De verschillende belangen in een organisatie bepalen wat goed is en wat niet. Cruciaal voor een heldere kiezende vergadering is dat iedereen weet welke belangen meespelen. Geef tijdens een kiezende (fase van een) vergadering dus duidelijk aan op grond van welk belang er een keuze moet worden gemaakt. Het belang kan bijvoorbeeld zijn dat de omzet omhoog gaat, dat de kosten worden gedrukt, dat de klant tevreden is, dat het budget niet overschreden mag worden, dat Paul tevreden is, etcetera.

**Ben uitgesproken over je belangen.** Als je met een hevige maagzweer naar de dokter gaat, kun je niet veel hulp verwachten als je de klacht beschrijft als een lichte buikpijn. Het is je taak om de deelnemers aan het gesprek exact aan hun verstand te brengen hoe belangrijk en gerechtvaardigd je belangen zijn. Om jouw belangen goed tot de anderen te laten doordringen is het ook zaak om de gerechtvaardigheid van die belangen vast te stellen. Je wilt de anderen niet het gevoel geven dat je hen aanvalt, maar veeleer dat jouw belang aandacht verdient. Erken ook dat er altijd meerdere belangen zijn. Mensen luisteren beter als ze het gevoel hebben dat jij hen hebt begrepen. Dus als jij wilt dat de anderen oog hebben voor jouw belangen, begin dan met te laten zien dat jij oog hebt voor hun belangen. Als je wilt dat iemand aandacht en begrip opbrengt voor je redenering, moet je eerst je belangen en argumenten noemen en daarna pas je conclusies of voorstellen.

**Kijk vooruit, niet achterom.** Tijdens vergaderingen wordt heel vaak simpelweg gereageerd op hetgeen iemand anders heeft gezegd of gedaan. Vaak gebeurt het dat twee mensen vervallen in een discussie die eigenlijk geen enkel doel

heeft. Ze zijn het oneens over iets en het gesprek gaat heen en weer alsof ze belust zijn op onenigheid. De discussie wordt gevoerd als een ritueel of gewoon als tijdverdrijf. Ieder wil punten scoren tegen de ander. Geen van beide partijen zoekt naar overeenstemming of wil zelfs maar proberen de ander te beïnvloeden. Het is een wedstrijdje geworden. Vermakelijk misschien maar niet erg productief.

Als de belangen helder worden uitgesproken is het veel makkelijker om een juiste keuze te maken, de juiste beslissing te nemen. Zorg dat de vergadering het eerst eens wordt over het prevalerende belang dat gediend moet worden. Daarna kunnen we kijken welk idee het gekozen belang het beste dient. De discussie die hierover ontstaat is een heldere discussie: je praat met elkaar over welk belang het belangrijkste is en vervolgens welk idee het gekozen belang het beste dient. Op deze manier vergroot je de kans dat aan het eind alle aanwezigen zich kunnen vinden in de genomen beslissing.



## Vergaderingen voorzitten

Vergaderingen voorzitten is een kunde. Het vergt veel vaardigheden, zoals precisie, analytisch vermogen, tact, flexibiliteit, luistervaardigheid, besluitvaardigheid, strengheid en soepelheid.

Vrijwel niemand die vergaderingen voorziet is daarin geschoold. De meeste voorzitters hebben in de praktijk te hooi en te gras wat ervaringen opgedaan en proberen er vervolgens maar het beste van te maken. Heel veel vergaderingen worden echter gefrustreerd door onbeholpen of onkundige voorzitters. Die laten bijvoorbeeld allerlei doelen door elkaar lopen, laten mensen uitgebreid nutteloos praten of – omgekeerd – geven geen ruimte aan nuttige opmerkingen. Er wordt terecht heel veel gemopperd over slechte voorzitters!

Hieronder in het kort wat de belangrijkste taken zijn van voorzitters van vergaderingen.

