

Dook Kopmels

Getze Van^{het} Werk

De 10 essenties
van
actief
Verga^{den}
den

bazalt



Inhoud

Actief vergaderen:

Is het zo simpel?

7

Tip 1: Wees je beste zelf

Over je persoonlijke instelling als voorzitter

11

Tip 2: Zet ze aan het denken!

Over manieren om na te denken voor je iets zegt

15

Even tussendoor:

Jij hebt de leiding

18

Tip 3: Geef iedereen de beurt

Hoe je iedereen betreft bij je vergadering

21

Tip 4: Creëer relaties

Over manieren om persoonlijke verbinding te stimuleren

27

Even tussendoor:

Bereid de bijeenkomst voor

33

Tip 5: Teken en laat ze tekenen

Hoe je beter communiceert en meer aandacht krijgt

37

Tip 6: Gebruik de horizon

Hoe je de groep een brede blik kunt geven

41

Tip 7: Breng ze in beweging 45

Hoe je deelnemers energie laat opladen

Even tussendoor: 49

Ieder is verantwoordelijk

Tip 8: Geef boeiende groepsopdrachten 51

Over groepsgrootte, de soort opdracht
en de mate van structurering

Tip 9: Maak ieders inbreng begrijpelijk 57

Over echt luisteren, verhelderen en vragen stellen

Tip 10: Doe het systematisch 63

Over het stap voor stap oplossen van een probleem

Samenvatting: 73

Actief vergaderen in schema

En nu: 77

Je checklist

Wat zegt research? 78

Over de auteur 81

Actief vergaderen:

Is het zo simpel?

Wat zou het fijn zijn als alle vergaderingen ACTIEF zouden zijn. Zodat alle deelnemers zich energiek voelen en echt bezig zijn met het onderwerp van gesprek. En het zou al helemaal fijn zijn als zo'n overleg ook nog tot resultaat leidt!

Heb ik het over alle vergaderingen, alle overleg? Nou ja, de vergaderingen van jou en van mij dan toch!

Vergaderen?

"Vergaderen, dat doen we gelukkig al een paar jaar niet meer op mijn school", reageerde Annet, toen ik op LinkedIn over dit boek schreef. Bij Annet houden ze nu *stand-up meetings*.

Misschien kan ik ook beter een ander begrip gebruiken dan 'hè bah'-vergaderen', dacht ik. Ik vroeg het de mensen die wilden meedenken over dit boek. "Vergaderen is inderdaad een vervelend woord", zei Rens. "Het geeft geen enkele energie en klinkt saai en oubollig." Stefaan zei: "Als er geen knopen worden doorgehakt, heeft vergaderen geen zin", en Anoeska vond: "Gebruik een definitie."

Oké, een definitie: *Een vergadering is een ontmoeting om afspraken te maken, informatie te delen, samen na te denken.*

Het woord vergadering kun je desgewenst vervangen door *meeting*, *bespreking*, *overleg*, *stand-up* of wat voor term dan ook, maar dit is waar dit boek over gaat.

Doen we het wel?

Vergaderen 'omdat het nu eenmaal afgesproken is' heeft geen zin. Een vergadering heeft een duidelijk doel nodig, want je wilt dat het overleg impact heeft. Je wilt problemen oplossen, vooruitdenken. Zoiets hoeft niet per se te gebeuren tijdens een teamvergadering waarbij iedereen aanwezig is. Een breed teamoverleg heeft vooral zin om eens in de zoveel tijd bij te praten. Als je een concreet probleem wilt bespreken (of oplossen), houd je het liefst een relatief korte bespreking met de mensen die het meest betrokken zijn bij het onderwerp. Een bespreking die gericht is op actie en op het bereiken van het vooraf

helder gestelde resultaat. En ook in zo'n bewust gekozen setting gaat er van alles goed en van alles mis.

Wat er misgaat

Vergaderen wordt dikwijls gezien als een noodzakelijk kwaad. Saai, overbodig, langdradig, slaapverwekkend. Terwijl dat helemaal niet nodig is! Overleg kan constructief en inspirerend zijn, en het is soms nodig om tot een goede oplossing te komen. Als voorzitter van de vergadering speel je daar een belangrijke rol in. Er is veel wat jij kunt doen.

