

Je vergadering als goud.. mijn

Bart Kessels

De praktische gids voor
vergaderen met resultaat

Ontwerp en vormgeving: Twin Media bv, Miranda de Groot
Foto auteur: Helen van Dijk Fotografie
Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers
Druk: Ten Brink, Meppel

isbn 9789491757105
www.bbpublishers.nl/goudmijn
1^e druk, november 2014

© Bart Kessels, www.linkias.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van de uitgever worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt.

Voor zover het maken van kopieën uit de uitgave is toegestaan op grond van de Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde wettelijke vergoeding te voldoen aan de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en de uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

INHOUD

| | |
|----------------------------|---|
| Voorwoord | 7 |
| Hoe werkt dit boek? | 9 |

DEEL 1 DE WAARDE VAN JE VERGADERING 12

| | |
|-------------------------------------|----|
| Wat is je vergadering waard? | 14 |
| De sombere realiteit | 16 |
| Hoop | 22 |
| De waarde van vergaderingen | 23 |

DEEL 2 WAAR ZIT HET GOUD? 26

| | |
|---|----|
| Goud zit in verschillen | 30 |
| Goud zit in verbinding | 35 |
| Goud zit in vertrouwen | 35 |
| Goud zit in drijfveren | 36 |
| En waar zit het goud juist niet? | 38 |

DEEL 3 GOUD WINNEN 42

| | |
|------------------------------|----|
| Hoe delf je het goud? | 44 |
| G: Goal | 46 |
| O: Ontwerp | 49 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Acht waardevolle werkvormen | 57 |
| Werkvorm 1: Het Magisterdebat | 58 |
| Werkvorm 2: De metaplan-methode | 60 |
| Werkvorm 3: Werken in groepjes | 61 |
| Werkvorm 4: De sociocratische methode | 62 |
| Werkvorm 5: De persconferentie | 63 |
| Werkvorm 6: De brainstorm | 64 |
| Werkvorm 7: De zes denkhoeden | 65 |
| Werkvorm 8: Check & plan | 66 |
| Je ideale agenda | 67 |
| Tijd | 70 |
| U: Uitvoering | 74 |
| D: Deelnemers | 93 |
| EHBO voor vergaderingen | 109 |
| | |
| DEEL 4 ALCHEMIE | 118 |
| | |
| Macht | 120 |
| | |
| DEEL 5 DE GOUDMIJN | 132 |
| | |
| Breek de weerbarstige lagen | 134 |
| Je vergadervisie | 137 |
| Zeven veranderroutes | 140 |
| En nu aan de slag! | 150 |
| Bedankt! | 152 |

HOE WERKT DIT BOEK?

‘Je vergadering als goudmijn’ is een boek over vergaderen. Iedereen kan vergaderen. Net zoals dat iedereen kan voetballen, koken en drummen. Maar niet iedereen kan *goed* vergaderen. Net als voetballen, koken en drummen is vergaderen een vaardigheid. Hoe meer je ‘oefent’, hoe beter je het kunt. In dit boek help ik je om je vergadervaardigheden te verbeteren. Daar hoort bij dat ik je ook leer wanneer je *niet* moet vergaderen. Dat gaat je veel tijd besparen.

Je zult merken dat ik een andere visie heb op vergaderen dan de meeste mensen om je heen. Die visie heb ik ontwikkeld door goed te kijken naar wat er in vergaderingen gebeurt en steeds op zoek te gaan naar het waarom. Daarbij heb ik een paar ontdekkingen gedaan:

1. De manier waarop je vergadert is gebaseerd op de gewoonten van je organisatie
2. Het vergaderrepertoire is zeer beperkt
3. De voorzitter is veel te belangrijk gemaakt
4. Een eigen(wijze) stijl loont
5. Als je een groep aan het werk zet, is het resultaat goud waard.

Die laatste ontdekking heb ik als leidraad gekozen voor dit boek. Met een knipoog naar de goudwinning is ‘Je vergadering als Goudmijn’ opgebouwd uit vijf delen.

1. Waardebesef: Wat is de waarde van vergaderingen?
2. Exploratie: Waar zit die waarde in mijn organisatie?
3. Recept: Hoe haal ik die waarde er uit?
4. Alchemie: Hoe werken macht en manipulatie in vergaderingen?
5. Winning: Hoe maak ik van mijn vergaderingen een goudmijn?

| Vergadering | Geen vergadering | Twijfelgeval |
|-------------|---------------------|--------------|
| Bespreking | Lezing | Presentatie |
| Workshop | Bila | Bijeenkomst |
| Brainstorm | Beoordelingsgesprek | Debat |
| Vergadering | Seminar | |
| Overleg | Onderhandeling | |

