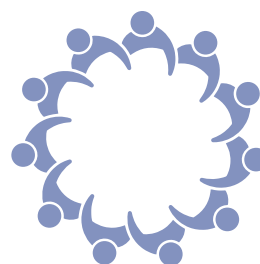
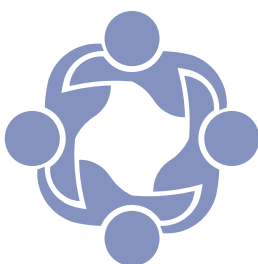


# Inhoud

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 (bè-tje 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!<sup>2</sup>

## 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?

---

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