Dit zijn dingen die vaak fout gaan tijdens vergaderingen:

- Sommige deelnemers hebben nauwelijks inbreng.
- Anderen overheersen juist het gesprek.
- De voorzitter neemt niet duidelijk de leiding over het proces.
- De voorzitter houdt juist lange presentaties.
- Deelnemers blijven niet 'bij de les': ze weiden uit, zitten te suffen of zijn duidelijk niet voorbereid.
- De voorzitter weet niet hoe hij/zij de deelnemers kan activeren.

Zelf heb ik dit vooral meegemaakt in het onderwijs (omdat ik daar werkte), maar ook in andere branches kwam ik het tegen. Met uitproberen, mislukkingen en succesjes maakte ik me als voorzitter van vergaderingen wat praktische zaken eigen die in dit boek aan de orde komen. Ik ben deze aanpak 'actief vergaderen' gaan noemen omdat de voorzitter hierbij iedereen actief houdt.

Actief

We zijn actief als we iets aan het **doen** zijn. Bij 'actief vergaderen' zorg je ervoor dat iedereen wat te doen heeft, dat iedereen bezig is en niet passief kan zijn. In actieve vergaderingen heeft iedereen inbreng. Mensen denken na voordat ze wat zeggen en deelnemers hebben goed contact met elkaar. Ze luisteren echt naar elkaar, vragen door en werken efficiënt samen in groepjes. Dat lukt als je het vergaderproces structureert en je niet alleen richt op de *inhoud* van de bespreking. Als voorzitter ben je ook de regisseur. Alleen een agenda rondsturen met eventuele stukken erbij is hoogstens het halve voorbereidings-

werk. Denk niet: 'we zien wel', maar bepaal vooraf *hoe* je het gaat aanpakken. Dat bepaalt het resultaat van de meeting.

Wil je actief vergaderen?

Actief vergaderen is niet zo ingewikkeld. Het hangt af van je intentie: ga je ervoor om je overleg actief te maken, wil je ervoor zorgen dat je deelnemers volop meedoen? Als je dat wilt: zet ze dan voortdurend aan het werk.

Hoe?

In dit boek maak je kennis met wat ik in de loop van de jaren zelf ben gaan doen doordat ik anderen bezig zag, trainingen volgde en literatuur las. Daaruit haalde ik tien essenties om actief te vergaderen.

- Deze essenties krijg je in de vorm van tien tips die je als voorzitter direct in de praktijk kunt toepassen.
- Daarnaast geef ik je een paar opmerkingen tussendoor die meer een reflectie vormen.

Online-overleg

De tips en aandachtspunten in dit boek gaan op voor fysieke meetings waarbij iedereen in dezelfde ruimte aanwezig is. Voor digitaal overleg geldt bijna hetzelfde, alleen kun je niet alles precies hetzelfde *doen*. Soms moet je dezelfde principes net iets anders toepassen. Daarom sluit ik elk hoofdstuk af met suggesties voor de toepassing van de gegeven tips en aandachtspunten tijdens online-meetings.

Boeken genoeg over vergaderen

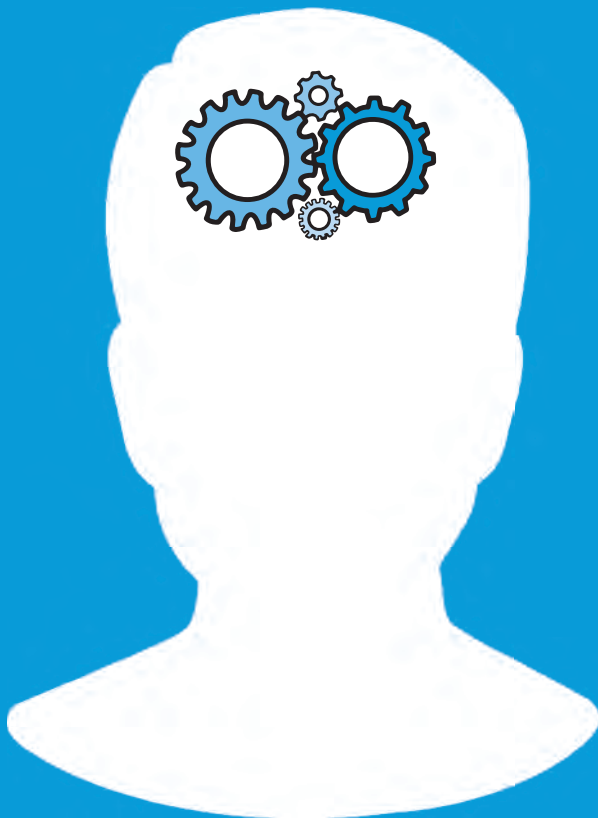
Er zijn inderdaad al veel boeken over vergaderen. Daar staat veel interessants in. Waarom schrijf ik er dan nog een? Ik richt me uitdrukkelijk en alleen op hoe je je besprekingen *actief* maakt, op werkvormen en spelregels voor het vergaderproces. En dat doe ik zo rechtstreeks en *simpel* mogelijk. Door je te laten delen in de manier waarop ik dit zelf aanpak.

