

Inleiding

Mensen zijn nog steeds de motor van elk bedrijf, van elke organisatie. Ze vormen het belangrijkste kapitaal. En tjonge, hoe slordig gaan wij daarmee om in onze vergaderingen! In snel veranderende tijden zullen vooral die organisaties en bedrijven overleven die erin slagen om het beste in hun mensen naar boven te halen, hen uit te dagen en in verbinding met elkaar tot grote prestaties te stimuleren. Dat was de aanleiding voor mijn zoektocht naar een aanpak waarmee je altijd geweldige ontmoetingen tussen professionals hebt.

Ik geloof in de kracht van inspirerende vergaderingen. Een goed voorbereide vergadering, op het juiste moment en met de juiste mensen kan elke keer weer het verschil maken. Mensen nemen besluiten, krijgen nieuwe inzichten, komen in beweging. Een goede vergadering is een aangename prikkel voor het werkplezier, draagt bij aan het gevoel ertoe te doen en stimuleert het professionele gedrag.

De huidige vergadercultuur zit vol met structuren en patronen die



voor ontstellend veel vergaderleed zorgen. We moeten deze structuren doorbreken om er weer voor te zorgen dat professionele ontmoetingen werkelijk voor iedereen een inspiratiebron zijn. Ongewoon Goed Vergaderen biedt je een effectieve methode waarmee je blijvend niet-werkende vergaderpatronen kunt doorbreken. Voor eens en voor altijd.

Iedereen verdient geweldige, inspirerende vergaderingen, waarbij actieve deelname, het nemen van verantwoordelijkheid en gezamenlijke daadkracht de norm zijn. Maar dan moeten we wel aan ons vergadergedrag gaan werken, anders wordt het nooit wat. Als we onze tijd echt zo kostbaar vinden, en dus ook onze vergadertijd, dan is er werk aan de winkel. Goed werk, voor een heel goed doel: prachtige, professionele ontmoetingen die het verschil maken en waar je naar uitkijkt. Omdat ze waarde toevoegen aan ons professionele handelen, elke keer weer.

Met dit in gedachten heb ik Ongewoon Goed Vergaderen in het leven geroepen. Deze aanpak is het antwoord op de vraag: ‘Hoe benut ik optimaal de inherent aanwezige collectieve denkkraft van een vergaderteam?’

Om tot de inzichten te komen die de basis zijn van dit boek, moest ik onder de oppervlakte van de vergadering kruipen; het is namelijk ons eigen gedrag dat goede, inspirerende vergaderingen zo vaak in de weg staat. Mening van anderen komen ons vaak niet zo goed uit – het gaat toch niet zo slecht en waarom moeten we in hemelsnaam veranderen? Ik stuitte daarbij op een heel arsenaal aan hardnekkige heersende opvattingen, waaronder:

- De mening van de voorzitter of leidinggevende is het belangrijkste.
- We hebben al van alles geprobeerd, maar na verloop van tijd vallen we toch weer gewoon terug in oud gedrag.
- Als we de juiste mensen bij elkaar hebben, dan komt het wel goed.
- Vergaderingen leiden ons af van het ‘echte werk’.

De bedoeling van dit boek is om een steen te gooien in de te kalme, troebele, gezapige, luie, inspiratieloze en energievretende vergadervijver. Ik hoop dan ook dat het bijdraagt aan een geheel nieuwe vergaderwind, waarin verschillende meningen sportief en veilig kunnen schuren, de mens en niet de spreadsheet vooropstaat, debat en dialoog worden afgewisseld, enzovoort – de vergadering als acceleratie- en inspiratiemoment voor individu, team en organisatie. Laat ons streven naar ongewoon goede vergaderingen: hefbomen voor succesvolle teams en organisaties.

Over dit boek

Dit boek bestaat uit vijf delen. In deel I wordt nog eens duidelijk gemaakt wat we elkaar toch allemaal aandoen; het is voor de vergaderende lezer een feest der herkenning. Om de boel nog verder aan te dikken biedt het wat niet-spannende, maar wel alleszeggende, wereldwijde onderzoeksgegevens en het moge duidelijk zijn: tijd voor een hele andere aanpak.

