

NOTA

Efficiënt en leuk vergaderen

Datum: 1 september 2015

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1 Enkele basisprincipes van vergaderen.....	2
1.1 Waarom vergaderen we?.....	2
1.2 Drie basiselementen om een vergadering onder de loep te nemen	3
2 Vergadervaardigheden	7
2.1 Interventies als vergadervoorzitter	7
2.2 Een besluit vormen	7
2.3 Omgaan met groepsdynamieken.....	10
3 Communicatievaardigheden	11
3.1 Het gebruik van ik-boodschappen	11
3.2 Luistervaardigheden.....	11
3.3 Feedback geven.....	13
3.4 Omgaan met weerstand.....	13
3.5 Humor	14
4 Werkvormen om te vergaderen	15
5 Literatuur	21
Bijlage 1: Checklist Vergaderen	22
Bijlage 2: omgaan met uitdagende groepsdynamieken.....	26

Inleiding

Vergaderen: we kunnen er wat van in de jeugdsector. In veel organisaties vergadert men zo dikwijls dat je gerust mag spreken van ‘vergaderitis’. Vergadervermoeidheid, slecht gemaakte afspraken, veel gepraat met weinig resultaat, ... : het zijn vaak gehoorde uitspraken van mensen die veel vergaderen. Wie enige ervaring met vergaderen heeft zal zonder veel problemen een lijstje met vergaderergernissen kunnen maken.

Toch zijn goede vergaderingen nuttige bijeenkomsten waarop je heel hard kunt werken. Goede vergaderingen geven je ook energie. De kwaliteit van je vergaderingen bepaalt dus heel sterk de kwaliteit van het werk en de organisatie in haar geheel. Daarom is het belangrijk om de kunst van het vergaderen zo goed mogelijk onder de

knie te krijgen. Zowel voor de voorzitter als de deelnemers van je vergadering is het niet altijd evident om goed te communiceren zonder veel tijd kwijt te zijn. Of zonder het idee te hebben dat de besluiten geforceerd werden.

In dit artikel reiken we achtergrondinformatie en praktische tips aan over hoe je tof en efficiënt kan vergaderen.

1 Enkele basisprincipes van vergaderen

1.1 Waarom vergaderen we?

De kost van een slechte vergadering is hoog. Het vergt niet alleen veel tijd en energie, maar ook de volgende vergaderingen worden ermee gehypothekeerd. Daarom is het bijzonder belangrijk om vooraf stil te staan bij 'waarom' van je vergadering. Bekijk eerst en vooral of er echt een vergader noodzaak is. Er zijn verschillende redenen mogelijk voor het inrichten van een vergadering:

- Om je groep of team te informeren
- Om een probleem te exploreren
- Om oplossingen te zoeken bij een probleem
- Om een advies te formuleren
- Om een beslissing te nemen
- Om afspraken te maken
- Om ...

Elke vergadering heeft één of meerdere van deze doelen. Vermijd vergaderingen waarbij het doel op voorhand te vaag of onduidelijk is. Doelloze vergaderingen zijn echt uit den boze. Niets zo demotiverend als op het einde van je vergadering vast te stellen dat de vergadering eigenlijk overbodig was.

Enkele kernvragen die je moet beantwoorden vooraleer je een vergadering inlegt:

1. Is er een nood om te vergaderen?
2. Welk doel willen we bereiken met de vergadering?
3. Is een vergadering het beste middel om dit doel te bereiken?

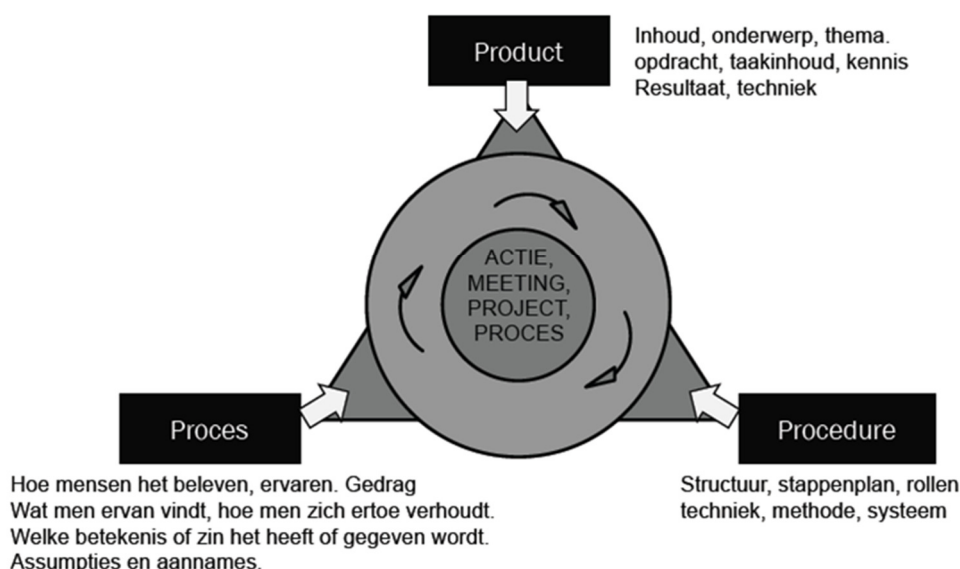
De ervaring leert ons dat heel wat vergaderingen plaatsvinden omwille van allerlei redenen, niet zelden omdat dat de gewoonte is. Het loont de moeite om de drie vragen te beantwoorden voor elke vergadering (zelfs de structurele). Deze oefening zorgt er voor dat je vergaderingen efficiënter gaat gebruiken en dat je de juiste punten op de agenda van structurele vergaderingen plaatst. Het is een eerste stap naar efficiënt vergaderen.

Wanneer wel vergaderen?

- *Uitwisselen van gedachten, ideeën, info.*
- *Snelle vooruitgang maken met een groep mensen: er is directe en indirecte interactie op een vergadering.*
- *Gemeenschappelijke besluiten formuleren.*
- *Kennis, informatie en ervaring van de groepsleden gebruiken.*
- *Groep heeft er belang bij: kwaliteit van samenwerking bevorderen, teamgeest bevorderen.*
- *Feedback op een voorstel geven of krijgen.*
- *Afstemming tussen verschillende meningen of ideeën verkrijgen.*

1.2 Drie basiselementen om een vergadering onder de loep te nemen

In elke vergadering spelen **drie basiselementen** een rol. Het is belangrijk om bij de voorbereiding, tijdens en na een vergadering aandacht te besteden aan alle drie.



PRODUCT

Een productgerichte focus legt nadruk om de doelen van je vergadering, de taken die uitgevoerd dienen te worden, de te bespreken inhoud, ... kortom: het *wat* van je vergadering.

Om een vergadering doelgericht vorm te geven, is het belangrijk om in eerste instantie duidelijke doelen te formuleren bij je vergadering en agendapunten. Indien het doel duidelijk is, zullen mensen sneller en efficiënter participeren aan je vergadering.

Enkele tips:

- **Formuleer je doel steeds positief!**
Door een positieve insteek, focust je groep ook op positieve doelen en de weg er naar toe. We formuleren doelen vaak in de vorm van een 'omgekeerd negatief doel': bv. iets doen aan de ontevredenheid van de klanten.
- **Formuleer duidelijke doelen**
Het product of einddoel van de vergadering moet duidelijk zijn voor iedereen. Verduidelijk voor iedereen rond de tafel het doel van elk agendapunt. Benoem het doel voldoende (én de stappen die je richting dat doel zet). Werk aan zichtbare elementen en zet kleine stappen (blijf niet in het verleden steken; focus op het positieve).
- **Geef voldoende informatie over de inhoud**
Het komt voor dat een agendapunt niet volledig aansluit bij het takenpakket van een deelnemer of dat deze niet helemaal thuis is in de finesses ervan. Zorg er in dat geval voor dat de persoon in kwestie (op voorhand) over de juiste informatie beschikt zodat deze alsnog kan meepraten over de inhoud die voortligt.
- **Hou discussies gericht op het doel**
Vergaderingen durven gaandeweg nogal af te wijken van het doel dat ze voorop stelden. Soms is dit een goede zaak, en komen er onderwerpen aan bod die ander verhuuld bleven. Het risico is echter dat je het doel dat je voor ogen had, voorbijgaat of dat het zelfs niet aan bod komt. Probeer dit als voorzitter (of zelfs als deelnemer) in te gaten te houden. Stel voldoende positieve, doelgerichte vragen om te voorkomen dat de vergadering te

ver ontspoort. Eventueel werk je met de rol van ‘doelman’ (inkleding: de persoon krijgt keepershandschoenen aan): iemand die voortdurend bewaakt of je niet te veel van het doel afdwaalt.