Natuurlijk pas ik niet elke tip in ieder overleg toe. Gebruik wat je nodig hebt om je doelen te bereiken. Pik eruit wat je aanspreekt en wat je nuttig lijkt. Je zult vast tot je eigen variaties komen en je eigen stijl ontwikkelen. Daar hoop ik op!

Dook Kopmels

Tip 1

Preview



Wees je beste zelf

Over je persoonlijke instelling als voorzitter

Voor we het hebben over de werkwijzen die je als voorzitter direct in de praktijk kunt brengen, ga ik eerst in op de instelling die je hebt. Het werkt voor mij goed als ik me bewust ben van de onderstaande drie punten.

1. Ken je deelnemers

Toen ik jong was, kreeg ik als leider van een bandje voor het eerst te maken met overleg en afspraken maken. Ik wist destijds nog niks van vergaderen en besluiten nemen. Het overleg verliep niet gestructureerd. Maar ik leerde wel dat het belangrijk was dat ik goed contact had met de bandleden, zowel tijdens het overleg als (misschien vooral) daarbuiten. Dan kon ik beter begrijpen wat ze wilden en waarom. Zo moesten we een keer beslissen welke nummers we gingen spelen tijdens een talentenjacht. Spannend voor ons allemaal. Omdat ik wist waaróm de zanger pleitte voor uptemponummers en de gitarist juist heel andere nummers koos, kon ik tot een besluit komen waar we ons uiteindelijk allemaal in konden vinden.

Later, als schoolleider, manager en trainer, leerde ik meer over het leiden van vergaderingen. Ik leerde besprekingen zo te structureren dat iedereen mee kon doen, dat er geen spraakverwarring ontstond en er een energieke sfeer heerste. Maar die eerste les uit de tijd met het bandje ben ik nooit vergeten: ken je deelnemers zodat je hun inbreng kunt begrijpen. Als je je deelnemers kent, weet je misschien vooraf al welke zaken er spelen en waarom iemand voor of tegen iets is.

2. Neem het niet persoonlijk

Mijn eerste wat formelere rol was toen ik directeur van een basisschool werd. Ik wilde het onderwijs verbeteren, dus: samen bespreken wat we gingen doen. Dat verliep niet altijd gemakkelijk. Ik kwam met voorstellen en meestal werden daar diverse kritische opmerkingen over gemaakt voordat we samen tot iets kwamen. Nu zou ik zeggen: "... en meestal werd daar intens over meegedacht waardoor we tot goede afspraken kwamen." Maar destijds ervaarde ik de kritische kanttekenin-

gen als kritiek op mij: sommigen waren het niet met me eens. Stond mijn positie op het spel?

Wat in zo'n geval niet werkt: in de valkuil trappen van de verdediging of steeds opnieuw uitleggen waarom je voorstel zo goed is. Dan ontstaat er een welles-nietesspel zonder winnaars. Wat wel werkte: luisteren en doorvragen, de opmerkingen herhalen en ordenen. Zo werden de kritische opmerkingen argumenten die ik zelf in de bespreking meenam.

Dit inzicht – neem het niet persoonlijk – is in alle overlegsituaties steeds belangrijk gebleven, al moet ik toegeven dat het me niet altijd onmiddellijk gelukt is. Betrek kritiek niet op jezelf. Het is een expressie van de ander, het heeft niets met jou als persoon te maken.