Deel II geeft een kleine introductie van de integrale aanpak en begint met een definitie van ongewoon goede vergaderingen in woord en beeld, eentje die veel meer past bij deze tijd. Je krijgt ook een idee van hoe het zou kunnen gaan door je te verplaatsen in Alexandra en haar collega's, die al een tijdje ongewoon goed vergaderen...

Wil je weten vanuit welke visie ogv is ontwikkeld? De methode is stevig verankerd in drie principes, die in deel III centraal staan. Ongewoon Goed Vergaderen werkt vanuit de principes 'structuur bepaalt het gedrag', 'collectieve denkkraft moet je organiseren' en 'vergaderen als een te leren vaardigheid'. Ze bieden gezamenlijk de theoretische context voor de weg naar ongewoon goede vergaderingen.

In deel IV staat de praktische sandwichaanpak van Ongewoon Goed Vergaderen centraal: nieuwe grondregels voor het professionaliseren van vergadergedrag en het ontwerpen van besprekingen om de interactie tussen professionals op een hoger niveau te krijgen. De eerste winst wordt vaak al snel geboekt bij het invoeren van enkele nieuwe regels voor vergaderingen, maar vooral de ogv-vergaderkaarten geven de vergadering een unieke kwaliteitsimpuls. Als je eenmaal de smaak te pakken hebt, dan wil je nooit meer terug. Vandaar dat dit deel start met

het stappenplan waarmee je besprekingen vooraf kunt ontwerpen. Stap voor stap leer je ook hoe je de grondregels als werkafspraken voor ongewoon goede vergaderingen kunt invoeren.

Ten slotte staat in deel v een invoeringsaanpak waarmee je alleen nog maar ongewoon goede vergaderingen in je omgeving zult houden. Wie echt direct aan de slag wil, start meteen met fase twee, maar vaak blijkt het zinvol te zijn om eerst samen het vergaderleed te benoemen en te erkennen, na te gaan waar de pijn precies zit en welke concrete behoefte aan verbetering er leeft binnen het vergaderteam, alvorens tot actie over te gaan. De eerste fase van bewustwording en onderzoek is dan ook bedoeld om te bepalen wat de juiste acties in fase twee zijn.

In de bijlagen vind je onder andere een basisset uitscheurbare vergaderkaarten. Zie voor meer praktische checklists, werkmateriaal en informatie over trainingen www.ongewoongoedvergaderen.nl.

Ik ben ervan overtuigd dat de inzichten en instrumenten in dit boek je daadwerkelijk op weg kunnen helpen naar veel ongewoon goede vergaderingen, vergaderingen die het verschil maken en waardoor je geïnspireerd raakt, professionele ontmoetingen waar je rijker uit komt dan je erin ging. Dat verdient iedereen.

Veel plezier met lezen, en veel meer vergaderplezier gewenst in de nabije toekomst!

Rob de Haas

Najaar 2015

DEEL I

COLLECTIEF VERGADERLEED: EINDELOOS, OEVERLOOS, BESLUITELOOS

Het lijkt onnodig om uit te weiden over wat er niet goed is aan onze manier van vergaderen. Toch is het zinvol om allereerst gefundeerd te laten zien hoeveel effectiviteit en energie verloren gaan in onze organisaties. Daarover gaat hoofdstuk 1.

Vervolgens kijken we in meer detail naar de manieren waarop vergaderingen uit de hand lopen, in welke vorm dan ook. Dat doe ik in hoofdstuk 2. Je kunt hieruit al conclusies trekken voor je eigen vergader routines, maar het hoofdstuk vormt ook de opmaat tot de voorstellen die ik doe in de rest van het boek.