PROCES

Vergaderen doe je altijd met mensen. Die hebben elk hun eigen achtergrond, hun eigen mening en hun eigen motivatie om de vergadering bij te wonen. Het is belangrijk dat iedereen gewaardeerd wordt voor zijn inbreng in de vergadering. Iedereen heeft zijn kwaliteiten. Een vergadering verloopt het vlotst als iedereen zijn sterktes benut. Het is bijzonder belangrijk dat iedereen zich goed voelt op de vergadering.

Tips:

- Heb aandacht voor **interacties en relatiepatronen**
Vergaderingen zijn - naast een doelgericht overleg - ook een verzamelplaats voor allerlei interacties tussen mensen. Mensen reageren op elkaars gedrag, vaak onbewust. Dit gedrag stuurt vaak het verloop van je vergadering. Door hier aandachtig voor te zijn, kan je op tijd ingrijpen, of net de interacties en relatiepatronen gebruiken om je vergadering vlot te laten verlopen.
- **Energie, betrokkenheid en interesse** als ‘graadmeter’
De energie die deelnemers uitstralen toont vaak hoe betrokken en geïnteresseerd ze zijn in het agendapunt dat op tafel ligt. Gebruik deze indicatoren als graadmeter voor het verloop van je vergadering. Als je een dieptepunt bereikt, is het misschien tijd voor een pauze of een ander agendapunt / vergadermethodiek / ...
- Creëer een **positief groepsklimaat**
Deelnemers aan een vergadering nemen pas ten volle deel indien ze zich omringd voelen door een sfeer van veiligheid, vertrouwen en groepscohesie. Een kwalitatieve vergadering is er een die doelen bereikt op een manier waarbij deelnemers met een positief gevoel vertrekken (niet enkel de mate waarin of snelheid waarmee de doelen bereikt worden, is van belang).
- Wees bewust van **onderliggende dynamieken en thema’s**
Bepaalde dynamieken of thema’s die leven onder deelnemers bepalen vaak in grote mate hoe je vergadering verloopt en waar je na afloop uitkomt. Soms is het effect ervan zelfs groter dan dat van jouw aanpak of structuur. Wees er bewust van dat deze dynamieken en thema’s een rol spelen, schat in welk effect ze hebben, en bepaal of je deze al dan niet best openlijk ter sprake brengt.

Handige hulpmiddelen:

- *Maak gebruik van ijsbrekers, methodiekjes, vergadermomentjes,... om de sfeer en interactie op je vergadering vorm te geven. Een handige publicatie is [Tussend'oortjes](#) van Chirojeugd Vlaanderen.*
- *Durf ook eens het groepsproces tijdens vergadering te evalueren. Na sommige vergaderingen vertrek je met een slecht gevoel in je buik. Zoiets kan aanslepen en de sfeer en efficiëntie van je vergaderingen behoorlijk doen dalen. Durf zulke zaken ook bespreekbaar maken. Het kan helpen om consequent na elke vergadering in een reeks het groepsproces ervan te evalueren. Door gebruik te maken van een positieve insteek (wat bindt ons, wat loopt goed? ...) geef je aandacht aan het positieve en versterk je je vergaderingen.*

PROCEDURE

De procedure is de manier waarop je vergadert. Het gaat dan over de manier waarop je informatie doorgeeft, samen meningen vormt of samen beslissingen neemt. Het is belangrijk om hierover afspraken te maken met je team / ploeg(en). Het gaat daarbij onder meer over:

- De manier waarop je de vergadering **voorbereidt**
Verloopt de voorbereiding op een ad hoc manier of werken jullie via een vast sjabloon? Vinden de vergaderingen plaats volgens een jaarplan, waarin thema’s op voorhand vastgelegd worden en doorheen het jaar gespreid zijn? Kunnen deelnemers op voorhand agendapunten doorgeven? Krijgen ze de agenda doorgestuurd?

- **De juiste mensen uitnodigen**
Met welke en hoeveel mensen bereik je best deze vergaderdoelen? Voor bepaalde taken is het misschien beter dat je met een kleinere werkgroep werkt. Bij andere opdrachten heb je meer mensen rond de tafel nodig. Koppel daarom de groeps grootte steeds aan het vergaderdoel of kies doordacht welke punten je al dan niet op een teamvergadering aan bod laat komen. Wees er bewust van dat er ook andere methodes zijn om af te stemmen met elkaar.
- **De structuur van de vergaderingen**
Werken jullie met een vaste structuur van punten? Zorg voor een goede afwisseling tussen 'moeilijke' en 'minder moeilijke punten'. Verduidelijk het doel, zodat iedereen weet waaraan ze zich mogen verwachten
- **De frequentie en duur van de vergaderingen**
Een efficiënte vergadering duurt nooit langer dan twee en een half uur (max. drie uur). In een vergadering wordt veel informatie uitgewisseld. Dat vergt veel concentratie. Hoe langer de vergadering duurt, hoe groter de kans dat de efficiëntie daalt. Daarom is het ook beter 2 vergaderingen van anderhalf uur vast te leggen dan één van drie uur. Enkele eenvoudige tips om de vergaderduur in te perken:
 - vastleggen eindtijd van de vergadering
 - spreektijd per ronde vastleggen,
 - duur per agendapunt bepalenAls er wat tijdsdruk staat op de bespreking worden mensen vanzelf effectiever. Er wordt minder lang gediscussieerd en hoofd- en bijzaken worden gescheiden. Een tijdsgrens is niet heilig. Een essentieel onderwerp waarover er beroering is in je vergadergroep mag je niet plots stopzetten omdat er in de agenda maar twintig minuten was voorzien. Probeer op zo'n moment als voorzitter een goed evenwicht te vinden tussen de procedure (je tijdsgrens), het product (het onderwerp dat je aan het bespreken bent) en het proces (bijvoorbeeld een conflict tussen twee personen).
- **De rolverdeling tijdens de vergadering**
Welke rollen hebben jullie tijdens een vergadering? Vb. voorzitter, verslagnemer, timekeeper, iemand die de agenda overloopt, iemand die de sfeer bewaakt, een doelman, ... Doet de voorzitter alles of splitsen jullie op in deeltaken? Wisselen jullie van voorzitter, verslagnemer, ... of zijn dit vaste taken van een bepaalde persoon?
- **De manier van beslissingen nemen**
Sommige vergaderingen vinden plaats om een beslissing te nemen. Hoe gebeurt dit? Is het steeds in consensus, moet het unaniem of werken jullie naar een compromis, of zelfs stemming? Wat doe je als dit proces stroef loopt?
Op voorhand een procedure afspreken, voorkomt dat je beslissingsproces vastloopt. Bespreek dit dus op voorhand met je team.
- **De manier van verslaggeving en informatiedoorstroming**
Hoe gebeurt de verslaggeving van jullie vergaderingen? Het kan handig zijn om te werken met een vast sjabloon, een vaste structuur. Op die manier weten je lezers wat komt en kan je al eens gemakkelijker van verslaggever wisselen.
Ook een handige tip is om het opmaken van het verslag te eindigen met een to do lijst: scan je verslag op to do's en lijst deze op per persoon. Op die manier kan iedereen snel zien wat er van hem/haar verwacht wordt.
Hoe gebeurt de informatiedoorstroom? Belandt het verslag op de server, doorgestuurd via mail, op een ander informatiedeelnetwerk, ...?
- **Het opvolgen van afspraken**
Het dient aanbeveling om in je verslag een to do lijst op te nemen. Dit maakt het gemakkelijk om taken op te volgen en op het volgende overleg een check-up te doen van de afspraken. Je kan creatief omgaan met het tussentijds opvolgen van taken: maak er een persoonlijk geheugensteuntje van (op agendaformaat), stuur een berichtje via GSM of Facebook met de to do's, post het in een youtubevideo, ... hoe je het doet, maakt niet uit, maar volg best tussentijds op.
- **Vergaderlocatie en hulpmiddelen** (geschikt lokaal, bord, beamer,...)

Onderschat het belang van een goede vergaderlocatie niet. Neem je vertrouwde vergaderlokaal eens kritisch onder de loep. Enkele tips hierbij:

- De vergaderruimte moet steeds aangepast zijn aan de groepsgrootte.
- Een goede opstelling van stoelen en tafels: Met een ronde of hoefijzervormige opstelling van tafels kunnen de deelnemers elkaar beter zien en is de interactie beter.
- Zorg voor een goede 'atmosfeer': Voldoende licht, verwarming, goede akoestiek, geen zon die recht in de ogen zit, geen achtergrondlawaai, propere ruimte, ...
- Aanwezigheid van audiovisuele hulpmiddelen. Bijv.: flip-over, overheadprojector, multimediasprojector,...

- Methodieken zijn soms erg handig om de zaken sneller, visueller, gestructureerder te laten verlopen.

Het is zinvol om met je vergadergroep op voorhand afspraken te maken over de besluitvorming, de manier van samenwerken en de vergaderprocedures. Je zet die afspraken ook best op papier, zodat ze een blijvend geheugensteuntje vormen en je er kunt naar terugrijpen in geval van discussie.

