

Coöperatief

Vergaderen

**Een complete aanpak voor actief vergaderen
met betrokken deelnemers**

Dr. Spencer Kagan

Met Betty de Jaeger en Dook Kopmels

bazalt 

Coöperatief Vergaderen

Een complete aanpak voor actief
vergaderen met betrokken deelnemers

Dr. Spencer Kagan

Met Betty de Jaeger & Dook Kopmels

bazalt 

Colofon

Vertaling: Anna Naerebout
Redactie: Bazalt
Vormgeving: Studio groenling, Middelburg
Ontwerp omslag: Serious Design
Drukwerk: PrintSupport4U, Meppel

ISBN: 978-94-6118-206-7

Bazalt
8e druk 2017

© Bazalt 2006

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd of doorgegeven in welke vorm dan ook (exclusief het kopiëren van de werkbladen) zonder schriftelijke toestemming van Bazalt.

Voor het opvragen van informatie over workshops, trainingen en ondersteuning aansluitend bij deze uitgave, kunt u terecht bij onderstaande organisaties.

Bazalt	HCO	RPCZ
Postbus 21778	Postbus 53509	Postbus 351
3001 AT Rotterdam	2505 AM Den Haag	4380 AJ Vlissingen
T (088) 5570500	T (070) 4482828	T (0118) 480800
E info@bazalt.nl	E info@hco.nl	E info@rpcz.nl
www.bazalt.nl	www.hco.nl	www.rpcz.nl

Bazalt maakt deel uit van de Bazalt Groep en werkt daarin samen met partners HCO en RPCZ.

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



Hoe dit boek tot stand kwam

Coöperatief Vergaderen is zo'n boek dat er altijd al had moeten zijn. De betere leiders willen betrokken medewerkers, en (dus) actieve vergaderdeelnemers. Zelf heb ik mijn vergaderingen altijd verlevendigd door denktijd in te lassen, vergaderrondjes te houden, even in tweetallen of in kleine groepjes te werken.

Toen ik de aanpak van coöperatief leren van dr. Spencer Kagan leerde kennen, spraken de door hem ontwikkelde samenwerkingsvormen me bijzonder aan. Niet alleen voor leerlingen in een leerproces, maar ook goed te gebruiken met volwassenen in een vergadering, dacht ik.

Toen ik dr. Spencer Kagan voorstelde daar iets voor te gaan ontwikkelen, bleek er al een groepje mensen mee bezig te zijn. In 2004 werd *Cooperative Meetings* uitgebracht, samengesteld door Spencer Kagan, Karin Kettle, Don McLean en Chris Ward. Betty de Jaeger en ik gingen aan het werk om op basis van de Amerikaanse uitgave nieuwe teksten te maken waarin de achtergrond en de praktijk van Coöperatief Vergaderen beschreven wordt. Zo ontstond een nieuw Nederlandstalig boek.

Nou ja 'nieuw':

- we gebruiken de door Spencer Kagan ontwikkelde 'structures', samenwerkingsvormen;
- we gaan uit van zijn gedachtegoed over de manier van werken waarbij de structuren het meeste resultaat hebben;
- we hebben ons laten inspireren door het werk dat Spencer, Karin, Don en Chris hebben verzet om van Cooperative Meetings een succes te maken.

Het is een praktisch boek geworden, direct bruikbaar, dat inmiddels zijn weg heeft gevonden naar zowel mensen binnen als buiten het onderwijs.

Dook Kopmels

Manager Bazalt Educatieve uitgaven

Voorwoord

door Michael Fullan, OISE/Universiteit van Toronto¹

Dit boek, Coöperatief Vergaderen, is als een schatkist vol voorbeelden en activiteiten voor leiders, adviseurs en anderen die bezig willen zijn met dynamische leerervaringen. Er bestaat geen ander bronnenboek dat zo'n allesomvattend aantal strategieën bevat die ieders ontwikkeling kunnen stimuleren.

De belangrijkste delen van dit boek wijzen de lezer erop de juiste zaken prioriteit te geven. En vervolgens wordt dan ook aangegeven hoe dit in de praktijk gerealiseerd kan worden.

Coöperatief Vergaderen staat boordevol aansprekende ideeën. Het is een uiterst bruikbare en veelomvattende handleiding, die niet alleen focust op de communicatie van leiders en medewerkers, maar ook op de manier waarop die kan worden verbeterd. Voor alle leiders die belang stellen in duurzaam leren en een lerende organisatie is dit boek van onschatbare waarde. Het is een soort gereedschapskist die telkens opnieuw gebruikt kan worden.



¹ Michael Fullan is een van de bekendste experts op het gebied van Veranderkunde. Hij is een veelgevraagd spreker op congressen over de hele wereld. Hij is auteur van onder meer 'De zes geheimen van verandering', 'Passie en kracht in schoolontwikkeling', 'Motion Leadership' en 'De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG'.

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?” Neel! 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!²

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?

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

RondPraat

RondPraat is een eenvoudige structuur waarmee u ervoor zorgt dat ieders deelname binnen een team gelijk is. De leider stelt een onderwerp aan de orde en geeft aan welk teamlid als eerste aan de beurt. De rest van de teamleden luistert aandachtig terwijl hun teamgenoot over het onderwerp praat, totdat de gegeven tijd op is. Vervolgens vraagt de leider het volgende teamlid om het woord te doen. Dit gaat zo door totdat alle vier de teamleden aan de beurt zijn geweest. Bij RondPraat wordt voorkomen dat individuele deelnemers de groepsdiscussie domineren.