Als lezer van dit boek heb je al de nodige vergadererervaring. Niet alle informatie die ik je geef zal helemaal nieuw zijn. Sterker nog, ik ga ervan uit dat je regelmatig onderwerpen tegenkomt die je be-

kend voorkomen. Ik nodig je uit om je standpunten hierover opnieuw tegen het licht te houden:

- » Heb je twijfels over het nut en de mogelijkheden van vergaderen, dan verwijst ik je graag naar deel 1.
- » Ben je benieuwd naar de potentie van de mensen om je heen, dan kom je in deel 2 aan je trekken.
- » Deel 3 geeft je het recept voor waardevolle vergaderingen. Hier vind je de tips en tricks die je meteen kunt toepassen.
- » In deel 4 geef ik inzicht in de werking van macht en manipulatie in vergaderingen. Daarmee ben je in staat om het gebruik ervan te herkennen, zodat je er passend op kunt reageren.
- » Ben je zover dat je je ideeën over vergaderen wilt implementeren, dan helpt deel 5 je op weg.

In dit boek vind je tips, uitdagingen, praktijkvoorbeelden en achtergrondinformatie. Daarmee kan je zelf aan de slag. Mocht je er in je eentje niet uitkomen dan verwijst ik je graag naar mijn website: www.linkias.nl. Linkias biedt verschillende diensten die passen bij de problemen waar jij tegenaan loopt. Het assortiment varieert van eenvoudige scans tot individuele trainingen en interventieworkshops.

Wacht! Voordat je verder leest, is het handig om onze klokken gelijk te zetten. Als je in dit boek het woord vergadering tegenkomt dan bedoel ik daarmee het volgende:



EEN VERGADERING IS
EEN BIJEENKOMST
VAN DRIE OF MEER
PERSONEN WAARBIJ
VAN ALLE DEEL-
NEMERS EEN ACTIEVE
BIJDRAGE WORDT
VERWACHT.



“

VERGADEREN IS HET BENUTTEN VAN CREATIEF MATERIAAL

”

je veel betere resultaten uit je vergaderingen kunt halen door het creatieve kapitaal te benutten. Voor nu plant ik twee zaadjes. Reset je mindset:

- » Een vergadering is een verzameling van creatief kapitaal
- » Vergaderen is het benutten van creatief kapitaal

Stap met deze gedachten in je achterhoofd je volgende vergadering binnen. Ik ben benieuwd wat je ziet.

DE SOMBERE REALITEIT

Nu je met een frisse mindset naar vergaderingen en vergaderen kijkt, en misschien ook wel naar andere vergaders, kan de realiteit rauw op je dak vallen. Want je omgeving is nog lang niet zo ver. Die leeft nog steeds met haar eigen oordelen, vooroordelen en ervaringen. Uit onderzoek onder 350 vergaders concludeer ik dat de minderheid, laten we zeggen een kwart tot een derde van de vergaders, opgewonden raakt als ze naar een vergadering mag. Deze mensen zien een vergadering als ‘the place to be’, de plek waar ze hun invloed kunnen uitoefenen en het verschil kunnen maken. Managers vergaderen meer dan hun ondergeschikten. Om als manager te slagen zul je je weg moeten weten te vinden in de vergadercircuits. Daardoor ligt het percentage dat plezier heeft in vergaderen onder managers wat hoger dan onder hun ondergeschikten.

De helft van de mensen die regelmatig vergaderen, ziet vergaderen als corvee. Het hoort nu eenmaal bij het werk. Voor sommigen is het een aardige afwisseling van een verder monotone dag. Echt vrolijk worden ze er niet van. Ze zullen de kantjes er niet vanaf lopen en hun bijdrage leveren

Achtergrond

ZEVEN OORZAKEN WAAROM WE ZOVEEL VERGADEREN

Als je weet waarom er veel wordt vergaderd, dan kan je daar wat aan doen. Meestal zijn er meerdere oorzaken die maken dat je organisatie zo veel vergadertijd nodig heeft.

1 Gewoonte
Vergaderen is een gewoonte. In jouw organisatie heerst het automatisme om elke vergadering af te sluiten met een afspraak voor een nieuwe. Of om 'structureel' elke week, elke maand of elk kwartaal bij elkaar te komen zonder dat duidelijk is waarom.

2 Niet nakomen van afspraken
In veel organisaties is het niet nakomen van werkafspraken een oorzaak van de vele vergaderingen. Als je veel vergadert, dan kom je moeilijk aan je 'echte' werk toe. Dus meld je in de volgende vergadering dat het je

niet is gelukt om je afspraak na te komen. De reactie is meestal om een nieuwe afspraak te plannen.

3 Doorgeslagen democratisering
In Nederland hebben we al eeuwen een cultuur van overleg en afstemming. We willen niets missen en hebben altijd onze mening klaar. We zijn echte 'meepraters'.