### **Agenda bepalen.**

Bij het bepalen van een agenda – of die nu wel of niet precies uitgeschreven aan de vergadering wordt verstrekt – moet de voorzitter de doelen en status van de vergadering scherp in de gaten houden. Zie hierboven wat daarover al is opgemerkt. In de regel is er een formele agenda met alle de te bespreken onderwerpen. Maar er is ook een informele agenda die de voorzitter voor zichzelf heeft gemaakt of in zijn hoofd heeft. Daarop staat hoe de agendapunten besproken worden. Het agendapunt “marktonderzoek” heeft bijvoorbeeld eerst een informatief gedeelte (presentatie van de onderzoeksresultaten), dan een creatief deel (wat kunnen we hiervan leren?), dan een overtuigend deel (wat moet er nu gebeuren?) en tenslotte een kiezend deel (waar gaan we voor?).

### **Vergadering motiveren.**

De voorzitter moet tijdens de vergadering de aanwezigen het gevoel geven dat het een nuttige bijeenkomst is. Daar wordt nu eenmaal vaak aan getwijfeld. De voorzitter motiveert een vergadering met een goede, relevante agenda zonder tijdverspillende onderwerpen. Maar ook door telkens aan te geven wat de status en dus het belang van een agendapunt is. De vergadering wordt ook

gemotiveerd door een doelgerichte afwikkeling van besprekingen. En door ervoor te zorgen dat het een echt gesprek wordt tussen alle aanwezigen.

### **Agenda bewaken.**

Dat kan op vele manieren. Er kan sprake zijn van een statische agenda, waarvan niet afgeweken mag worden, of van een dynamische agenda, die ruimte biedt voor verandering. Een goede voorzitter zorgt er altijd voor dat over de procedure van de vergadering – dus over de agenda, de sprekers en de status van de bespreking – nooit onduidelijkheid of onenigheid bestaat. Dat betekent dat discussies over “de orde” altijd voorrang krijgen. Niets is immers frustrerender dan een lange inhoudelijke discussie waarna iemand oppert: “We kunnen hier eigenlijk pas over praten als Jan erbij is...” Dus: punten van orde altijd eerst bespreken.

Van belang is ook dat de voorzitter er scherp op toeziet dat de deelnemers binnen het openstaande agendapunt blijven. Sommige vergadelaars hebben de neiging om alles door elkaar te gooien, en om alles te roepen op het moment dat het hun invalt. De voorzitter moet ontijdige opmerkingen resoluut doorverwijzen naar het juiste agendapunt.

Tijdens een agendapunt moet de voorzitter ervoor zorgen dat verschillende gespreksdoelen niet door elkaar heen gaan lopen. Zoals we dat eerder aanduiden: brainstormen scheiden van beslissen, informeren scheiden van overtuigen.

### **Gesprek leiden**

Tijdens de besprekingen moet de voorzitter ervoor zorgen dat niemand van de aanwezigen achteraf kan klagen dat hij niets heeft kunnen inbrengen, of omgekeerd dat een ander veel te veel aan het woord was. Een goede voorzitter moet de deelnemers dus soms stimuleren en soms afremmen. Zwijgers moeten af en toe nadrukkelijk om hun inbreng worden gevraagd en kletsmajoren moeten af en toe het woord ontnomen worden.

### **Vergaderresultaat vastleggen en vasthouden.**

Je bent voorzitter vóór, tijdens en na de vergadering. Vóór de vergadering middels het voorbereiden van de agenda. Tijdens de vergadering als motivator, agendabewaker en gespreksleider en ná de vergadering als hoeder van het vergaderresultaat. Dat laatste doet een voorzitter om te beginnen door tijdens de vergadering duidelijk aan te geven wat er besloten is en wat niet besloten is.

Of wat de brainstorm heeft opgeleverd. Of wat iedereen vindt van een voorstel. Na de vergadering kan de voorzitter ervoor zorgen dat dat nog eens zwart op wit wordt vastgelegd. Maar tevens ziet hij toe erop toe dat het resultaat van de vergadering in de organisatie een gevolg krijgt. Ook dit is natuurlijk belangrijk voor de motivatie van de deelnemers aan de (volgende) vergadering.