3. Houd het kort

Waar ik me in diverse banen steeds bewuster van werd: als voorzitter ben je een model voor de deelnemers. Het is dus van grote invloed dat je deelnemers merken hoe jij erin staat: jij bent nieuwsgierig naar wat anderen te zeggen hebben, jij hebt zin in de bespreking en dat is aan je lichaamstaal te zien, jij wilt echt graag het doel van de bespreking realiseren en werkt daar duidelijk naartoe, jij praat duidelijk en vooral niet te lang.

Niet te lang? Als voorzitter moet je toch juist alles goed uitleggen?

Nou: als voorzitter ben je vooral de gespreksleider die ervoor zorgt dat het *proces* goed verloopt. En natuurlijk moet je soms iets uitleggen, maar dat kan ook kort. Als het een complex verhaal is, zet het dan vooraf op papier. Of hak het op in een paar delen en geef iedereen de tijd om per deel te reageren. Ga zelf (kort) op die reacties in, zodat duidelijk is dat je meningen wilt horen en meenemen, en dat je niet alleen maar wacht tot je aan het volgende deel kunt beginnen.

Er is weinig zo dodelijk voor een vergadering dan een voorzitter die de meeste spreektijd opeist. Volgens neurowetenschappers kun je het beste maximaal negen minuten aansluitend iets zeggen als je de aandacht van je toehoorders wilt vasthouden. Dus: wees gemotiveerd, energiek en kort.



Hoe werkt dit bij online-vergaderen?

Een digitale vergadering is dikwijls erg zakelijk. Dat heeft als voordeel dat je gericht praat en sneller klaar kunt zijn. Een nadeel kan zijn dat het persoonlijke contact verdwijnt. Bij de start zit bijvoorbeeld iedereen te wachten tot alle deelnemers zijn ingelogd. Normaal praat je dan wat met elkaar, je vraagt wat, vertelt wat... Dat hoeft je echter niet te missen in het digitale overleg. Bij tip 4, Creëer relaties, staan daarvoor wat suggesties.

Terug naar de inhoud van dit hoofdstuk:

Het eerste punt, *Ken je deelnemers*, gaat over contact buiten de bespreking om: ervoor en erna. Bij digitaal vergaderen hebben we de neiging ons meer op dát moment te richten, op de digitale bespreking zelf. Maar vergeet het minstens zo belangrijke andere contact niet. Als je elkaar niet regelmatig ziet, probeer elkaar dan bewust te spreken door te mailen, te bellen of te videobellen.

Wat het punt *Houd het kort betreft*: mensen hebben de neiging om tijdens een digitaal overleg passiever te zijn dan in een fysieke bespreking. Dan is het dus nóg belangrijker om je eigen inbreng kort, krachtig en interessant te maken.

Over *Neem het niet persoonlijk*: tja, dat geldt eigenlijk in het hele leven – fysiek nabij, digitaal, hoe dan ook.

Tip 2

Preview



Zet ze aan het denken!

Over manieren om na te denken voor je iets zegt

Je kent het vast uit besprekingen: een van de deelnemers begint direct te praten nadat de voorzitter iets aan de orde heeft gesteld. Voor andere deelnemers is dat niet prettig. Op deze manier krijgen zij geen ruimte om na te denken; iemand kletst onmiddellijk hun hersens vol. De meeste mensen gaan dan luisteren en bedenken waar ze het mee eens zijn (of niet), maar ze komen niet toe aan wat ze zelf zouden willen zeggen.

Voor mensen die graag het hoogste woord willen voeren of hun zin willen krijgen, is dit de truc: gelijk beginnen met het inbrengen van hun mening, klacht of wat dan ook.

Tip voor de voorzitter: laat het gewoon niet toe!

Hoe dan? Door Denktijd te creëren voor iedereen. Denktijd betekent dat mensen even nadenken voordat ze iets (mogen) zeggen. Als je Denktijd geeft, zet je iedere deelnemer aan het werk.

Hoe geef je Denktijd?

Je stelt een vraag of brengt een onderwerp ter sprake en vervolgens geef je *altijd* even Denktijd.

- Meestal is 10 seconden genoeg.
- Maar soms wil je dat er iets genoteerd of getekend wordt. Een zin, een woord of een paar woorden, of een symbool, een emoji of een tekening. Dan is er waarschijnlijk meer tijd nodig.
- Beëindig de Denktijd door te zeggen dat de tijd voorbij is, door je hand op te steken (stopsignaal), door op tafel te trommelen of door een ander signaal te geven.

