

Inhoud

Voorwoord	6
Over de auteurs	7
Inleiding	8
1. De reis van beginner tot expert	15
1.1 We beginnen allemaal bij het begin	17
1.2 Deskundig betekent vaardig	18
1.3 Bekwaamheidsschaal	20
1.4 Kenmerken van de expert	23
1.5 Samenvatting	24
2. Zelfvertrouwen ontwikkelen	27
2.1 Verbinding tussen lichaam en geest	27
2.2 Samenvatting	32
3. Basisprincipes van effectieve interventie	35
3.1 Beslissingen worden gestuurd door principes	35
3.1.1 Compassie	36
3.1.2 Nauwkeurig formuleren	36
3.1.3 Congruent zijn	38
3.1.4 Van laag tot hoog risico	38
3.2 Samenvatting	40
4 Overgaan tot interventie	43
4.1 Richtlijnen vaststellen	44
4.2 Werkafspraken maken	44
4.2.1 Werkafspraken evalueren	47
4.3 Taken helder maken	48
4.3.1 Naar behoefte interveniëren	49
4.3.2 Overgaan tot interventie bij een adhoc-groep	49
4.4 Preventief interveniëren	50
4.5 Wanneer ga je over tot interventie?	53
4.6 Samenvatting	55
5. Veelvoorkomende problemen	59
5.1 De aandacht krijgen	59
5.1.1 Aandacht staat voorop	60
5.2 Aandacht vasthouden	60
5.2.1 Herkenbaar signaal	61

5.2.2	Fysieke nabijheid	61
5.2.3	Verbale nabijheid	61
5.3	Focus bijsturen	61
5.3.1	Doe zelf mee met een groep die niet taakgericht bezig is	62
5.3.2	Bijsturen van verhalen	62
5.4	Als het werk van de groep belemmerd wordt	63
5.4.1	Als een instructie wordt genegeerd	63
5.4.2	Als de groep moeite heeft met het omschakelen naar een volgend agendapunt	63
5.4.3	Omgaan met tempoverschillen tussen groepen	64
5.4.4	Een rustige groep energie geven	64
5.5	Je emoties reguleren	65
5.6	Positioneel denken – machtsstrijd	65
5.6.1	Van standpunten naar belangen: de basisstappen van IBB	66
5.7	Samenvatting	66
6	Omgaan met veelvoorkomende uitdagingen	69
6.1	Gebrek aan inzet	69
6.1.1	Breiers	69
6.1.2	Niet-deelnemers	70
6.1.3	Dagdromers	70
6.1.4	Stille deelnemers	71
6.1.5	Fronzers	71
6.1.6	Verstrooide deelnemers	72
6.2	Deelnemers die de bijeenkomst verstoren	73
6.2.1	Deelnemers die zich blijven herhalen	73
6.2.2	Langdradige sprekers	74
6.2.3	Grapjassen	74
6.2.4	Ongepaste grapjassen	75
6.2.5	Laatkomers en voortijdige vertrekkers	75
6.2.6	Tegenstribbelaars	77
6.2.7	Klets-kousen	78
6.2.8	Betweters	79
6.2.9	Beslagleggers	79
6.2.10	Redenaars	80
6.2.11	Welbespraakten	80
6.2.12	Pedagogische eenlingen	81
6.2.13	Valse voorlichters	81
6.2.14	Onderbrekers	82
6.2.15	Onderwerpveranderaars	82
6.2.16	Telefoon-checkers	83
6.3	Samenvatting	84
7.	Strategieën voor gevorderde interventie	87
7.1	Groepsconflicten	88
7.1.1	In balans komen	88
7.1.2	Bestaande en gewenste situatie	89