### **Presentaties**

Tijdens een vergadering kan een van de deelnemers een presentatie geven over een vergaderonderwerp. Als dit onderdeel niet goed voorgezeten wordt kan de vergadering makkelijk ontsporen. De presentatie kan bijvoorbeeld over het verkeerde onderwerp gaan, een zinloze wending nemen, de discussie kan allerlei verkeerde kanten op gaan en deelnemers kunnen klagen dat ze niet goed konden meedoen.

Ook bij presentaties is de voorzitter van de vergadering belangrijk. Het mag niet zo zijn dat degene die de presentatie geeft op dat agendapunt ook ineens als voorzitter gaat optreden. Je ziet ook in de Tweede Kamer dat sprekers 'over de voorzitter' moeten praten. Dat lijkt formeel maar het is om te voorkomen dat een spreker gaat bepalen wie het woord krijgt, hoe lang deeldiscussies gaan duren en waarover het gesprek gaat.

De voorzitter doet er goed aan om tevoren met een spreker te bepalen waar de presentatie over gaat en wat het doel is van de presentatie. Dia's moeten tevoren door de voorzitter ingezien worden. Het kan ertoe leiden dat de presentatie door de voorzitter in mootjes wordt gehakt: eerst de informatie, met gelegenheid tot vragen en discussie; dan de keuzemogelijkheden, met discussie; dan de besluitvorming. De voorzitter geeft aan wanneer de spreker presenteert en wanneer de andere deelnemers kunnen inspreken. Hij let ook op dat het niet een gesprek wordt van allen met één (de spreker) maar een gesprek van allen met allen. Om die reden is het vaak beter dat een spreker bij de discussie weer gaat zitten. Een dia met "Vragen?" is ongewenst. Niet de spreker bepaalt of en wanneer en vragen mogen komen, maar de voorzitter.

## Lastige deelnemers

Vergaderen is mensenwerk. Je kunt een vergadering heel zorgvuldig in goede banen proberen te leiden, als er lastige mensen deelnemen kan de boel toch makkelijk in het honderd lopen. Hieronder een paar voorbeelden en hoe je er als voorzitter op kunt reageren.

**De commentator.** Iemand stelt in een informatief gedeelte geen vraag maar komt - te vroeg - met een commentaar of een mening. Ga niet direct in discussie maar vraag eerst: "Maar wat is je vraag?". Als er geen vraag volgt kan je het er desgewenst bij laten: "Die mening parkeren we even. Waren er nog andere vragen?"

**De agressor.** Iemand valt een ander scherp of onheus aan. Speelt op de man en niet op de bal. Neutraliseer deze inbreng, hetzij door het betoog terzijde te schuiven ("Dat is duidelijk, dank je wel"), hetzij door het betoog te ontmaskeren en te splitsen ("Ik wil het graag beperken tot het voorstel, dan moeten we later maar bespreken of degene die het voorstelt wel oké is").

**De allesvrager.** Iemand stelt zes vragen tegelijk. Antwoord dan: "Je vraagt een heleboel tegelijk. Ik pik er even één vraag (of twee vragen) uit".

**De querulant.** Iemand domineert de discussie en gaat maar door. De anderen ergeren zich. Antwoord dan: "We lopen nu het risico dat dit een een-tweetje wordt. Ik stel voor dat jullie na afloop even samen verder praten."

**De zeurpiet.** Steeds herhalende vragen en irrelevante vragen beantwoord je kort maar beslist: "Dat is daarnet al besproken" of: "Volgens mij is dat niet het onderwerp waar we vandaag over discussiëren".

### Metacommunicatie

In veel situaties zul je metacommunicatie moeten aanwenden.

Metacommunicatie is communicatie over de communicatie. Even een 'punt van orde' als het ware. Je gaat niet op de vraag of opmerking in maar zegt iets over de aard van de opmerking of over het verloop van het debat.

Metacommunicatie is bijvoorbeeld dat je heel simpele wedervragen stelt.

Zoals:

“Wat is nu je vraag?”

“Wat bedoel je daarmee?”

“Waarom zeg je dat?”

“Waar wil je heen?”

“Wie zegt dat?”