I

Collectieve vergaderhypnose

Vergaderingen die structureel te laat beginnen, altijd dezelfde mensen aan het woord, mensen die gewoon in- en uitlopen zonder kennisgeving, mensen die tijdens de vergadering hun e-mails beantwoorden of berichtjes versturen, en mensen die uit een vergadering lopen en niet weten wat er nu precies is afgesproken. Hoe vaak kijk jij reikhalzend uit naar de volgende vergadering? We mopperen massaal en hardop op onze vergaderingen, maar we doen er maar bar weinig aan om ze te veranderen. We blijven liever met zijn allen bewust onbekwaam en houden plichtmatig onze stoffige, ineffectieve vergaderingen in stand. Dit kan en moet anders!

Vergaderen was ooit een bron van energie en inspiratie waar je met elkaar naar uitkeek. Gedachten en meningen werden uitgewisseld om tot diepere inzichten en wijze besluiten te komen die een directe impact hebben op het leven van alledag. We moeten deze collectieve momenten van het belangrijkste kapitaal van elke organisatie – namelijk de men-

sen – nieuw leven inblazen. En dat verdienen we ook. Maar dan moeten we wel met zijn allen aan de bak! Het vraagt namelijk om een radicaal andere kijk op vergaderen: de vergadering als acceleratie- en verdiepingsmoment voor succesvolle teams en organisaties, waarin iedereen actief bijdraagt aan slimmere oplossingen en krachtige besluiten. Onze kostbare tijd vraagt om vergaderingen die ons dierbaar zijn en waarin de collectieve denkkraft optimaal wordt benut. Altijd. Ongewoon Goed Vergaderen duikt daarom ónder het vergaderoppervlak en richt zich op het professionaliseren van ons vergadergedrag: een praktische aanpak gebaseerd op een fundamenteel andere visie op vergaderen. Op weg naar steeds meer ongewoon goede vergaderingen. Omdat we geen keus hebben.

Hoe nutteloos kan een vergadering zijn?

Deze vraag kwam een aantal jaren geleden bij mij op na een bijzonder vervelende en inspiratieloze vergadering, zo'n vergadering waarin een wij/zij-sfeertje heerste, alsof je in een klas zit waar een paar leerlingen gewoon oprecht met vragen zitten, en waar de docent vanuit een chronisch gebrek aan zelfvertrouwen alsmaar prikkelbaarder en geïrriteerder reageert en de anderen hun vragen dan maar inslikken. Kortom, de vergadering verliep zoals heel veel vergaderingen: het werd steeds rumoeriger, bestuursleden zochten elkaar op, anderen gingen hun agenda bijwerken en de toon van de voorzitter werd allengs scherper in een ultieme poging om nog autoriteit uit te stralen. Zonder succes. Na twee uur werd aan de deelnemers gevraagd om hun huiswerk opnieuw te doen en kwam het regiobestuur tot de conclusie dat het nog wat tijd nodig had om het benodigde stuk voor het landelijk bestuur op te leveren. Dat was de schrale oogst van twee uur vergaderen. De andere vier agendapunten werden naar de volgende vergadering verschoven, twee ervan kwamen mij bovendien bekend voor van eerdere vergaderingen.

Het kon toch niet waar zijn dat deze dertig volwassenen op een zaterdagochtend twee uur lang alleen maar de vooringenomen stellingen van het regiobestuur voor zoete koek moesten slikken? Ik droop af, zwaar teleurgesteld en tot in alle poriën gefrustreerd over het collectie-



ve onvermogen. Iets in mij zei me dat dit moest stoppen. Deze vergadering was het zetje waardoor ik mij serieus ging inspinnen voor een heel andere manier van vergaderen. Want het moet en kan anders.

De operatie als vergadering

Stel, je wordt de operatieruimte binnengereden. Een vrouw in een witte jas begint ter plekke al koffie slurpend met een deel van haar team het behandelplan te bespreken. Een verpleegkundige staat al een tijdje voorbereid paraat, maar een andere specialist sjokt tamelijk afwezig en onvoorbereid de ruimte binnen en begint tegen de vrouw in witte jas te vertellen wat hij ervan vindt en hoe het zou moeten gebeuren. Waarschijnlijk is hij de grote baas die weinig tegenspraak duldt. De anesthesist voert luidkeels een privégesprek waar jij geen getuige van zou willen zijn, de twee verpleegkundigen komen koffiedrinkend binnengewandeld en kletsen wat mee met de baas en de dame in de witte jas. Sommigen hebben hun tas tegen hun benen staan, anderen beginnen alvast hun benodigde instrumenten uit te stallen. Het valt je op dat sommige instrumenten nog niet zijn schoongemaakt.