7.2	Ontmoedigende externe omstandigheden	90
7.2.1	Neutrale derde positie	90
7.2.2	Weerstand ombuigen	91
7.2.3	Pace and lead	93
7.2.4	Gestructureerde vraaggesprekken	93
7.3	Geschillen	94
7.3.1	Het geschil meteen afkappen	94
7.3.2	Het probleem onder woorden brengen	94
7.3.3	Alle standpunten erkennen	94
7.3.4	Informatiebronnen vaststellen	95
7.3.5	De beeldvorming controleren	95
7.3.6	Het conflict herkaderen als pluspunt	95
7.4	Afwijkende meningen	95
7.4.1	Parafraseer-partners	96
7.4.2	Pacen van emoties	96
7.4.3	De aanvallen afbuigen	96
7.4.4	De oppositie herkaderen	96
7.5	Persoonlijke aanvallen	99
7.5.1	De zes-stappen-respons	99
7.5.2	Tussen strijdende deelnemers in gaan staan	99
7.5.3	Verander de perceptie	99
7.5.4	Betrek de groep bij het vinden van een oplossing	99
7.6	Betwisten van het leiderschap	100
7.6.1	Een procesinstructie gebruiken	100
7.6.2	Meer intensiteit gebruiken	100
7.6.3	Minder intensiteit gebruiken	101
7.6.4	Zorg dat iedereen beschaafd blijft	101
7.7	Manipulatie door subgroepen	101
7.7.1	Besluitenmatrix om prioriteiten te bepalen	102
7.7.2	Besluitenmatrix met waarden	102
7.7.3	Quorum (minimum aantal personen) bepalen	103
7.7.4	Pace, lead, stemmen	103
7.7.5	Eén-minuut-pleidooi	103
7.7.6	Om-en-om bepleiten	104
7.8	Sabotage	104
7.9	Onoplosbare conflicten	105
7.9.1	Polariteitshantering	105
7.10	Samenvatting	105
	Appendix	109
	Literatuur	113

Voorwoord

- Vergaderen is tijdsverspilling.
- We komen nooit toe aan wat echt belangrijk is doordat deelnemers toch niks zeggen of omdat één persoon overheerst.
- Door meningsverschillen en conflicten leiden bijeenkomsten tot niks en zijn ze zelfs onveilig.

Het zijn veelvoorkomende uitspraken over besprekingen.

Dit boek bevat praktische hulpmiddelen voor gespreksleiders die deze problemen willen aanpakken.

De technieken in dit boek zijn georganiseerd van beginnend gespreksleider tot expert en bieden interventies voor allerlei soorten vergadermisère. Hoewel dit boek basisinstructies geeft over hoe je te werk moet gaan, wil ik het belang van persoonlijke wijsheid benadrukken: je eigen ervaringen en reflecties zijn van immens belang. En je zult op jouw eigen manier deze technieken gebruiken.

In dit boek wordt de term *gespreksleider* gebruikt om de functie van leider van een bijeenkomst te omschrijven, ongeacht welke naam deze rol binnen je eigen organisatie heeft. Teamleider? Voorzitter? Trainer? Directeur? In de loop der tijd leren deskundige gespreksleiders precies wanneer zij een interventie moeten uitvoeren als deelnemers of gebeurtenissen een averechts effect hebben. Ze ontwikkelen een nauwkeurig afgestemde 'interventieradar', waardoor ze weten hoe problemen kunnen worden omgevormd tot leermogelijkheden. In feite gaan we uit van een groei-mindset¹ bij de gespreksleider: je bent erop gericht je eigen inzicht en vaardigheid te ontwikkelen door bij te leren. Mensen met een groei-mindset vinden het niet erg om te laten merken dat ze iets nog niet weten of kunnen. Uitdaging en informatie grijpen ze aan om zich ergens in te verdiepen en door te zetten. Hierdoor voelen ze zich capabel.

Mensen met een gefixeerde mindset hebben het idee dat hun competenties onveranderlijk zijn. Zij vinden het belangrijk om te laten zien dat ze slim zijn en willen ook graag zo overkomen. Ze vermijden daarom uitdagingen en willen graag alleen dat doen waarvan ze zeker weten dat ze het kunnen.