Denktijd geven is niet moeilijk. Zeker in het begin van de bespreking denk je daar meestal wel aan. Maar de ervaring leert dat je moet opletten dat je het gedurende het hele overleg *blijft* doen. Vooral als je zelf volop aan het gesprek deelneemt.

Vertel de mensen met wie je vergadert waarom je Denktijd geeft. Zij

raken er dan aan gewend en het wordt een onderdeel van 'jullie' manier van vergaderen.

En dan?

Na de Denktijd begint het gesprek. Wie begint er met praten? Wacht liever niet tot er iemand begint, maar noem iemands naam. Begin daarbij vooraan of achteraan in het alfabet, met de voornaam of achternaam, links of rechts van je, enzovoort. Dit heeft als bijkomend voordeel dat het duidelijk maakt wie de leiding heeft in de vergadering: **jij**. En jij zet de deelnemers aan het werk...

Wordt dit niet erg gekunsteld?

Als je je vergaderingen goed gaat structureren, roept dat in eerste instantie soms weerstand op. Mensen zijn het niet gewend. Vooral degenen die graag een flinke inbreng in de vergadering hebben, kunnen niet meer doen wat ze altijd deden. Dan krijg je soms commentaar als: "Ik houd niet van die werkvormen, nergens voor nodig!"

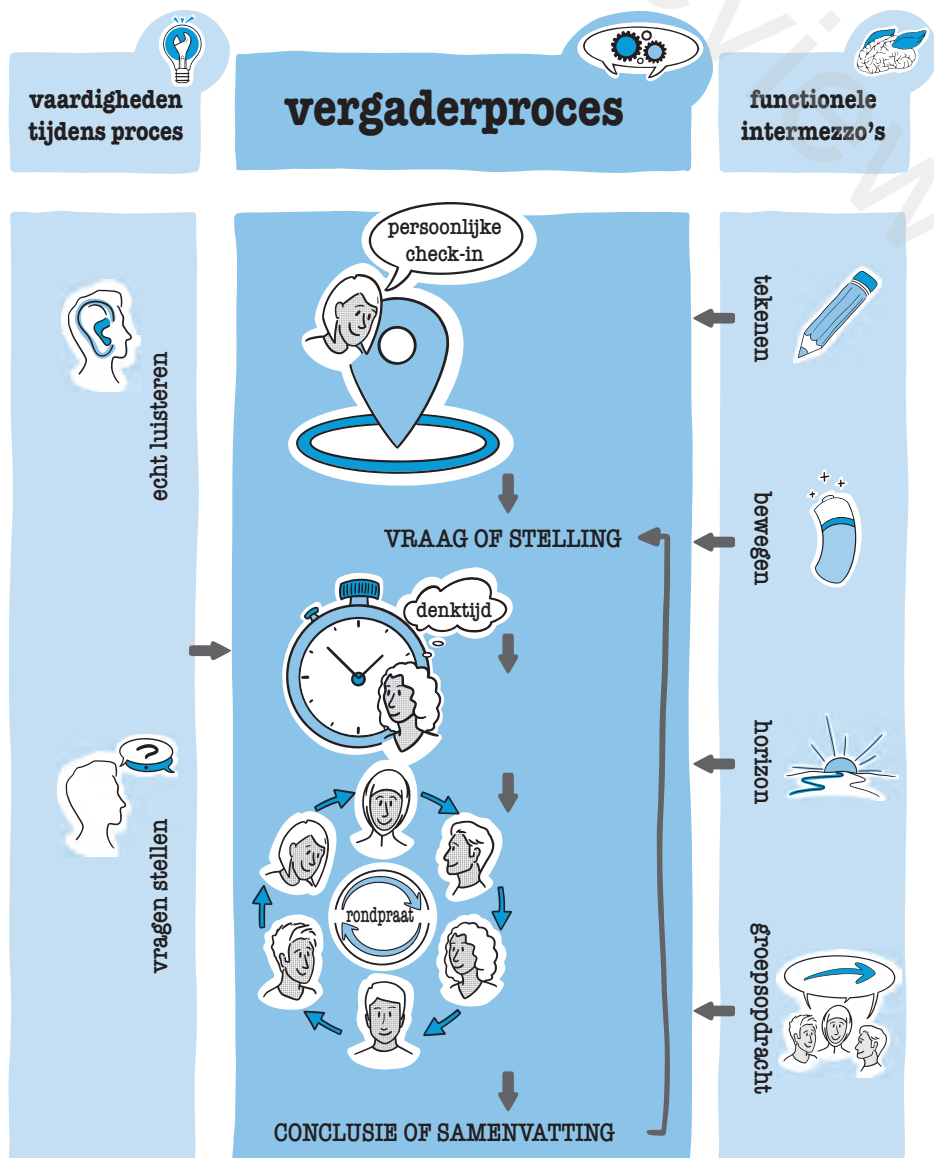
Als je terloops, zonder dat je er al te veel de nadruk op legt, gaat structureren, roept dat vaak minder weerstand op dan wanneer je het er dik bovenop legt. Je hoeft het woord 'Denktijd' niet eens te noemen. Je kunt het als iets functioneels formuleren (wat het ook is trouwens): *"Denk even na over wat het belangrijkste is dat je hierover wilt inbrengen. Schrijf een paar steekwoorden op, dat maakt het gemakkelijker voor mij om alles te onthouden."*