De volgende punten kun je er bijvoorbeeld in opnemen:

- *manier van besluitneming*
- *procedure voor het aanbrengen van punten*
- *procedure voor het doorsturen van verslag en opvolging van to do's*
- *stiptheid en aanwezigheden*
- *rolverdeling (bijvoorbeeld wat zijn de taken van de voorzitter en de verslagnemer,...)*
- *hoe gaan we met elkaar om, welke waarden en normen hanteren we in onze vergadering?*
- *hoe garanderen we een participatieve vergadercultuur?*
- *Je doet er natuurlijk goed aan om de vergaderafspraken bijtijds te evalueren.*

Bij de ene vergadering ligt de nadruk vooral op de taken, terwijl in een andere het groepsproces of de procedures belangrijker zijn. Idealiter hou je tijdens het vergadergebeuren deze drie dimensies met elkaar in evenwicht.

PRODUCT: de taak, het doel, de opdracht, de inhoud: het *wat*

PROCEDURE: de structuur, de rollen, de afspraken: het *hoe*

PROCES: de relaties, de interacties, de communicatie, de waarden en normen

Om na te gaan hoe het met het evenwicht in jouw vergaderingen gesteld is, kan je onze [checklist vergaderen](#) (Bijlage 1) invullen.

2 Vergadervaardigheden

De alledaagse communicatievaardigheden (zie punt 3) helpen je op weg om je vergadering efficiënter te maken. Daarnaast zijn er enkele specifieke vaardigheden die je kunnen helpen als voorzitter of deelnemer van een vergadering.

2.1 Interventies als vergadervoorzitter

De ‘vijf V’s’ zijn een handig hulpmiddel als je een vergadering voorzit. Elke V staat voor een andere soort interventie. Die tussenkomsten doe je het best door vragen te stellen.

VERDUIDELIJKEN

- Hoezo?
- Kun je een voorbeeld geven?
- Wat bedoel je?
- ...

VERBREDEN

- Hoe kunnen we dit nog bekijken?
- Zijn er nog andere invalshoeken?
- Met wat heeft dit nog te maken?
- Wat is de volgende stap?
- ...

VERDIEPEN

- Waarom is dat zo?
- Wat is er concreet veranderd wanneer het probleem is opgelost?
- ...

VERBINDEN

- Hoe sluit wat je nu zegt aan bij wat ... vertelde?
- Welke standpunten sluiten bij elkaar aan?
- Hoe hebben we deze bijeenkomst ervaren?
- ...

VERKORTEN

- Wat is de essentie van je idee?
- Wie kan dit samenvatten?
- Laat ons samenvatten, wie doet wat wanneer?
- ...

Nog enkele basishoudingen die je als vergadervoorzitter best leert beheersen:

- Procesgevoeligheid: het bewust en onbewust vaststellen van wat (wel / niet / nauwelijks waarneembaar) gebeurt in en tussen mensen.
- Onzekerheidstolerantie: het rustig omgaan met situaties waarvan de uitkomst of (nabije) toekomst niet bekend is.
- Passionele afstand: het vermogen ergens voor te gaan, zonder dat je er volledig mee vereenzelvigd of zonder dat het een absolutisme wordt.

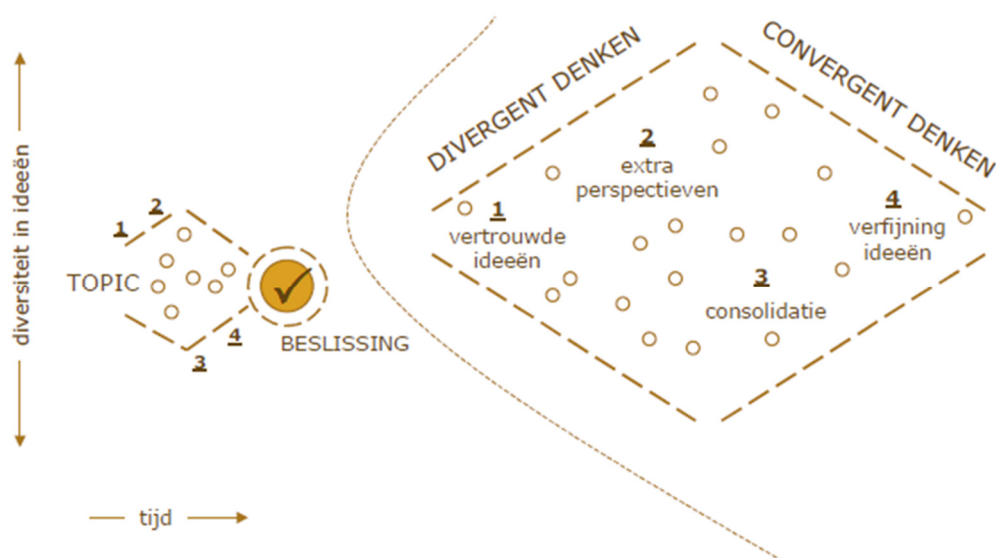
2.2 Een besluit vormen

Een vergadering is een bijeenkomst van drie of meer mensen. Ze werken samen aan een doel en ze doen dat rond een bepaalde inhoud. Dat doel wordt bereikt door met elkaar in interactie en communicatie te treden. De uitkomst of het effect van je vergadering beperkt zich niet alleen tot inhoudelijk kwaliteitsvolle besluiten. Zolang de mensen rond de vergadertafel niet tevreden zijn over die besluiten zal je geen stappen vooruit zetten. We verwijzen hiervoor naar de ‘Wet van Maier’:

$$E \text{ (effect)} = K \text{ (kwaliteit)} \times A \text{ (acceptatie)}$$

Hou dus ook niet alleen rekening met de inhoudelijke kwaliteit van je besluiten, maar ook met de acceptatie ervan.

Hoe kom je met je vergadergroep tot een evenwichtig en gedragen besluit? Een besluitvormingsproces wordt soms op een te ideale manier voorgesteld. Het BOMB-model zegt dat een divergerende en een convergerende fase elkaar opvolgen.



Bron: LAROCK, Y. *Vergaderen, de essentie*, 2010, p. 21 (naar KANER, S., *Facilitator's guide to participatory decision-making*, Gabriola Island, New Society Publishers, 2006.)

Van zodra het agendapunt op tafel ligt start de divergentiefase (kenweg). Iedereen brengt zoveel mogelijk ideeën in. Eerst nog aarzelend en vertrekkend van de vertrouwde ideeën. Als er genoeg betrokkenheid en tijd beschikbaar is kun je nieuwe perspectieven inbrengen. In de convergentiefase gaat men consolideren. Sommige ideeën worden overboord gegooid terwijl je er andere weerhoudt. Daarna zal de groep de ideeën verfijnen en de beslissing vastleggen (keuzeweg). In een convergerende fase is het dikwijls de voorzitter die de ideeën bundelt en de beslissing samenvat. En klaar is Kees.

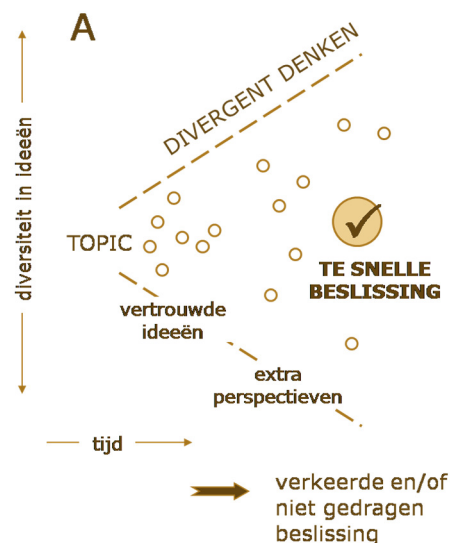


Toch zit een reëel besluitvormingsproces meestal zo niet in elkaar. In werkelijkheid verloopt het proces veel grilliger dan het BOMB-model.

Wanneer de deelnemers te lang op de kenweg wandelen lopen ze het gevaar dat er geen besluit wordt genomen. Je belandt dan in oeverloze discussies en op het einde van de vergadering hoor je de deelnemers zeggen dat de vergadering eigenlijk veel te lang duurde. Mensen haken sneller af en er ontstaat frustratie.