De groei die je door kunt maken als gespreksleider met behulp van de tips uit dit boek zal degenen met een groei-mindset erg aanspreken. Maar het kan ook mensen met een meer gefixeerde mindset helpen daarvan los te komen bij het leiden van een gesprek, bijeenkomst, training of cursus. De tips en technieken openen de weg naar een verhoogd competentiegevoel.

Veel plezier met dit goed doordachte, op research gebaseerde en op de werkelijkheid toegesneden boek.

Dook Kopmels
Bazalt Educatieve Uitgaven

1

Carol Dweck: *Mindset, de weg naar een succesvol leven*

Inleiding

Tijdens bijeenkomsten zoals vergaderingen, trainingen en sessies voor professionele ontwikkeling kunnen er veel zaken misgaan. Met dit boek willen we laten zien hoe je daarop kunt inspelen en anticiperen. We reiken praktische kennis aan over succesvolle methodes om professionele bijeenkomsten in goede banen te leiden. Deze suggesties zijn bruikbaar voor leraren, mentoren, curriculumontwikkelaars, personeelsfunctionarissen, schoolleiders en schoolbestuurders. Hoewel dit boek in eerste instantie gericht is op onderwijsprofessionals, kunnen de beschreven principes naadloos worden toegepast bij bedrijven, verenigingen en non-profitorganisaties.

Iedereen die leiding geeft aan bijeenkomsten die tot doel hebben te leren, te brainstormen, programma's te beoordelen of tot een besluit te komen, zal de hulpmiddelen uit dit boek goed kunnen gebruiken. Onze focus ligt weliswaar op verstorende gebeurtenissen - alles wat er misgaat tijdens een bijeenkomst - maar het is onze missie om een samenwerking te scheppen die zal leiden tot succes. Om negatieve energie om te zetten in positieve energie. Succes betekent dat we ons werk efficiënt gedaan krijgen, op een eerlijke en integere manier.

Onze werkomgeving is complexer geworden, sociale netwerken uitgebreider, en de noodzaak om samen te werken groter. Hierdoor zijn overleggen en vergaderingen aan de orde van de dag. Wij beschouwen elke bijeenkomst van meer dan drie mensen die tot doel heeft iets voor elkaar te krijgen als een vergadering. En we zijn van mening dat een dergelijke samenwerking doelmatige aandacht verdient. Volgens ons delen alle deelnemers gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de effectiviteit van deze bijeenkomsten. Een succesvolle vergadering is geen toevalstreffer.

Er zijn drie veelgehoorde klachten over vergaderingen:

1. Vergaderen is tijdsverspilling.
2. We komen nooit toe aan wat echt belangrijk is doordat deelnemers hun mond dicht houden of doordat één persoon overheerst.
3. Door meningsverschillen en conflicten zijn bijeenkomsten niet effectief en zelfs onveilig.

Dit boek bevat praktische hulpmiddelen voor gespreksleiders die deze problemen willen aanpakken. Sterker nog: iedere deelnemer kan bijdragen aan een beter resultaat door zich de vaardigheden uit dit boek eigen te maken. In onze visie van effectief vergaderen maakt iedereen gebruik van faciliterende gesprekstechnieken. Wij vinden dat verantwoordelijkheid voor succesvol vergaderen verwacht mag worden als onderdeel van de werkeethiek: vergaderingen zijn een serieuze aangelegenheid en iedereen is er verantwoordelijk voor dat ze succesvol verlopen.

De technieken in dit boek zijn georganiseerd van beginnend gespreksleider tot expert en bieden interventies voor allerlei soorten vergadermisère. Hoewel dit boek basisinstructies geeft over hoe je te werk moet gaan, willen we het belang van persoonlijke wijsheid benadrukken: je eigen ervaringen en reflecties.

We gebruiken de term *gespreksleider* om de functie van leider van een bijeenkomst te omschrijven, ongeacht welke naam deze rol binnen je eigen organisatie heeft. In de loop der tijd leren deskundige gespreksleiders precies wanneer zij een interventie moeten uitvoeren als medewerkers of gebeurtenissen een averechts effect hebben. Ze ontwikkelen een nauwkeurig afgestemde ‘interventieradar’, waardoor ze weten hoe problemen kunnen worden omgevormd tot leermogelijkheden.