Stappen

1. De leider stelt een onderwerp aan de orde.
2. De deelnemers praten om de beurt over het onderwerp.

Variaties

- Gebruik verschillende methodes om te bepalen wie er als eerste aan de beurt is om te praten (bijvoorbeeld de persoon die vanmorgen het vroegst is opgestaan, de persoon die het verst weg woont, enzovoort).
- Verhoog de betrokkenheid door iemand aan te wijzen die de ideeën die door zijn teamgenoten zijn voorgedragen, in zijn eigen woorden moet herhalen.
- Doe enkele keren RondPraat achter elkaar, zodat de deelnemers de gelegenheid krijgen om nuttige bijdragen te leveren en om op de ideeën van de anderen te reageren.
- RondPraat kan gebruikt worden om verslag uit te brengen of om de teamleden te laten vertellen wat ze van een andere partner geleerd hebben bij een Mix-Tweetal-Gesprek, of Sta Op-Hand Omhoog-Tweetal.
- RondPraat kan gebruikt worden bij het nemen van besluiten. Iedereen wordt in de gelegenheid gesteld om een mening te geven, om begrip kenbaar te maken, om zorgen uit te spreken, of om na te denken over het proces.

Tips

- Geef de deelnemers het recht om te passen tot aan het eind van het rondje.
- Om elke spreker dezelfde hoeveelheid spreektijd te geven, kan er een stopwatch of een timer gebruikt worden, of kan er een deelnemer aangesteld worden als Tijdmeter.
- De leider kan ervoor kiezen om zinsopeningen te geven, zoals: "Na het lezen van het artikel heb ik een uitgesproken mening gevormd over...." "Als het aan mij was om deze beslissing te nemen, dan zou ik voorstellen dat we...."





Voor & Tegen

Deze structuur stelt deelnemers in de gelegenheid om de 'voors en tegens' van een onderwerp te verkennen voordat ze een beslissing nemen. Er is ruimte voor afwijkende meningen, want beide kanten krijgen evenveel tijd om hun standpunt toe te lichten. Alle deelnemers worden 'gedwongen' om van verschillende kanten naar een bepaald onderwerp te kijken.

Stappen

1. De deelnemers vormen tweetallen en zitten tegenover elkaar.
2. De deelnemers spreken af wie A en wie B is.
3. TweeGesprek Op Tijd.
4. De A's noemen alle argumenten op die voor een bepaald standpunt pleiten.
5. De B's noemen alle argumenten op die tegen een bepaald standpunt pleiten.
6. De deelnemers wisselen van partner én van standpunt en herhalen de activiteit.

Variaties

- De deelnemers herhalen de argumenten van hun partners in hun eigen woorden, voordat ze hun eigen standpunt bepleiten.
- Als er voor een bepaalde beslissing meerdere alternatieven zijn, gebruik dan Voor & Tegen om die alternatieven te verkennen.
- Combineer Voor & Tegen met ExpertGroepen, waarbij elk teamlid een ander alternatief verkent.
- Geef de deelnemers steeds even de tijd om na te denken voordat ze hun standpunt verdedigen.

Tips

- Alle deelnemers die voor zijn kijken één kant op.
- Bij het wisselen van partner en/of standpunt, ruilen de deelnemers fysiek van plaats en draaien zich daadwerkelijk om.
- Door de deelnemers van partner te laten wisselen voordat ze het tegenovergestelde standpunt gaan bepleiten, vergroot u de kans op nieuwe ideeën.
- Neem de uiteindelijke beslissing op een later tijdstip. Nadat de deelnemers beide standpunten hebben bepleit, hebben ze vaak tijd nodig om hun gedachten op een rijtje te zetten.

Stijgen & Dalen

Stijgen & Dalen is een snelle manier om ervaringen en standpunten van deelnemers te inventariseren. Het werkt tegelijkertijd als een energizer, omdat de deelnemers steeds opstaan en gaan zitten.

De leider stelt een onderwerp aan de orde. De leider leest één bewering per keer voor en geeft de deelnemers even de tijd om na te denken. Vervolgens staan de deelnemers op of blijven zitten.

Stappen

1. De leider stelt een bewering aan de orde.
2. De deelnemers die zich in deze bewering kunnen vinden, gaan (of blijven) staan ('stijgen').
3. De deelnemers die zich niet in deze bewering kunnen vinden, blijven (of gaan) zitten ('dalen').
4. De leider stelt een volgende bewering aan de orde en de stappen 2 en 3 worden herhaald.

Variaties

- Als de structuur gebruikt wordt om mensen van de staf beter te leren kennen, kunt u de teams vragen om zelf met ideeën voor vragen te komen.
- Om het energieniveau van de activiteit te verhogen, kunt u de deelnemers laten opspringen en roepen: "Ja, dat ben ik!"

Tips

- U kunt de vragen die specifiek bij het onderwerp van de vergadering horen, afwisselen met gekke vragen. Op die manier zorgt u voor een grappige, ontspannende onderbreking van het serieuze gedeelte.
- Beperk de lijst met vragen tot zes à acht basisideeën. Als de structuur te lang duurt, kan deze saai worden.
- Probeer de vragen zo te formuleren dat iedereen wel eens de gelegenheid krijgt om op te staan.



Het boek bestellen?

Je kunt [Coöperatief Vergaderen](#) bestellen in onze webwinkel.

Bestellen



Workshop of studiedag hierover? Dat is zo geregeld.

Schrijf je in voor [de training](#) in ons open aanbod. Of neem contact met ons op via dienstverlening@bazalt.nl.

Wilt u meer previews ontvangen meldt u dan aan voor de wekelijkse e-mailing.
[aanmelden](#)