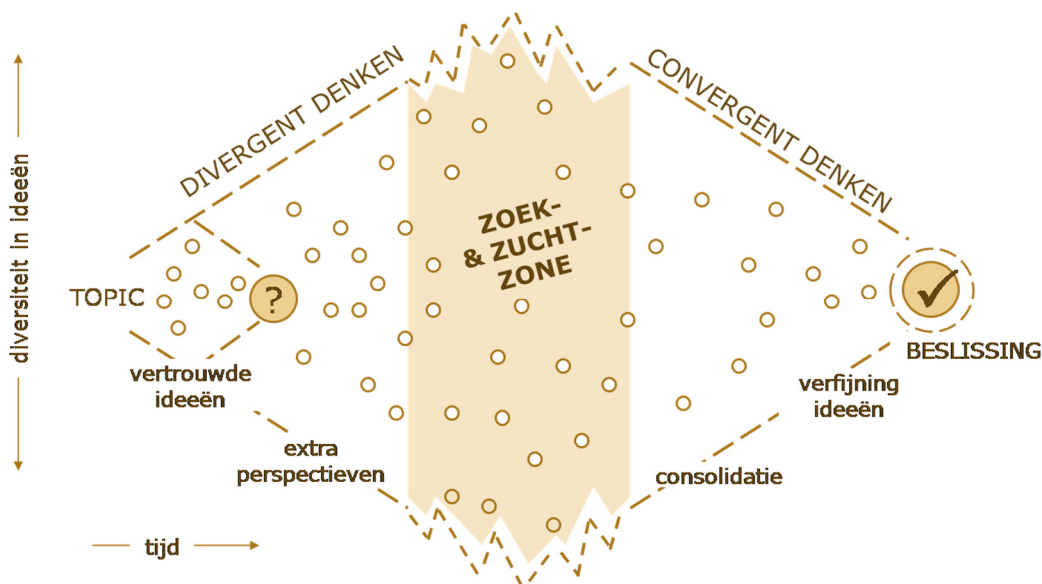
Bron: LAROCK, Y. *Vergaderen, de essentie*, 2010, p. 21 (naar KANER, S., *Facilitator's guide to participatory decision-making*, Gabriola Island, New Society Publishers, 2006.)

De valkuil op de keuzeweg is dat er te snel beslissingen worden genomen. Wanneer je te snel knopen doorhakt dan levert je dat dikwijls een verkeerde of niet-gedragen beslissing op.



Bron: LAROCK, Y. *Vergaderen, de essentie*, 2010, p. 21 (naar KANER, S., *Facilitator's guide to participatory decision-making*, Gabriola Island, New Society Publishers, 2006.)

Deze twee voorbeelden van een problematische besluitvorming kun je proberen voorkomen door ruimte te houden voor 'zoek- en zuchtfasen'. Probeer als voorzitter of gespreksleider die fase net niet te beheersen. Ongeveer de enige beheersmatige actie die in de zoek- en zuchtfase mogelijk is, is paradoxaal van niet-beheersmatige aard: tolereer even de chaos en onduidelijkheid. Zet vervolgens geleidelijke stappen naar een gezamenlijke focus, consolideer de gedeelde perspectieven en bouw hierop verder. Afhankelijk van de interpersoonlijke processen die zich afspelen zal de duur van je zoek- en zuchtfase korter of langer duren. Als voorzitter doe je er goed aan om die interpersoonlijke processen zo goed mogelijk te 'lezen' en erop in te spelen.



Bron: LAROCK, Y. *Vergaderen, de essentie*, 2010, p. 22 (naar KANER, S., *Facilitator's guide to participatory decision-making*, Gabriola Island, New Society Publishers, 2006.)

2.3 Omgaan met groepsdynamieken

Een vergadering is een groepsproces. En binnen zo'n groep nemen mensen een rol aan. Tijdens vormingen over Efficiënt vergaderen krijg ik dikwijls vragen van mensen die willen weten hoe ze met 'lastige mensen' moeten omgaan. Iedereen kent 'ze' wel: de personen die de hele tijd aan het woord willen blijven, de zwartkijkers die alles en iedereen afbreken of degenen die apathisch aan je vergadertafel zitten. We beschouwen ze soms eerder als een noodzakelijk kwaad dan als een meerwaarde voor je vergadering.

Door deze 'negatieve bril' op te zetten en te focussen op de kleine kantjes of de gebreken van de vergaderdeelnemers, zal je zelden tot een creatieve of duurzame oplossing komen. Ik raad dus altijd aan om in eerste instantie niet te focussen op het negatieve. De voorbeelden in [bijlage 2](#) tonen aan dat er effectievere uitwegen zijn.

3 Communicatievaardigheden

Elke vergadering is een vorm van communicatie. Effectief vergaderen impliceert dus effectief communiceren. De basistheorie van communicatie nemen we niet op in deze bijdrage. We gaan wel dieper in op enkele concrete communicatievaardigheden. Ze helpen je om je vergadering leuker en beter te laten verlopen.

3.1 Het gebruik van ik-boodschappen

Tijdens een vergadering brengen mensen hun ideeën, meningen, voorstellen en wensen op verschillende manieren naar voren. Eenvoudig gesteld kunnen ze dat op twee manieren doen.

<i>Verhullende boodschap</i>	<i>Onthullende boodschap</i>
“Zo’n klein begrotingstekort, zelfs het kleinste kind zit daar niet mee in.”	“Ik geloof niet dat zo’n klein begrotingstekort echt een ramp vormt.”
“Zo’n projectvoorstel ga je toch niet indienen zeker?!”	“Ik heb toch nog enkele bedenkingen bij je projectvoorstel.”
“Weeral een pauze voor de rokers? Dan zijn we om 17u nog niet klaar met de vergadering”.	“Ik vind het toch zonde van de tijd om nu een pauze in te lassen.”

Als je wil dat er meer duidelijkheid en vooruitgang in je vergadering komt, dan gebruik je best de manier van de tweede kolom. Afhankelijk van de situatie kun je een andere soort ik-boodschap gebruiken. Met ik-boodschappen maak je jezelf veel beter verstaanbaar. Je onthult iets van je eigen gedachten en je laat als het ware zien en horen hoe je tot een afweging komt. Dat heeft grote voordelen in de communicatie. Het volgende voorbeeld illustreert dit:

<i>Situatie</i>	<i>Verhullende boodschap</i>	<i>Onthullende ik-boodschap</i>
Je hebt last van iemand die veel te laat toekomt op de vergadering.	“Dat doe je toch niet, een half uur te laat de vergadering binnenstormen”.	“Ik vind het lastig als je tien minuten na het begin van de vergadering binnenkomt. Ik vind het zonde als we hierdoor tijd verliezen”.

Ook in situaties waarbij je iets goed vindt of situaties waarbij er geen probleem is gebruik je best ik-boodschappen: “Ik vind het echt goed dat er eindelijk een beslissing over het personeelsbeleid werd genomen. Nu zullen er in de toekomst veel minder misverstanden zijn”.

Het gebruik van ik-boodschappen komt in het begin voor veel mensen wat onnatuurlijk of gekunsteld over. Toch is het meestal een kwestie van wennen. Eens je het een paar keer probeert zal je merken dat er beter wordt geluisterd en dat de andere vergaderdeelnemers beter begrijpen waarop je doelt. Met ik-boodschappen veeg je natuurlijk niet alle mogelijke communicatieproblemen van de baan en je hoeft zeker niet krampachtig alle jij-boodschappen te bannen. Maar ze dragen wel bij tot duidelijkere en betere communicatie.

3.2 Luistervaardigheden

Ooit al eens geobserveerd hoe (slecht) mensen naar elkaar luisteren tijdens een vergadering? Niet-luisteren doen we op verschillende manieren:

- beginnen te praten terwijl de ander nog aan het woord is
- wegstaren of wegdraaien
- niet reageren als de ander wat gezegd heeft
- weglopen
- met een ander praten of luisteren

Door beter naar elkaar te luisteren zal er meer open en warm gecommuniceerd worden en dat komt je algemene vergadersfeer en -efficiëntie natuurlijk ten goede. Er bestaan verschillende soorten luistervaardigheden.