## Reageren op emoties

In een vergadering kunnen plotseling emoties opspelen. Normale gevoelens zijn prima in gedachtewisselingen, maar heftige emoties kunnen de vergadering, als gestructureerd en zakelijk proces, ontregelen. Als voorzitter moet je snel schakelen als iemand ineens boos, verdrietig of paniekerig wordt. De eerste beslissing is of je de vergadering schorst of door laat gaan.

Even een pauze inlassen om de emotionele deelnemer apart te nemen en tot bedaren te laten komen kan verstandig zijn. Na de pauze herneemt de vergadering zijn normale loop, al dan niet met een - gekalmeerde - emotionele deelnemer.

De voorzitter kan ook beslissen dat de emoties wél relevant zijn voor de vergadering en last daarom geen pauze in. De emoties komen 'op tafel'. Besef wel dat je dan een ander type gedachtewisseling moet toestaan. Probeer emoties niet op een zakelijke manier tegemoet te treden. Emotionele mensen worden namelijk vaak emotioneler als je ze 'redelijk' probeert te benaderen. Ze zijn immers niet voor rede vatbaar. Als je beseft dat je met emoties te maken hebt moet je overschakelen op beheersingscommunicatie.

Beheersingscommunicatie kent drie stadia, die normaal gesproken achter elkaar volgen. Maar het is ook mogelijk dat ergens in het gesprek teruggevallen wordt op een eerder stadium. De drie stadia zijn: uithoren, spiegelen, antwoorden.

### **Stadium 1: uithoren**

Cruciaal is dat je beseft dat een emotionele gesprekspartner vooral zijn verhaal kwijt wil, wil zenden. Wat hij niet wil is luisteren, ontvangen. Vandaar de terechte indruk dat zo iemand niet voor rede vatbaar is. De grootste fout bij een emotionele gesprekspartner is dat anderen hun kant van de zaak uit de doeken gaan doen, gaan argumenteren, discussiëren. Het gevolg is dat de emotionele deelnemer denkt dat er niet naar hem geluisterd wordt, niet voor vol wordt aangezien, wordt afgepoeierd. Hij zal reageren met nog meer boosheid, nu niet meer alleen op de inhoud van de zaak maar ook op de manier van reageren. "Jullie begrijpen er niks van!"

Ga in plaats van een antwoord te (laten) geven vragen stellen. Vraag door over de klachten en verhalen van je gesprekspartner. "Wanneer was dat?", "Met wie heb je toen gesproken?", "Wat vond je daarvan?" et cetera.

Ga nooit "ja maar..." zeggen. De boze deelnemer voelt dan weerstand en zal er een schepje bovenop doen. Als je af en toe toch iets wil opmerken dan kan het geen kwaad om "Wat vervelend" te zeggen, of woorden van gelijke strekking. Dit is geen erkenning van of instemming met de boosheid. Het is alleen maar het bevestigen van het beeld dat jij bereid bent mee te voelen met de klager.

### **Stadium 2: spiegelen**

Op een bepaald moment ben je uitgevraagd. Je gesprekspartner heeft zijn hele verhaal kunnen vertellen en heeft daar niets meer aan toe te voegen. Nu zul je moeten reageren. Nog steeds luidt het devies: geen tegenargumenten, geen beoordeling, geen weerwoord. Want je zult eerst duidelijk moeten maken waarom je in het voorafgaande stadium al die vragen hebt gesteld. Ga dus vertellen dat je de emotie helder en duidelijk hebt gekregen en dat je nu precies begrijpt waar je gesprekspartner mee zit. Je kunt dat doen door te "spiegelen": vat samen wat je allemaal gehoord hebt. "Als ik je goed begrijp ...." En sluit af met: "heb ik het zo goed samengevat?".

In dit stadium is van belang dat je gesprekspartner het idee krijgt dat je naar hem geluisterd hebt en goed gehoord hebt wat er allemaal mis is. Hij is niet alleen maar leeg gelopen om stoom af te blazen, je hebt er wel degelijk iets mee gedaan, namelijk geïnteresseerd naar geluisterd.