Na tien seconden zeg je: *"René, welke steekwoorden schreef jij op... en wat wil je daarmee zeggen?" [...]* "Dankjewel, René." Nodig vervolgens de persoon die naast René zit uit om verder te gaan.

Je kunt deelnemers deze steekwoorden ook als voorbereiding op de vergadering laten opschrijven. Kortom: ga er een beetje terloops en galant mee om. Luister naar iemands weerstand, laat merken dat je hem of haar gehoord hebt en ga door, want dit is het proces dat jij wilt. Overigens wordt het na verloop van tijd een gewoonte voor iedereen en dikwijls zelfs een onderdeel van *onze* samenwerkingscultuur.

En verlies je er tijd mee? Integendeel: door Denktijd te geven gaan mensen hun antwoorden korter formuleren. Ze hoeven immers hun gedachten niet meer te vinden terwijl ze aan het praten zijn.

Actief vergaderen in schema



Zet ze aan het werk

Vergaderen is saai, hoor je vaak. Maar waarom zou het saai zijn als je samen iets wilt bereiken? Waarschijnlijk omdat de energie snel weglekt door de manier waarop veel overleg verloopt.

Dat kun jij veranderen! Door de deelnemers actief te houden, kun je vergaderen op een manier die juist energie geeft. In dit boek biedt Dook Kopmels je de tien beste tips voor actieve én productieve bijeenkomsten. Je leest onder meer hoe je:

- de communicatie verbetert en iedereen kan laten bijdragen;
- verrassende technieken gebruikt zoals tekenen en 'de horizon';
- meer resultaat krijgt door stapsgewijs te vergaderen.

De tien essenties worden samengevat in een helder schema. Daarmee heb je een handig overzicht in handen, waarmee jij je deelnemers enthousiast krijgt om weer te vergaderen. Niet om het vergaderen zelf, maar om actief en effectief het beste resultaat te bereiken.

Dit is een inspirerend en praktisch boekje waarmee je vergaderingen nieuw leven kunt inblazen. Het geheim is om veel actiever te vergaderen. Dook Kopmels geeft daar veel ideeën voor!

Rens Rottier, voorzitter college van bestuur Driestar Educatief

Je kunt het cliché waarschijnlijk zelf aanvullen: Spreken is zilver, zwijgen is ... goud. Als je dit boek vastpakt, ken je waarschijnlijk al het 'waarom' van levendige vergaderingen. Als je het uit hebt, weet je 'hoe' je dit kunt invullen. Ik heb alvast ontdekt hoe je door zelf te zwijgen de denkkraft van een team nog meer kunt aanwakkeren

Stefaan Vanparys, trainer Leren Zichtbaar Maken

shop.bazalt.nl



9 789461 182999 >



BAZALT GROEP bestaat
uit Bazalt, HCO en RPCZ

bazalt 

hco

RPCZ 

Wil je Zet ze aan het werk bestellen?

Ga naar shop.bazalt.nl

Workshop of studiedag hierover?

Neem contact met ons op via dienstverlening@bazalt.nl.

Wil je meer gratis tips en hoofdstukken ontvangen?

Meld je dan aan voor onze e-mailings: aanmelden