Luistervaardigheid	Gedrag of mogelijke inbreng
Passief luisteren	<p>Je geeft de ander de kans om uit te praten. Passief luisteren houdt in dat je actief aandacht schenkt. Je probeert het verhaal of de inbreng van de ander te volgen. Je kunt bepaalde 'deuropenzetters' gebruiken: uitnodigende vragen waarmee je de ander uitnodigt stimuleert om met zijn of haar verhaal te komen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Vertel maar, wij luisteren" - "Hmm. Ja?" - "Wil je daar nog iets meer over vertellen?" <p>Even samenvatten wat de andere gezegd heeft.</p>
Luisteren en doorvragen	<p>Doorvragen betekent dat je open vragen stelt aan degene die iets heeft ingebracht. Let er wel op dat je geen suggestieve vragen stelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Je vindt het zonde om daar geld in te investeren. Wat brengt u tot die stelling?" (= open vraag) - "Wat geeft er in godsnaam het idee dat dat weggegooid geld zou zijn?" (= suggestieve vraag) <p>Bij dit laatste voorbeeld is de kans groot dat de ander in de verdediging gaat. Hierdoor zal je een heel andere discussie op gang brengen, die misschien zelfs over een volledig ander onderwerp gaat. Suggestieve vragen hebben soms een averechts effect: mensen klappen toe. Open vragen werken daarentegen uitnodigend en stimulerend. Doorvragen veronderstelt natuurlijk dat je goed luistert, want het zijn de letterlijke uitspraken van de ander die je bij het doorvragen als uitgangspunt neemt.</p>
Actief luisteren	<p>Je toont dat je niet alleen luisterde naar de anderen maar je laat ook merken dat je de emotie achter de woorden gehoord hebt en dat je die emotie ook respecteert. Door de klank van de stem, de lichaamstaal of andere uitingen krijg je een indruk van de beleving bij de ander. Die indruk zet je in woorden om en geef je als het ware terug. Dat 'teruggeven' doe je het best met een vraagteken achter, dan geef je de ander nog de mogelijkheid om te corrigeren of nuanceren.</p> <ul style="list-style-type: none"> - (voorzitter) "De Raad van Bestuur heeft beslist om het project X niet te verlengen". - (deelnemer) "Wat?! Hoe kan dat nu?! Ze zijn op hun kop gevallen zeker?" - (voorzitter) "Je schrikt ervan? Je vindt het zonde dat dit project wordt opgeheven?" - (deelnemer) "Ja natuurlijk, dat was zowat het beste project dat we hier in huis hadden. Dat kunt je toch niet zomaar overboord gooien?" - (voorzitter) "Je vindt het dus helemaal niet terecht dat we het zouden schrappen? Misschien is het goed dat ik eerst even uitleg hoe het allemaal in z'n werk is gegaan". - ... <p>Wie actief wil luisteren begint zijn of haar reactie het best met 'je'. Let wel: actief luisteren heeft alleen maar zin als er echt sprake is van een probleem en als je bereid bent om de ander te helpen bij het oplossen van diens probleem.</p>

3.3 Feedback geven

Of je nu positieve of negatieve feedback geeft, 'de optimale feedback' bevat vijf elementen:

1. beschrijf objectief de situatie (objectief om discussie te vermijden)
2. beschrijf je gevoel aan de hand van een ik-boodschap
3. beschrijf het effect
4. geef de luisteraar de kans om te reageren
5. geef aan wat je graag wil in de toekomst (bij negatieve feedback) verken eventueel mogelijke oplossingen

Voorbeeld:

- *Gijs, tijdens de teamvergadering stelde ik vast dat je nogal vaak met je smart phone bezig was. Ik voel mij daar niet goed bij. Op die manier kan ik mij niet goed concentreren.*
- *Oei, ik wist niet dat dat storend was.*
- *Ja, toch wel. Misschien kun je in de toekomst die telefoontjes na de vergadering doen? Op die manier kunnen we veel efficiënter vergaderen.*
- *Ok*

Feedback kan effectief of ineffectief zijn. Veel hangt af van de manier waarop je de feedback aanbrengt.

Effectieve feedback	Ineffectieve feedback
- Gedetailleerd en concreet	- Algemeen en abstract
- Direct, van gever naar ontvanger	- Indirect, via een tussenpersoon
- Gebruik van ik-boodschappen	- Gebruik van algemene termen 'wij', 'iedereen', ..
- Opening houden voor oplossing of alternatief	- Fixeert op het probleem en komt niet verder dan dat
- (indien mogelijk) Positieve toon, toekomstgericht, positieve aanvullen	- Negatieve toon, gebruik van veel 'maar(s)', geen positieve aanvulling
- Duidelijk en begrijpelijk voor de ontvanger	- Vaag, gever veronderstelt duidelijkheid
- Sluit bij voorkeur in de tijd nauw aan bij het gestelde gedrag	- Wordt gegeven nadat feiten al tijdje achter de rug zijn
- Kenmerkt zich door 'voorlopigheid': het zou wel eens kunnen dat ik mis ben	- 'zo is het en niet anders'
- Beschrijft het gedrag dat heeft geleid tot de feedback	- Oordelende uitspraken

3.4 Omgaan met weerstand

Door de feedbacktips te gebruiken verminder je de kans op weerstand. Weerstand is een indirecte expressie van een gevoel van ongemak bij degenen die 'moeten' veranderen of die een beslissing moeten aanvaarden of uitvoeren. Weerstand komt vaak over als koppigheid, domheid, conservatisme of als een persoonlijke aanval. Meestal volgt er dan ook een 'tegenreactie': het wordt genegeerd, er wordt tegenin gegaan. Het is nochtans beter om een 'mee-reactie' te geven: exploreren en proberen begrijpen wat er achter de weerstand schuilt. Er kunnen verschillende redenen zijn waarom de ontvanger je feedback niet accepteert.

Reden	Hoe er op inspelen?
- Je bent niet duidelijk geweest	- Concretiseren, spoor duidelijk uitzetten
- Ontvanger erkent de feiten niet	- Herformuleren, voorbeelden geven, verwijzen naar afspraken

<ul style="list-style-type: none">- Ontvanger erkent het probleem niet- Het is niet duidelijk hoe het probleem verholpen kan worden- Er is geen oplossing voorhanden	<ul style="list-style-type: none">- Schetsen geven van gevolgen, effecten; inroepen van visies, regels, principes- Doorvragen naar oorzaken- Samen oplossing zoeken, brainstormen, afspraken maken
--	--

Je geeft feedback met de bedoeling om de ander zijn gedrag bij te sturen of te veranderen. Toch moet je jezelf ervan bewust zijn dat de ander altijd de vrijheid behoudt om (bewust of onbewust) met die feedback rekening te houden.

3.5 Humor

Er moet tijdens je vergadering ook een lachje van af kunnen. En liefst meer dan één. Humor is een onmisbaar ingrediënt in de alledaagse communicatie tussen mensen. Humor kan spanningen doorbreken, gewichtigheid relativeren, zorgt voor verrassingen en houdt de aandacht scherp. Humor valt niet in boekjes te leren bij de ene zullen de grappen er makkelijker uitvloeien dan bij de ander. Maar een gezonde portie relativeringsvermogen, daar heeft iedereen rond de vergadertafel baat bij.

4 Werkvormen om te vergaderen

Een werkvorm is de aanpak of structuur die iemand in een overleg of bijeenkomst kiest om een bepaalde inhoud aan de orde te stellen. Het is een middel om een bepaald doel te bereiken. De manier waarop je inhoud behandelt of de weg waarlangs je een proces stuurt. Het is nooit een doel op zich.

In die zin kan je een werkvorm zien als de procedure waarmee je het proces stuurt en je product behaalt (denk even terug aan het PPP model onder 1.2).

4.1 Redenen om een werkvorm toe te passen

Het gebruik van een werkvorm speelt in op de **concentratie** van je deelnemers: uit onderzoek blijkt dat de concentratieboog van deelnemers veelal reikt tot 10 minuten. Nadien zwakt de concentratie af, raken deelnemers afgeleid en is het moeilijk om je boodschap nog echt over te brengen. Een werkvorm kan op die manier helpen om efficiënt je doel te bereiken.

Het verhoogt het **leerrendement** van je deelnemers: een vergadering is vooral een middel om werkprocessen te sturen. Je wil natuurlijk dat je vergadering goed loopt, maar je wil toch vooral dat je deelnemers nadien nog wetenschap hebben van wat er gezegd werd, wat conclusies van je vergadering zijn en dat ze deze opnemen in hun concrete takenpakket. Veel daarvan heeft te maken met leerrendement - wat houd je over na een vergadering. Door het gebruik van werkvormen, door mensen aan de slag te zetten en hen zaken te doen ervaren, gaat de boodschap veel langer blijven hangen.

Verschillende werkvormen laten **gedeelde sturing** toe: een vaak gehoord verzoek bij voorzitters van een vergadering is dat zij veelal een monoloog voeren en vooral zelf veel werk hebben. Je kan een deel van je vergadering delegeren naar een ander maar de praktijk leert dat dit vaak streng gestuurd blijft vanuit de voorzitter. Je kan dan bezwaarlijk spreken van een werklastverlichting. Via een goed uitgekende werkvorm kan je de groep in zeker mate mee laten sturen en de weg bepalen. Zo'n groep zal sterker staan, mee verantwoordelijkheid opnemen en het proces dragen.

Werkvormen **doorbreken bestaande patronen**: na verloop van tijd treedt er in elke groep een zeker mate van normalisering op en ontstaan er onderliggende patronen. Bijvoorbeeld: sommige personen nemen op den duur steeds het woord ten nadeel van anderen. Het kan geen kwaad om deze op tijd en stond te doorbreken en iets nieuws te proberen, waardoor het patroon doorbroken wordt. Een goede en doordachte werkvorm stuurt mee je proces en levert op die manier een evenwicht op in je Triple P aanpak.