### **Stadium 3: antwoorden**

Na de terugkoppeling moet er naar een uitweg worden gezocht. In sommige gevallen is overigens het probleem al opgelost door simpelweg de stadia 1 en 2 goed te volbrengen. De emotie is geuit, de stoom is van de ketel. De klager heeft een luisterend oor gekregen en heeft de indruk serieus te worden genomen. Het kan dan zijn dat de klager het zelf afrondt met zoiets als "Dat moest ik even kwijt" of "Doe er maar wat mee". In dat geval hoeft je daar alleen maar mee in te stemmen. Eventueel kun je er aan toe voegen: "In elk geval bedankt, want het is belangrijk dat we daarvan leren", of "Fijn dat je het ons wilde vertellen".

Soms moet je wél een oplossing voorstellen. Er zijn meestal meer mogelijkheden. Inhoudelijk: de emotie wordt op z'n waarde beoordeeld en er wordt uitsluitend gegeven wie gelijk heeft en wat daarvan de consequenties zijn. Procedureel: er wordt geen inhoudelijke discussie gevoerd maar er wordt beslist over hoe de zaak verder bekeken wordt. Bijvoorbeeld: een

bemiddelingsgesprek. Gevoelsmatig: je antwoordt dat er geen oplossing mogelijk is die de emotie wegneemt. Daarbij erken je dat de ander ontevreden zal blijven en zeg je dat jou dat spijt.



## Checklist voor betere vergaderingen

- Wordt er vergaderd over zaken waar de aanwezigen verstand van hebben en invloed op kunnen uitoefenen? Zo niet: beperk het gesprek tot zaken waar de aanwezigen wél over gaan.
- Hebben alle aanwezigen een rol of betekenis in de bespreking of zitten de meesten er voor spek en bonen bij? Beperk in dat geval het gesprek tot zaken waar de aanwezigen wel iets in te brengen hebben.
- Is het iedereen duidelijk waarom een onderwerp besproken wordt? Zo niet, bepaal dan eerst wat het doel is van de bespreking, wat dus met het resultaat van het gesprek gaat gebeuren. Beperk zo nodig de agenda tot zaken die wél beïnvloed kunnen worden door het resultaat van de bespreking.
- Zorg ervoor dat de besprekingen eenduidig zijn. Mix tijdens een bespreking niet verschillende doelen door elkaar. Dus vermeng brainstormen niet met beoordelen van ideeën; probeer tijdens een informatieve bespreking niet om mensen te overtuigen van je mening of conclusie; ga tijdens een overtuigingsdiscussie je luisteraar niet volstoppen met feitenmateriaal; geef bij een kiezende vergadering aan wát er te kiezen valt en ga niet meer brainstormen over wellicht andere mogelijkheden.
- Zorg ook dat presentaties een correcte opbouw kennen. Dus niet informeren, beoordelen, oplossen en beslissen door mekaar husselen. Laat vragen stellen per onderdeel en niet alles aan het einde. Voorkom dat de gedachtewisseling alleen met de spreker loopt maar zorg dat men met elkaar praat. De voorzitter, niet de spreker, bepaalt de orde.
- Geef bij creatieve vergaderingen de deelnemers alle ruimte om ideeën te opperen, daarbij niet gehinderd door directe beoordeling van die ideeën. Om de ideeëncreatie te stimuleren kun je het thema eens over een geheel andere boeg gooien.

- Beperk informatieve vergaderingen tot de werkelijk relevante informatie. Voorkom dat presentaties van informatie een persoonlijke show worden. Vraag naar duiding van de informatie maar ga geen conclusies trekken als nog niet iedereen goed inzicht heeft in de materie.
- Bij overtuigende vergaderingen staan de feiten vast en gaat het om oordelen, meningen. Laat mensen duidelijk uitspreken wat ze vinden en discussieer daarover. Stel aan het eind nadrukkelijk de vraag waar we nu met elkaar over eens zijn.
- Bij de kiezende, besluitvormende vergadering mag geen onduidelijkheid ontstaan over wat er te kiezen valt en ook niet over wat er uiteindelijk gekozen is. Daarbij is essentieel dat iedereen weet welk gewicht de keuze van de vergadering heeft. Gaat dit nu gebeuren of kan het nog terzijde worden geschoven? Keuzes maak je op basis van belangen. Die belangen moeten dus aan de orde komen.