Wie wil leiden komt tussenbeide

Een interventie uitvoeren betekent: actie ondernemen op wat er gebeurt of kan gaan gebeuren, met als doel contraproductief gedrag te voorkomen en de productiviteit van de groep te verbeteren. Als we tussenbeide komen, interveniëren we ten behoeve van een ander – in dit geval ten behoeve van de groep. De groepsleider moet zich altijd afvragen: “Is deze interventie in het belang van de groep?” We komen echter ook tussenbeide ten behoeve van individuele personen, in die zin dat onze interventies averechts gedrag tactvol in de richting van meer productieve kanalen sturen. Als dit deskundig wordt gedaan, voelen alle deelnemers zich veilig en zal niemand gezichtsverlies lijden. Een voorbeeld: als een deelnemer aan een bijeenkomst te overheersend wordt, kan de gespreksleider de aanwijzing geven: “Overleg met je buurman of buurvrouw welke andere ideeën ook nog van belang kunnen zijn voor de groep. Bereid je er vast op voor je ideeën straks te delen.” De gespreksleider zou ook kunnen zeggen: “Laten we eens iemand horen die nog niet aan het woord is geweest”, en vervolgens wachten tot iemand anders zijn hand opsteekt. Of de gespreksleider kan zeggen: “Ik merk dat er nu één persoon veel aan het woord is. Jullie hebben eerder afgesproken allemaal evenveel bij te dragen. Bespreek eens met degene die naast je zit waarom dit volgens jou nu zo loopt. Straks bespreken we dit in de groep.”

Met dit boek moedigen we onze lezers aan te leren van onze ervaringen. Bij elke interventiestrategie die we hebben opgenomen, vroegen we ons af: “Hebben wij dit ook gedaan?” of: “Zouden wij deze interventie zelf uitvoeren?” Gespreksleiding bestaat niet uit pasklare antwoorden, maar uit het leren benaderen van uitdagingen. We geven dus geen garanties. Desalniettemin biedt dit boek verschillende oplossingen om gespreksleiders te helpen hun interventierepertoire uit te breiden en daarmee hun kans op succes te vergroten. We hopen dat we met dit boek voorzien in de vraag van zowel gespreksleiders die hun vaardigheden willen verbeteren als van bekwame gespreksleiders die hun kennis over interventiestrategie uit dit boek al eens heeft gebruikt. Dus ongeacht het niveau van de lezer, verwachten we dat er altijd mogelijkheden zijn om te groeien als gespreksleider.

Waarom zou je dit boek lezen?

“Meetings are as common as dirt and about as popular.”¹
(Weisbord & Janoff, 2007, p. ix)

Het gebrek aan status van vergaderingen en soms ook van andere bijeenkomsten, zoals cursussen onder werktijd, wordt grotendeels veroorzaakt door verstoringen die niet goed

1

Vrij vertaald: “Vergaderingen komen net zo vaak terug als de afwas en zijn ongeveer even geliefd.”

worden opgelost of aangepakt. In zijn boek *The Strategy of Meetings* (1988) zegt George Kiefer dat vergaderingen in feite bestaan uit een groep mensen die op het punt staat tot wanorde te vervallen. Zo'n groep is ontvankelijk voor uitbarstingen en manipulatie. Er wordt tijd verspild, er gaat goodwill verloren en een omgeving die productief zou moeten zijn kan soms onveilig worden. Dit boek gaat over het omgaan met onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen wanneer mensen samenwerken in een groep en hoe deze gebeurtenissen kunnen worden gebruikt om onderlinge samenhang, productiviteit en het leerproces op te bouwen. De belangrijkste taak van de gespreksleider is de groep te helpen het beste uit zichzelf te halen. Dat doet hij door interventietechnieken te ontwikkelen en toe te passen. Interventies winnen aan kracht wanneer gespreksleiders leren hoe ze strategieën kunnen gebruiken om groepen slimmer te laten werken. Kortom, dit boek gaat over hoe krachtige interventies door een vaardige gespreksleider ervoor kunnen zorgen dat een groep zich sterker inzet, wat de productiviteit bevordert en zorgt voor betere resultaten.