4.2 Aan de slag met werkvormen

Vaak worden werkvormen - zeker wanneer het over vergaderen gaat - nogal snel aan de kant geschoven: "Dat is allemaal wel leuk, maar het levert niks op", "We willen vooral doordoen, zo'n werkvorm vertraagt de boel alleen maar", ... zo kan je nog wel wat argumenten tegen het gebruik van werkvormen verzinnen. En toch... wanneer je een werkvorm doordacht uitdenkt en toepast, kan je net heel wat winst in tijd en energie realiseren.

Wanneer er dan toch werkvormen toegepast worden, zijn dat vaak leuke spelletjes of plezierige ijsbrekers. Op zich niets is mee, maar bedenk jezelf steeds dat je een doel te bereiken hebt. **De werkvorm is het middel om dat doel te bereiken.** Start dus steeds vanuit je doel en richt je werkvorm hier op in plaats van in de andere richting te werken.

Hieronder vind je een handig stappenplan om met werkvormen aan de slag te gaan:

1. Vertrek vanuit het doel:
Bedenk jezelf nog een keer welke reden je hebt om de vergadering in te leggen. Wat wil je juist bereiken? Wat wil je aan het eind van het agendapunt zeker gerealiseerd zien?
2. Omschrijf de zichtbare opbrengst:

Beschrijf zo concreet en specifiek mogelijk waaraan je kan zien of de sessie zinvol was. Welk gedrag wil je bij je deelnemers zien na afloop van de vergadering? Wat wil je dat ze doen? Hoe moeten ze aan de slag gaan?

Meten is weten. Door je opbrengst zichtbaar te omschrijven, kan je nadien vlotter nagaan of je met je werkvorm een effectieve bijdrage aan die opbrengst hebt gehad en of je het doel van de vergadering vlotter bereikte.

3. Denk goed na over het publiek waar je mee aan de slag gaat:

Denk goed na over de personen die aan je vergadering deelnemen. Hoe oud zijn ze? Welke karakters heb je rond de tafel? Wie beschikt over welke voorkennis? Leven er onderliggende dynamieken of patronen? ...? Het antwoord op zulke vragen, kan je helpen om een bepaalde werkvorm te selecteren of net links te laten liggen. Een werkvorm kan je ook hanteren om een bepaald patroon te doorbreken.

Bv. Je zit met wat stillere mensen in de groep, je kan een oefening in stilte doen, of een anonieme oefening, of eentje waarbij dominante personen afgeremd worden; of ... door je groep doordacht in te schatten, kan je met een werkvorm tegemoet komen aan een aantal vergadermoeilijkheden.

4. Bedenk welke lastige situaties zich kunnen voordoen:

Vergaderingen zijn in zekere mate onvoorspelbaar. Soms verlopen ze niet helemaal zoals je plande en doen er zich lastige situaties voor: er ontstaat een conflict tussen mensen, de groep wijdt te ver uit, je geraakt niet op tijd tot een beslissing, ... zulke dingen gebeuren.

De kunst zit hem er in om er op voorbereid te zijn. Probeer dus op voorhand in te beelden welke lastige situaties je kan tegenkomen en hoe je hier het hoofd aan kan bieden.

5. Kiest een gepaste werkvorm:

Werkvormen zijn er in alle geuren en kleuren, je hoeft er zelfs niet per se zelf uit te vinden. Ga gerust ten rade op andere plaatsen zoals <https://ambrassade.be/werkvormen>

6. Pas je gekozen werkvorm aan:

Check nog eens af of de werkvorm het gewenste gedrag stimuleert.

Zorgt de werkvorm er voor dat je je doel efficiënt bereikt? Houdt de werkvorm rekening met je deelnemers en hun specificiteit? Hou daarbij lastige situaties in het achterhoofd maar bedenk je ook dat je in de eerste 10 minuten vaak al het patroon van de vergadering bepaalt.

4.3 Voorbeelden van werkvormen

Je kunt met je deelnemers rond de tafel gaan zitten, de agenda afwerken en weer naar huis gaan als de vergadering is afgewerkt. Dergelijke 'zitvergaderingen' komen nog altijd het vaakst voor. Met de onderstaande werkvormen kun je meer actie in je vergadering brengen. Je vergadering zal levendiger zijn en dat werkt ook enthousiasmerend voor je vergadergroep. Bewaak natuurlijk wel dat de methodiek naderhand niet primeert op je vergaderdoelstelling(en). We reiken deze methodieken eerder aan als een dynamisch middel om je uiteindelijke vergaderdoel te bereiken.

Energizers om je vergadering te openen

▼ Wees uniek

Je vraagt aan iedereen die naar de vergadering komt om een klein hapje of drankje mee te nemen, bijvoorbeeld een fruitbrochette, een zak chips of een thermos met warme chocomelk. Het eten of drinken dat ze meebrengen moet daarenboven zo uniek en origineel mogelijk zijn. Een deelnemer wint als niemand anders hetzelfde meebrengt. De winnaars worden tijdens de vergadering net iets meer in de watten gelegd.

▼ Sleutelbosronde

Iedereen legt zijn of haar sleutelbos voor zich op de tafel. Je geeft nu om de beurt een beetje uitleg bij elke sleutel of sleutelhanger. Je kunt dat spel ook doen met portefeuilles. Het kan dan tof zijn om de persoon naast je te beschrijven aan de hand van zijn of haar portefeuille-inhoud.

▼ De minuut

Je laat iedereen rond de tafel om de beurt even vertellen wat ze afgelopen week allemaal beleefd hebben. Iedereen krijgt daar exact één minuut de tijd voor. Een toeter, bel of fluitsignaal geeft aan dat de tijd verstreken is. Tijd voor de volgende! Het is trouwens erg leuk om dat te filmen.

▼ Lijfspreuk

Iedereen verzint een lijfspreuk die beschrijft wat ze de afgelopen week hebben meegemaakt. Lijfspreuken zijn meestal kort en krachtig. Je kunt ook vragen om een reclameslogan, een afkorting, een weerspreuk of een nieuw spreekwoord te verzinnen, al dan niet in rijmvorm.

▼ Speed dating

Je zet in het vergaderlokaal een aantal tafels met daaraan telkens twee stoelen tegenover elkaar. Op elke tafel ligt een blad papier met daarop twee korte vragen. De vragen peilen naar wat de deelnemers de voorbije week beleefd hebben. Alle deelnemers nemen plaats op een stoel en praten met de persoon tegenover hen over de antwoorden op de vragen. Na een halve minuut klinkt een signaal. Iedereen neemt nu plaats aan een andere tafel bij een andere gesprekspartner.

- Wat is het meest eigenaardige moment dat je beleefd hebt?
- Wie heeft jou de afgelopen week heel hard doen lachen?
- Hoeveel keer heb je van kleren gewisseld de afgelopen week?
- Waaraan heb je de meeste tijd verloren?
- Wat heeft jou het diepst geraakt deze week?

▼ Tien vingers

Iedereen legt beide handen plat voor zich op de tafel. Een eerste speler vertelt een bepaalde belevenis van de afgelopen week, bijvoorbeeld 'ik heb deze week een oud vrouwtje over de straat geholpen'. Die spelers rond de tafel waarvoor deze uitspraak ook geldt, mogen net als de speler die aan de beurt is een vinger wegnemen. Daarna is het aan de volgende speler. Hij of zij vertelt opnieuw een persoonlijke belevenis. Diegene die het eerst alle vingers kwijt is, heeft ongetwijfeld de meest spannende week achter de rug!

▼ Uitgebabbeld

Met dit openingsmomentje kun je iedereen nog eens goed laten uitrazen voordat de vergadering begint. Zet de stoelen in twee cirkels tegenover elkaar, zodat je een binnen- en een buitencirkel krijgt. Iedereen gaat zitten. Nu is het de bedoeling dat je in sneltempo alle roddels, weetjes, persoonlijke verzuchtingen aan de persoon tegenover je vertelt. Jullie krijgen slechts dertig seconden voor het gesprekje. Daarna schuiven jullie elk in wijzerzin door, zodat jullie tegenover een nieuwe gesprekspartner zitten. Eén iemand houdt de tijd in het oog en geeft het signaal als er moet doorgeschoven worden.

Brainstormen

▼ ABC

De deelnemers brainstormen a.d.h.v de letters van het alfabet. De deelnemers brainstormen rond een algemene vraagstelling door bij iedere letter van het alfabet een mogelijk antwoord te geven.

- A...
- B...
- C...
- D...

▼ COCD-box

De deelnemers zetten de ideeën in de COCD-box. De COCD-box bestaat uit drie velden: blauw, geel en rood. De deelnemers zetten ieder idee in het juiste veld.

- Blauw: ideeën zijn haalbaar, maar weinig vernieuwend
- Geel: ideeën zijn vernieuwend, maar weinig haalbaar

- Rood: ideeën zijn haalbaar én vernieuwend

De rode ideeën kunnen gebruikt worden op verder uit te werken.

De gele ideeën kunnen - indien gewenst - getransformeerd worden naar een haalbaarder idee.