Net als jij ben ik maar wat blij dat we dit in onze maatschappij niet accepteren. Elk operatieteam heeft op basis van de gestelde diagnose een helder plan waarin staat wie wat gaat doen op basis van haar of zijn expertise, en in welke volgorde. Uiteindelijk is het hele team erop gefocust om het gewenste eindresultaat te realiseren. Mocht er zich onverhoopt iets onvoorziens voordoen, dan wordt met elkaar besproken: houden we vast aan ons plan of wijken we ervan af? Er wordt een gewogen besluit genomen en het team werkt verder naar hetzelfde eindresultaat of het onderweg aangepaste resultaat. Iedereen maakt daarbij gebruik van elkaars expertise.

De tijden zijn veranderd, maar onze vergaderingen niet

We bewegen in een behoorlijk vaartje richting netwerkorganisaties, waarbij steeds wisselende (vergader)teams binnen een bepaalde tijd producten en diensten moeten ontwikkelen. Overal ontstaan professionele verbanden en projectteams die zich kenmerken door zeer verschillende bloedgroepen. Die grote variatie aan belangen en disciplines vereist een goede en strakke regie van de bespreking. Blijven hangen in eigenbelang, altijd dezelfde mensen aan het woord, iedereen eigen verslagen maken: dat vergadergedrag past hier niet bij. Bij dit 'nieuwe werken' willen mensen nog meer dan voorheen ook in vergaderingen serieus worden genomen en ertoe doen. Als we met zijn allen erkennen dat we gezamenlijke denkracht nodig hebben voor innovaties en gezonde groei in de toekomst, dan moeten we er ook voor zorgen dat we het rijke repertoire aan inzichten en ervaringen in onze vergaderingen organiseren. De nieuwe wereld vraagt om een vergaderaanpak die het hele vergaderteam uitdaagt actief mee te denken over complexe, belangrijke zaken, vanuit de overtuiging dat je met meer mensen tot betere en slimme inzichten en besluiten komt.

De multidisciplinaire benadering van situaties en problemen is inmiddels in veel organisaties gemeengoed. Een multidisciplinaire vergadering is echter nog geen garantie voor effectiviteit en inspiratie. Maar de in functie belangrijkste mensen praten en bepalen daar nog steeds het meest. Dat is niet meer van deze tijd. Als je elke week anderhalf uur bij een overleg zit en je inbreng is beperkt tot zitten en luisteren, dan mag je je oprecht afvragen wat je daar doet. Stel gewoon voor dat je het verslag toegestuurd krijgt, want ze kunnen blijkbaar heel goed zonder jou. Deelname aan vergaderingen wordt dan een negatieve, energievretende ervaring: zonde van de tijd. Je had in die tijd veel beter andere, 'nuttige' dingen kunnen doen. Kenmerkend voor vergaderingen waarin de hiërarchie dominant aanwezig is, is de geringe ruimte voor een goede weging vanuit verschillende invalshoeken en het vasthouden aan stokpaardjes van leidinggevenden. Juist het bewust verbinden van de diverse kennis- en ervaringsgebieden van alle disciplines heeft veel potentie, maar dan zullen we de vergadering serieus



Waarom beter vergaderen ook buiten het werk essentieel is: twee voorbeelden

Passend onderwijs vraagt om een andere manier van vergaderen. Passend onderwijs is in het leven geroepen om bepaalde complexe, onhoudbare situaties in en rond de basisschool of het kindcentrum vanuit een multidisciplinair team direct aan te pakken. Dat vereist inzichten uit zo veel mogelijk expertises om zo tot de beste oplossingen te komen: van pedagoog tot ouders, van leerkracht tot directeur, van intern begeleider tot kind. Deze ontwikkeling vraagt om zorgvuldige voorbereiding door alle betrokkenen en om een strakke regie van de besprekingen, waarin ook emoties een plek krijgen. Daarbij moet worden voorkomen dat die ene directeur zijn vooringenomen standpunt doordrukt of dat die schreeuwende ouder zijn zin krijgt. Als je iedereen uitnodigt om samen de beste oplossing te bedenken, dan moet er ook ruimte zijn voor iedereen. Alleen dan kom je tot nieuwe inzichten en verrassende oplossingen.