Groepen laten zich minder eenvoudig leiden dan individuele personen. Zoveel mensen, zoveel meningen. En in het slechtste geval leggen groepen storend gedrag aan de dag, zoals ontwijkingsgedrag en een buitenproportionele hoeveelheid tijd en aandacht voor zaken die in feite het minst belangrijk zijn. Het is frappant dat iedereen een mening heeft over onbelangrijke zaken en die ook durft te geven, waardoor veel discussie ontstaat. Maar wanneer een onderwerp ter sprake komt dat echt van belang is, kan de groep stilvallen.

Dat er een groep is gevormd, wil niet zeggen dat de deelnemers de vaardigheid hebben om goed samen te functioneren. Groepen zijn complexe, genuanceerde entiteiten die bekwaam leiderschap vereisen, net als collectieve kennis over hoe de groep zou moeten werken. Of het nu gaat om een leergemeenschap, een afdeling, beleidsvergadering of adviesgroep, het vormen van een groep is pas de eerste stap op de weg naar een gezamenlijk doel. In deze situatie ontstaan vaak problemen door toedoen van goedbedoelende, maar onbedreven mensen. *Groeien als gespreksleider* zal eraan bijdragen de positieve energie en inzet waarvan een groep doordrongen zou moeten zijn, terug te krijgen. Lezers leren te anticiperen op problemen en die zo te voorkomen. Ze zullen problemen die toch nog binnen weten te sluipen met meer zelfvertrouwen aanpakken. Tijd wordt zo effectiever gebruikt. Er zal een positiever gevoel overheersen. Groepen krijgen er meer vertrouwen in dat ze onderscheidend kunnen zijn in hun werk.

Bekwame gespreksleiders leren bovendien dat zij weliswaar de leiding hebben over het proces, maar tegelijk in dienst staan van de groep – en dat zij op de zelfkennis van de groep moeten vertrouwen. Als de strategieën in dit boek worden ingezet om een beslissing te beïnvloeden of de inhoud van een gesprek in een bepaalde richting te sturen, zal een groep het vertrouwen in het proces en in de gespreksleider verliezen. Vakkundige gespreksleiders zijn zich bewust van hun eigen overtuigingen en van de behoefte van de groep. In hoofdstuk 2 lees je hoe je eerst voor jezelf kunt zorgen, voordat je voor anderen zorgt.

Dit boek bestaat uit drie inleidende hoofdstukken en vier hoofdstukken met praktische instructie. Als je een repertoire van interventies wilt opbouwen, lees je het boek in zijn geheel door. Het kan echter ook zo zijn dat sommige lezers liever rechtstreeks naar een bepaald deel gaan om een paar interventietechnieken te leren. Het problemschema (figuur 1.1) helpt om te bepalen welke hoofdstukken relevant zijn voor specifieke situaties. Tijd, ervaring, strategieën, herhaling en reflectie dragen allemaal bij aan het vermogen

van de gespreksleider om een kritische blik op interventies te ontwikkelen. Een bekwaam gespreksleider weet dat hij een relatie heeft met de groep, niet met individuele personen. Dat besef zorgt ervoor dat bekwame groepsleiders assertief kunnen ingrijpen zonder de hele groep op te offeren om één persoon tevreden te stellen.

Naarmate je tijd investeert in het ontwikkelen van inzicht en begrip voor de kunst van interventie, zul je gaan inzien dat interventies slagen doordat je elk groepslid in zijn waarde laat en met respect behandelt. De laatste vier hoofdstukken bevatten interventies die in toenemende mate direct zijn en, in sommige gevallen, wellicht zelfs onplezierig assertief aanvoelen. Het aanleren van complexe gedragspatronen vereist altijd tijd, geduld, oefening en reflectie. Houd de reis tot het einde toe vol en vier onderweg je successen.