▼ De boom

De deelnemers brainstormen rond iets concreet zoals een thema, soort uitnodiging of een manier om mensen te verwelkomen.

- De deelnemers vertrekken vanuit een woord. Dit is de stam van de boom.
- De boom heeft vier takken. In iedere tak wordt een associatie op het woord uit de stam geschreven.
- Iedere tak heeft vijf vertakkingen. De deelnemers associëren op het woord uit een tak (en 'vergeten' het woord dat in de stam van de boom staat).
- Zo kan de boom blijven vertakken. Er kunnen ook bladeren, bloemen of vruchten aan de boom groeien.

▼ Stickers

De deelnemers plakken stickers op de elementen naar hun keuze. Nadat de keuzemogelijkheden zijn opgelist, krijgen alle deelnemers één of meerdere stickers. Iedereen kan stickers plakken bij de elementen naar z'n keuze. Nu is te zien op waar de voorkeur van de groep naar uit gaat.

▼ Tornado

De deelnemers geven zoveel mogelijk ideeën over verschillende onderwerpen.

- De begeleider legt in verschillende hoeken van het lokaal een flap met verschillende onderwerpen, situaties,...
- De deelnemers worden in verschillende groepen verdeeld.
- Ieder groepje start bij een flap en schrijft zoveel mogelijk ideeën op de flap (of op post-it's die op de flap worden gekleefd).
- Op een afgesproken signaal schuiven de groepjes door naar een volgende flap met een nieuw onderwerp/situatie.
- Ondertussen wordt er opzweepende muziek opgezet.

▼ Vertegenwoordiger

De deelnemers promoten hun ideale idee, alvorens de groep de ultieme beslissing neemt.

- De deelnemers kiezen het idee van hun voorkeur. Indien meerdere deelnemers hun voorkeur naar hetzelfde idee uitgaat, vormen ze een groepje.
- Ieder groepje kiest een vertegenwoordiger. De vertegenwoordiger promoot het idee en zet het extra in de verf.
- Er wordt een beslissing genomen.

Informereren

▼ Toneel

De begeleiders spelen een toneel om de informatie over te brengen.

Variante:

- **Foute versie:** de begeleiders maken 'fouten' in het toneel, de deelnemers moeten aangeven wat er fout was.
- **Zelf een toneel maken:** de deelnemers maken zelf een toneel, nadat ze informatie gekregen hebben.
- **Reclamespot:** de deelnemers maken een reclamespot, met de essentie van de informatie in.
- **Interactief toneel:** de deelnemers krijgen de kans om in interactie te treden, op die manier kunnen ze vragen stellen terwijl het toneel bezig is.
- **Regie-show:** de begeleiders zijn acteurs uit een script. Eén begeleider is de regisseur. Op bepaalde momenten legt de regisseur de show stil en kunnen de deelnemers kiezen uit drie opties die de acteurs moeten spelen (verhaallijn a, verhaallijn b en verhaallijn c). Nadien wordt besproken welke keuze de deelnemers hebben gemaakt.

▼ Boodschappenlijstje

De deelnemers vullen het boodschappenlijstje in, terwijl ze naar de informatie luisteren. Ze kunnen die aspecten opschrijven die relevant zijn voor hun functie of ervaring.

Voorbeeld van een items op het boodschappenlijstje: actiepunten, onthouden, inzichten, to do,... .

▼ Toepasronde

Nadat de informatie verstrekt is, geven de deelnemers aan hoe zij de informatie in de praktijk gaan toepassen.

▼ Vragen stellen

De groep stelt vragen aan de informatieverstrekker.

Varianten:

- **Vragenbak:** de deelnemers schrijven hun vragen op papier en stoppen ze in een bak. De vragen worden er één per één uitgetrokken en beantwoord.
- **Orakelvraag:** "stel dat er een orakel aanwezig is dat al je vragen kan beantwoorden, wat zou je dan vragen?"
- **Zelf antwoord zoeken:** laat de deelnemers zelf het antwoord op hun eigen vragen zoeken.

Discussiëren en overleggen

▼ x2 vragen

De deelnemers beantwoorden vier vragen die een richting geven en een aanzet geven tot actie. De 2x2 vragen helpen om te bepalen wat je wil doen en waarom. Als je dit weet, heb je meer kans om iets te bereiken.

Iedere deelnemer beantwoordt deze vragen. De begeleider of andere deelnemers stellen bijvragen, zodat het volledig duidelijk is wat het antwoord op een bepaalde vraag is. Indien het antwoord op een vraag volledig doorgrond is, kan je overgaan tot de volgende vraag.

De vragen:

1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?
2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?
3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?
4. Wat is dan nu je eerste stap?

De eerste en tweede vragen helpen om te focussen en het doel duidelijk te maken (het denken). De derde en vierde vraag gaan dieper in op de actie en hoe je het kan aanpakken (het doen).

▼ Piramidediscussie

De deelnemers discussiëren en nemen een beslissing in kleine groep, nadien fuseren ze met een andere groep waarin ze opnieuw een beslissing nemen. Dit gebeurt tot ze één groep vormen. Uiteindelijk blijven er twee of vier groepen over, die elk een afgevaardigde kiezen om het standpunt van de groep te verdedigen. Zo wordt er een voorstel tot beslissing geformuleerd.

▼ Praatcafé

Er zijn verschillende tafels waar de deelnemers kunnen discussiëren over verschillende onderwerpen. Aan iedere tafel zit een moderator/verslaggever die de discussie kan begeleiden.

▼ Scenario's

De groep bedenkt alle mogelijke consequenties voor de mogelijke beslissingen. Per beslissing ontstaat er een scenario, waarin de gevolgen van de beslissing duidelijk worden. Wanneer alle scenario's duidelijk zijn, kan er een beslissing worden genomen.

▼ Stellingen

De deelnemers discussiëren aan de hand van stellingen. De begeleider kan deze stellingen op voorhand maken of hij kan ter plekke vragen aan de deelnemers om eerst stellingen te geven, alvorens de discussie te starten.

Varianten:

- **Radicale discussie:** de deelnemers worden gedwongen om te kiezen tussen radicaal akkoord of niet akkoord.
- **Thermometer:** de deelnemers kunnen zich positioneren op een lijn om de mate van akkoordheid aan te geven.

Aanvullend: Het kan interessant zijn om de deelnemers tijdens de discussie van plaats te laten wisselen.

▼ Van 0 tot 10

Op de grond leg je tien papieren waarop telkens een cijfer van 0 tot 10 staat. De deelnemers positioneren zich vervolgens op deze getallen (0= slecht/niet akkoord; 10= goed/helemaal akkoord). Vanuit deze positie moeten ze argumenten zoeken en onderbouwen.

Bronnen vergadertechnieken

Heb je de smaak te pakken en wil je nog meer technieken uitproberen? We verwijzen graag naar de volgende interessante bronnen:

- Tussend'oortjes I en II, Chirojeugd Vlaanderen, te koop in De Banier (www.debanier.be)
- Dirkse-Hulsvher, S. & Talen, A., Het Groot Werkvormenboek, Amersfoort, Drukkerij Wilco, 2007.
- Van Ginkel, K. , *2x2 vragen: de methodiek ontrafeld*. Kessels & Smit, The Learning Company, 2009.

4 Literatuur

- BROEKHUIS (M.), *Vergaderen*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003, 36 p.
- CAMPS (G.) en EICHORN (I.), *De jacht op de vergadertijger. Maak vergaderingen weer nuttig en leuk*, SDU Uitgevers, Den Haag, 2009, 112 p.
- HUYPENS (J.), *Vergadertechnieken*, Politeia, 2007, 93 p.
- JANSSEN (H.), *Vergaderen met beleid. Het kan beter en leuker!*, Boom, Amsterdam, 2004, 134 p.
- MARTIN (D.), *Vergaderingen manipuleren*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam-Antwerpen, 1999, 240 p.
- MOOIJ (G.), *Vergaderingen...regel je zo*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2009, 93 p.
- PIET (S.), *Overleg, vergaderen en onderhandelen*, Wolters-Noordhoff, Groningen, Houten, 2005, 145 p.
- SIEBENS (H.), *Over 1 en ander. Verantwoorde gespreks- en vergadertechnieken*, Garant, Antwerpen, Apeldoorn, 2008, 144 p.
- SCHERPER (K.) en WIJN (M.), *Vergaderen en onderhandelen in teams en besturen*, Bohn Stafleur van Loghum, Houten, 2004, 267 p.
- *Toolkit vergadertechnieken*, WIVO, Politeia, Brussel, 2010.