De overheid praat sinds kort over participierend burgerschap. Bij gemeenten zie je in dat kader een trend naar het (verplicht) bijeenkomen van de drie o's: overheid, onderwijs en ondernemers. Dat klinkt mooi, maar hoe doe je dat op een constructieve wijze? Een nieuwe aanpak is onontbeerlijk; daarbij gaat het erom dat iedereen actief betrokken is bij de voorbereiding, uitvoering en nazorg van een vergadering. Dat vraagt om een gezamenlijke visie en inspanning, waarbij de gemeente net zozeer verantwoordelijk is als de andere partijen. Vergaderen moet een gemeenschappelijke, professionele activiteit worden: in de nieuwe wereld is iedereen verantwoordelijk voor de kwaliteit van de vergadering. Inspirerende, productieve vergaderingen zijn de hefboom voor een succesvolle invulling van het begrip 'participierend burgerschap'.

anders en beter moeten voorbereiden en organiseren. Het wordt tijd dat vergaderteams gaan voor het beste besluit, niet voor wat de hoogste in rang zegt.

Over de hele linie, zowel in de profit- als in de non-profitwereld, zie je heel veel coördinatoren en ander middenkadermedewerkers zich de benen uit hun lijf rennen om alles draaiende te houden. Vanuit de traditie wordt een coördinator of teamleider vanzelfsprekend voorzitter van de vergadering en krijgt hij alle daarbij horende activiteiten op zijn bordje. Hij is zowel inhoudelijk als organisatorisch verantwoordelijk voor alle vergaderingen. Dat de organisatie zijn taak is, is logisch, maar dat hij ook verantwoordelijk is voor de voorbereiding en leiding van alle inhoudelijke discussies, is ronduit belachelijk. Bij een gezamenlijke verantwoordelijkheid past gedeeld leiderschap, en dat geldt zeker ook voor vergaderen. Ongewoon goede vergaderingen kenmerken zich door een goede voorbereiding van iedereen en een regelmatige wisseling van rollen, waaronder roulerend technisch voorzitterschap.

De vele goedbedoelde trainingen in notuleren, verslaglegging, agenda opstellen en timemanagement zullen niet echt onze vergadergewoontes doorbreken. Op zich zijn het heel zinnige vaardigheden, die binnen bepaalde contexten echt waardevol zijn. Maar ze hebben vooral effect op de kwaliteit van de uiterlijke, zichtbare vormen en systemen. Ze richten zich op de vorm. Daar verander je de cultuur – dat wat ónder de oppervlakte zit en bepaalt hoe de vergadering verloopt – niet blijvend mee. Daar kun je natuurlijk voor kiezen en er is op zich niets mis mee, maar je moet niet verwachten dat dit type trainingen een permanent positief effect zal hebben op de vergadergewoontes. Staand vergaderen en/of met ingang van nu maximaal 45 minuten vergaderen zijn ook best interessante ontwikkelingen, maar ze betreffen alleen de uiterlijke vorm. Ze werken niet of hooguit even. Uiteindelijk nemen de mensen zichzelf mee en blijkt na een aanvankelijk positief effect dat ze al snel vervallen in oude (vergader)gewoontes en gedragingen. Als ik in mijn gezin het discussiegedrag tijdens het warme eten beu ben en wil aanpakken, dan helpt het echt niet om staand te eten of onze rechthoekige eettafel te vervangen door een ronde.

Waarom vinden we goed vergaderen zo moeilijk?

Het is op zijn zachtst gezegd vreemd dat we aan de ene kant een behoorlijk negatief beeld hebben van de kwaliteit van vergaderingen, en er