4 Geen verantwoordelijkheid nemen
Deze oorzaak is verwant aan nummer 3. Veel managers en directeuren vinden het moeilijk om verantwoordelijkheid te nemen. Daarom betrekken ze anderen bij 'het proces'. Onder het mom van 'draagvlak' proberen ze de verantwoordelijkheid zo met anderen te delen. Dit verschijnsel veroorzaakt veel vergaderingen.

GOUD ZIT IN VERSCHILLEN

W e houden er van om mensen om ons heen te verzamelen die erg op ons lijken. Het voelt nu eenmaal prettiger met mensen om je heen die je kent en die je niet verrassen. Of die het je erg naar de zin maken. Met die mensen zit je in je comfort zone. Dat is comfortabel, maar ook voorspelbaar. Zo voorspelbaar dat je weet dat je echt grote prestaties of veranderingen niet tot stand zult brengen. Verschillen maken een groep interessant. Verschillen zorgen voor spanning en dynamiek. Verschillen halen het betere in je naar boven. Verschillen vormen de kurk waarop verandering drijft.

Je kunt verschillen gebruiken om problemen en vraagstukken van diverse kanten te bekijken. Daarvoor moet je ze wel op waarde weten te schatten. Als je het gedrag, de ideeën en de meningen van anderen vervelend of lastig vindt, dan is het moeilijk om verschillen te waarderen.

De verschillen tussen mensen maken het de moeite waard om te vergaderen. Ze geven je de mogelijkheid om gebieden te verkennen waar je zelf een blinde vlek voor hebt. Voorwaarde is wel dat je open staat voor het benutten van verschillen. Anders kan je net zo goed terugkeren naar de

apenrots waar alles draait om gelijk krijgen en je plek binnen de hiërarchie.

Als je vergadert, merk je al snel of jullie het onderwerp vanuit verschillende kanten bekijken of niet.

Groepen beschikken over enorm veel creatief kapitaal. Toch presteren groepen meestal minder goed dan mogelijk. Dat heeft te maken met de manier waarop het creatief kapitaal gemobiliseerd wordt. Een andere belangrijke succesfactor is de samenstelling van de groep. Bij het samenstellen van een groep is het van belang dat je je eigen weerstand organiseert. Dat klinkt eng en voelt oncomfortabel, maar bedenk dat wrijving warmte en glans opleveren. Goede besluiten neem je door alle zienswijzen tegen het licht te houden. Briljante ideeën komen tot stand binnen de dynamiek van een groep.

Verschillen staan dan ook aan de basis van een succesvolle groep. Om die verschillen in je groep toe te laten is lef nodig.

Als je vermoedt dat iedereen in hetzelfde straatje denkt, kan je verschillen altijd nog 'organiseren'. Gebruik dan bijvoorbeeld de werkvorm 'Zes denkhoeden' van Edward De Bono. In deel 3 vind je deze en andere werkvormen. Daar laat ik zien hoe je op een eenvoudige manier je vergaderrepertoire snel kunt uitbreiden.

ARCHETYPEN VERGADERAARS

Voordat we verder gaan, wil ik je laten zien dat iedereen zijn eigen motieven heeft om aan een vergadering deel te nemen en zijn eigen stijl heeft om een bijdrage te leveren. En dat de waarde van die bijdrage nogal verschillend kan zijn. Wat voor type vergadelaars kan je tegenkomen? Ik onderscheid zes archetypen om verschillende gedragingen te beschrijven. Daarbij heb ik gelet op persoonlijkheid, communicatiestijl en motivatie. Voor de duidelijkheid heb ik de nuances weggelaten.

De pauw

De pauw is vooral bezig om zichzelf te laten zien. Hij kleedt zich goed en verzorgt zijn uiterlijk. Hij kan boeiend vertellen, meestal over belevenissen die niets met het onderwerp van de vergadering te maken hebben. De pauw wil alleen maar aandacht.

Omdat de pauw niet geïnteresseerd is in anderen, heeft het weinig zin om hem te stoppen. Je kunt hem voor je winnen door instemmend te knikken, af en toe

een compliment te geven en soms het woord te geven. Als jij iets wil regelen in je vergadering, heb je van de pauw geen last. Die is alleen met zichzelf bezig. Dat geldt ook bij het maken van werkafspraken. Reken dan niet op de pauw.

Het goud van de pauw zit in zijn durf om op te vallen en zichzelf in de etalage te zetten. Dat streelt het ego en versterkt het zelfvertrouwen. Wat de pauw te veel heeft, hebben anderen misschien te weinig. Een beetje pauw zou ons allemaal sieren.

De Jack Russell

Is één van je medevergadelaars hyperactief, vasthoudend en heeft hij ook nog overal een mening over? Zit hij graag op de kast en hapt hij naar alles wat je hem voorhoudt? Dan heb je hoogstwaarschijnlijk te maken met een Jack Russell-terriër. In het algemeen staan Jack Russells aan het begin van hun carrière en zijn ze druk met het vormgeven ervan. Ze willen zich volop