Bijlage 1: Checklist Vergaderen

Product

1. Het doel van de vergadering is voor iedereen duidelijk:

- altijd
 - soms
 - nooit
-

2. De inhoud en het doel van de agendapunten is voor iedereen altijd duidelijk:

- altijd
 - soms
 - nooit
-

3. Agendapunten zijn:

- geïmproviseerd
 - duidelijk vastgelegd vóór de vergadering
 - duidelijk vastgelegd bij het begin van de vergadering
 - vastgelegd maar ze worden niet gerespecteerd
-

4. De deelnemers beginnen de vergadering zonder goed te weten wat er moet gebeuren:

- ja
 - neen
-

5. Er worden duidelijke afspraken gemaakt over de uit te voeren taken:

- ja
 - neen
-

6. Iedereen respecteert de taakverdeling:

- ja
 - neen
-

7. Iedereen beschikt tijdens de vergadering over genoeg achtergrondinformatie:

- ja
 - neen
-

Proces

1. Praten:

- sommigen zijn opvallend veel aan het woord
 - sommigen zijn geregeld aan het woord
 - sommigen komen nooit aan bod
 - de voorzitter beheerst de vergadering
-

2. Luisteren:

- er wordt veel door elkaar gepraat
- er wordt veel onderbroken
- er wordt veel tussendoor gekletst
- naar de ene wordt meer geluisterd dan naar de andere
- er wordt goed geluisterd
- luisterproblemen zijn altijd te wijten aan dezelfde mensen

3. Onderlinge relaties:

- iedereen van de groep schiet heel goed met elkaar op
- de groep valt uiteen in klikjes
- bepaalde mensen kunnen elkaar niet verdragen

4. Conflicten:

- er zijn nauwelijks of geen conflicten of spanningen
- er zijn af en toe conflicten
- er zijn constant conflicten

5. Oorzaken van die conflicten zijn:

- één of meerdere storende deelnemers aan de vergadering
- onduidelijkheid over de taken
- tijdsdruk
- vermoeidheid
- de opdracht die niet vlot
- te intense samenwerking
- klikjes
- onderlinge antipathieën

6. Conflicthantering:

- conflicten worden constructief aangepakt
- conflicten worden vermeden
- conflicten worden afgebroken en niet uitgepraat

7. De algemene sfeer is:

- gemoedelijk
- uitbundig
- geladen
- gezellig en goed
- wisselvallig

8. Persoonlijk voel ik mij tijdens de vergadering:

- zeer goed
 - goed
 - neutraal
 - minder goed
 - slecht
-

Procedure

1. Tijdstip van de vergadering:

- goed
 - te vroeg
 - te laat
-

2. Duur van de vergadering:

- gepast
 - te lang
 - te kort
-

3. Frequentie:

- te vaak
 - goed verdeeld
 - te weinig
-

4. Vergaderruimte:

- ruim genoeg
 - comfortabel
 - rustig
 - goede schikking
 - klein
 - geen goede schikking
 - niet comfortabel
-

5. De grootte van de vergadergroep is:

- gepast
 - te groot
 - te klein
-

6. Er wordt een verslag gemaakt:

- altijd
 - meestal
 - soms
 - nooit
-

7. Het verslag wordt bij het begin van de volgende vergadering goedgekeurd:

- ja
 - neen
-

8. Het verslag is een goede weergave van de vergadering:

- ja
 - neen
-

9. Er worden normen opgesteld voor:

- aanwezigheden
 - stiptheid
 - inzet
-

-
- gedrag tijdens de vergadering
 - omgang met elkaar
 - taakverdeling
 - procedures
-

Beoordeling checklist

Dit zijn voor mij de 10 belangrijkste knelpunten van onze vergaderingen:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Bijlage 2: omgaan met uitdagende groepsdynamieken

<i>Situatie</i>	<i>Typische reactie</i>	<i>Effectievere uitweg</i>
Een verbaal groepslid dat je vergadering domineert	Je probeert de persoon te controleren met uitspraken als: “mag ik even iemand anders het woord laten?” of erger: “je bent al eventjes aan het woord...”. Hiermee geef je -paradoxaal- de persoon in kwestie nog meer aandacht.	Wanneer iemand overparticipeert, zullen de meeste anderen onderparticiperen. Richt je inspanning op die meerderheid door hen aan te moedigen om meer te participeren.
Afwijken in het midden van een discussie	We proberen de mensen te ‘organiseren’ door een lichte ‘machtstrijd aan te gaan. ‘Ok, kunnen we dan opnieuw focussen’. Dit werkt alleen wanneer de uitdaging niet al te sterk speelt.	Probeer zo snel mogelijk een pauze in te lassen. De zelfdiscipline neemt namelijk af naarmate mensen moe worden. Na een adempauze zullen ze makkelijker kunnen focussen.
Geringe participatie van de gehele groep	Kan de indruk geven dat er snel kan worden doorgewerkt, terwijl stilte natuurlijk niet hetzelfde betekent als instemming.	Stap over van besprekingen in grote groep naar gesprekken in kleine groepjes. Ook het gestructureerd inventariseren van ideeën is vaak een goede remedie.
Twee personen die met elkaar in de clinch gaan	Soms gaat er veel tijd verloren wanneer twee personen met elkaar in conflict treden zonder dat ze echt de intentie koesteren om tot een gezamenlijke conclusie te komen. Het is een valkuil - en vaak tijdverlies - om zich te laten meeslepen door de ideeën van één van de conflicterende mensen.	Richt je tot de andere groepsleden en vraag hen: “wie heeft er nog een mening over deze kwestie?”, of zeg ‘Laat ons even een stapje achteruitzetten, zijn er nog andere punten die moeten besproken worden’? Blijf focussen op de passieve meerderheid in plaats van op de dominante minderheid.
Eén of twee stille groepsleden	“Je hebt nog niet veel gezegd vandaag. Is er iets dat je wil toevoegen?” Dit kan helpen wanneer een verlegen iemand non-verbaal te kennen geeft dat hij/zij een idee heeft, maar zeer vaak zal een stiller iemand zich bij zo’n boodschap niet zo goed voelen.	Opsplitsen in kleine groepjes kan werken, al was het maar omdat de gemiddeld beschikbare spreektijd per persoon drastisch toeneemt en bijvoorbeeld de stillere mensen minder inspanningen hoeven te doen om spreektijd te krijgen.
Fluisteren en zijdelingse grappen	Gedrag negeren in de hoop dat het wel zal overwaaien. Soms neemt door deze (niet-) interventie het storend gedrag af, maar meestal zal het escaleren.	Kom tussen, maar doe dit met een vleugje humor in de ondertoon. Als het uitdagend gedrag blijft, veronderstel dan dat er een aanleiding voor is. Misschien begon het thema (ook anderen) te

		vervelen of omgekeerd: heeft iedereen nood aan een discussie in kleinere groepen?
Minimale participatie van groepsleden die zich niet betrokken voelen op het thema	Negeer hen terwijl je binnenin dankbaar bent dat ze geen moeilijkheden veroorzaken.	Start het gesprek in subgroepen, zodat de kans groter wordt dat de niet-betrokkenen zich betrokken gaan voelen op het thema. Bij 'gerechtvaardigde' niet-betrokkenheid, ga je na of de aanwezigheid van die persoon eigenlijk wel 'nodig' / efficiënt is.
Geringe opvolging van afgesproken taken	Niet-effectieve peptalk Negeren De verantwoordelijkheid bij één of twee personen plaatsen	Preventief: zorg voor voldoende inspraak over de afspraken en let goed op het non-verbale gedragen van de groepsleden die taken op zich zullen nemen. Bepaal ook telkens zéér duidelijk een timing en wie welke taak zal opnemen. Laat taken door twee-of drietalen opnemen, dat leidt tot een groter verantwoordelijkheidsgevoel. Bouw tussentijdse rapporteringsmomenten in.
Niet tijdig starten of eindigen	Ofwel wachten we op alle mensen 'die van belang zijn'. Door die tolerantie wordt laattijdigheid onbewust aangemoedigd. We gaan soms ook over tijd zonder het te vragen, waardoor mensen die echt weg moeten stilletjes naar buiten trippelen.	Start op het afgesproken moment. Wanneer er over tijd wordt gegaan, vraag je de toestemming en geef je de mensen de gelegenheid om even te bellen. Wanneer het over tijd gaan systematisch is, verbeter je best de planning van de agenda.
Vitten over banale dingen	Doceer: 'we zijn tijd aan het verliezen'. Begin zelf te krabbelen op een hoekje van een blad papier en wacht tot de vitterij achter de rug is.	Leid de groep naar de vorige stap in de bespreking en/of benoem het inefficiënt zijn van het proces op dat moment.
Een groepslid begint zichzelf te herhalen	Begin na de vergadering achter de rug van de betrokken persoon te praten over zijn/haar gedrag. Confronteer de persoon tijdens de pauze met zijn/haar gedrag.	Mensen herhalen zichzelf omdat ze het gevoel hebben dat ze niet werden beluisterd. Vat het standpunt van de persoon samen totdat deze te kennen geeft dat je hem of haar hebt begrepen.

Bron: LAROCK (Y.), *Vergaderen, de essentie*, p. 41-43.