Figuur I.1 Probleemschema

Uitdaging	Locatie	Strategie
Gespreksleider wordt aangevallen	Hoofdstuk 1 en 7	De zes-stappenreactie
Onvoldoende zelf-vertrouwen	Hoofdstuk 1 en 2	Geheugenherhaling, centreren, identiteit als gespreksleider, opstelling van de ruimte, zelfevaluatie en groepsevaluatie op vakkundigheidsschaal
Omgaan met persoonlijke emoties	Hoofdstuk 2	Ongemakkelijkheid overwinnen, zenuwen, centreren, trouw blijven aan jezelf onder stress, Circle of Excellence
Een geschikte omgeving creëren	Hoofdstuk 2 en Appendix	Behandel omgevingsdetails die zorgen voor afleiding bij groepsleden: inrichting en opstelling, plaatsing van de groepsleden, temperatuur, geluidsoverlast.
Consequent, helder en veilig interveniëren	Hoofdstuk 3	Reageer met begrip, specifiek taalgebruik, bepaal risiconiveau
Beslissen hoe en wanneer je een interventie uitvoert	Hoofdstuk 4	Waarborgen van maatstaven en werkovereenkomsten, evalueren van werkovereenkomsten, opnieuw kalibreren, taken helder formuleren, omgaan met groepsenergie en –emotie, werk relevant houden
Aandacht en focus krijgen, omgaan met onderbrekingen van de workflow, emotionele uitbarstingen en machtsstrijd	Hoofdstuk 5	Aandacht voorop, signalen, nabijheid, maatregelen voor hernieuwde focus, betrokkenheid sturen, een rustige groep stimuleren, emoties sturen van positie tot belang
Omgaan met gebrek aan betrokkenheid en gedragsproblemen	Hoofdstuk 6	Handwerkers negeren, interventie uitvoeren op niet-deelnemers, dagdromers, stille personen, fronsende blikken, afgeleide deelnemers

Uitdaging	Locatie	Strategie
Omgaan met verstorende deelnemers	Hoofdstuk 6	Interventies voor deelnemers die zich blijven herhalen, langdradige spreker, grapjas, ongepaste grapjas, laatkomer, vroege vertrekkende, tegenstribbelaar, klets-kous, betweter, beslaglegger, retoricus, welbespraakte deelnemer, verkeerd geïnformeerde, onderbreker, deelnemer die het onderwerp verandert, sms'er
Omgaan met complexe situaties Groepsconflict Ontmoedigende externe gebeurtenissen Hevige discussies en conflicten Afwijkende meningen Persoonlijke aanvallen Op de proef stellen van de leider Manipulatie van subgroepen Sabotage Onoplosbare conflicten	Hoofdstuk 7	Je balans vinden, bestaande-gewenste staat Gewenste staat, derde positie, weerstand om buigen, tempo en leiding, en gestructureerde vraaggesprekken De essentie onder woorden brengen, elke positie erkennen, informatiebron identificeren, perceptie controleren, conflict herformuleren als aanwinst Partner parafraseren, emoties in goede banen leiden, aanvallen afbuigen, oppositie herkaderen, stijlen gebruiken, aannames-wand, brainstormvragen, uiteen gaan om tot overeenstemming te komen De zes-stappenreactie, tussenbeide komen bij deelnemers die het oneens zijn, het verhaal veranderen, de groep inschakelen om het probleem op te lossen Het proces verkopen, deelnemers met meer intensiteit betrekken / met minder intensiteit betrekken, verzoeken om fatsoen Besluitmatrix, waarde-besluitmatrix, quorum stellen, tempo-leiden-stemming, 1-minuut-bepleiten, beurtelings bepleiten Spanningen naar de oppervlakte brengen, cynicus als gefrustreerde optimist, sabotage onderzoeken in tweetallen, olifanten-loopje Omgaan met uiteenlopende meningen