



DE GESPREKSAGENDA ALS STUURMIDDEL VOOR VERGADERINGEN EN  
OVERLEGGROEPEN

Een handleiding voor gespreksvoorbereiding

Een vergelijking tussen de zorgvuldigheid waarmee in organisaties het werk wordt voorbereid en de voorbereiding van vergaderingen valt duidelijk uit in het voordeel van "het werk".

Een belangrijke houvast, dat de werkvoorbereiding of planning biedt, namelijk:

- een overzicht van wat binnen een bepaalde tijd moet gebeuren;
  - een overzicht van onderling samenhangende werkzaamheden en processen;
  - welke kritische punten te verwachten zijn;
  - welke doelen en subdoelen op korte en/of langere termijn bereikt moeten worden;
- wordt door het merendeel van gespreksagenda's niet geboden.

Slecht voorbereide vergaderingen dragen bij tot de bekende negatieve gespreksverschijnselen, als:

- half afgewerkte agendapunten;
- "doorgedrukte" agendapunten;
- vergadermoeheid;
- onbevredigde gevoelens;
- tijdgebrek, enz.

Om hier verandering in te brengen is, behalve goede wil, inzicht nodig in de samenhang tussen:

- a) de te bespreken stof (de gespreksinhoud) en de verhouding van de gespreksdeelnemers daartoe (motivatie);
- b) de mate van helderheid over de uitgangsvraag van een agendapunt, het te bereiken gespreksdoel en de weg daar naartoe (de procedure);
- c) de onderlinge verhoudingen en wisselwerkingen tussen de gespreksdeelnemers (interactie).

Het vanuit dit inzicht opstellen van agenda's en hanteren van vergaderingen is een kwestie van gesprekstechniek.

Gespreksagenda's vertonen meestal onderwerpen, die reeds in vorige vergaderingen aan de orde waren en nieuwe onderwerpen. Indien iemand een nieuw onderwerp op de agenda laat plaatsen, dient hij zich vragen te stellen omtrent het volgende:

- het motief: waarom plaats ik het?
- de inhoud: hoe formuleer ik het onderwerp?
- het gespreksdoel: wat wil ik in dit gesprek bereiken?
- wie wil ik bij het onderwerp betrekken?

ad a) De gespreksvoorbereiding - inhoudelijk

Degene, die een punt ter bespreking op de agenda plaatst kan daarvoor de volgende redenen hebben:

1. Hij wil aangaande bepaalde feiten of situaties inzicht verkrijgen.
2. Hij wil bepaalde situaties beïnvloeden om tot verandering, verbetering of vernieuwing van het bestaande te komen.
3. Of wel wil hij beide.

Datgene, wat hem niet bevredigt en waarover hij wil praten noemen wij het thema. Bij voorbeeld: "De ondernemingsraad en het organisatie-ontwikkelingsgebeuren".

Het thema geeft de andere gespreksdeelnemers een eerst oriëntatie inzake de inhoud, maar er blijkt nog geen vraagstelling uit (in de zin van 1, 2 of 3). Via de gespreksagenda dient men óók te ervaren waarom het onderwerp op de agenda geplaatst is. Het waarom wordt zichtbaar in de vraagstelling of probleemstelling van degene die het punt brengt. Langs die weg worden de anderen dan ingevoerd in het thema, d.w.z. zij kunnen nu kijken door de "bril" waarmee de probleemsteller het thema ziet.

Met het thema dient dus ook een vraagstelling of probleemstelling geformuleerd te worden.

Op het moment, dat een geheel nieuw agendapunt in de vergadering ter sprake komt is er sprake van een individuele uitgangssituatie t.o.v. een te bespreken thema.

De uitgangsvraag van degene, die het punt bracht, is voor ieder zichtbaar op de agenda maar er is nog geen groepsuitgangsvraag. Hiertoe is een gesprek in de groep nodig.

Deze fase heet: groepsvorming rond het probleem of de vraag, en is noodzakelijk om de deelnemers te motiveren voor de problematiek. In deze fase komt men van elkaar te weten welke visies men t.a.v. het thema en de vraagstelling heeft.

Het kan blijken, dat:

- de oorspronkelijke vraagstelling door de vergadering bevestigd wordt;
- of wel, men komt tot een herformulering van de vraagstelling.

In beide gevallen is men tot een vruchtbare en voor ieder duidelijke uitgangssituatie voor het gesprek gekomen.

Veel misverstanden en onduidelijkheden in de gespreksvoering zijn nl. terug te voeren op het feit, dat gespreksdeelnemers vanuit verschillende "ingangen" in het thema met elkaar discussiëren.

In een aldus geformuleerde uitgangsvraag komt tot uitdrukking:

- hetzij een vraag naar inzicht in de situatie, het zoeken naar een verklaring achter de feiten;
- hetzij dat men iets wil doen en oplossingsgericht is;
- een combinatie van beide.

Voorbeeld van een vraagstelling gericht op inzicht is:

"Wat kunnen de oorzaken zijn, dat bij het spreken over organisatie ontwikkeling een aantal OR-leden terughoudend reageert?"

Voorbeeld van een oplossingsgerichte vraagstelling is:

"Hoe kunnen wij OR-leden actiever bij het organisatie-ontwikkelingsgebeuren betrekken?"

#### ad b) Gespreksvoorbereiding en gespreksdoelen

In het voorgaande hebben wij stilgestaan bij de oriëntatie van de gespreksdeelnemers op de inhoud, op de stof. Echter, er staan méér punten op de agenda en de beschikbare tijd is vaak beperkt. Gespreks-efficiency met behoud van kwaliteit wordt ook mogelijk gemaakt door een juiste oriëntatie in de gespreksvoorbereiding op het gespreksverloop en de gespreksdoelen, die men zich bij elk van de agendapunten moet kunnen voorstellen.

Het gaat hierom:

- het kunnen schatten van de complexiteit en de aard van het te bespreken agendapunt (zakelijk, persoonlijk, oppervlakkig, controversieel, e.d.);
- de samenhang met andere punten;
- het bepalen van prioriteit van behandeling;
- de bekendheid met de materie (is er al een gemeenschappelijk referentiekader of niet);
- waar willen wij met het gesprek over elk agendapunt uitkomen (doel);
- hoe is daartoe de aanpak.

Het gaat er vooral om per agendapunt een inzicht te krijgen hoe ver en hoe diep men met de te behandelen stof moet komen.

Wij noemen dit de oriëntatie op het gespreksdoel.

Het gespreksdoel\* wordt geformuleerd in termen van:

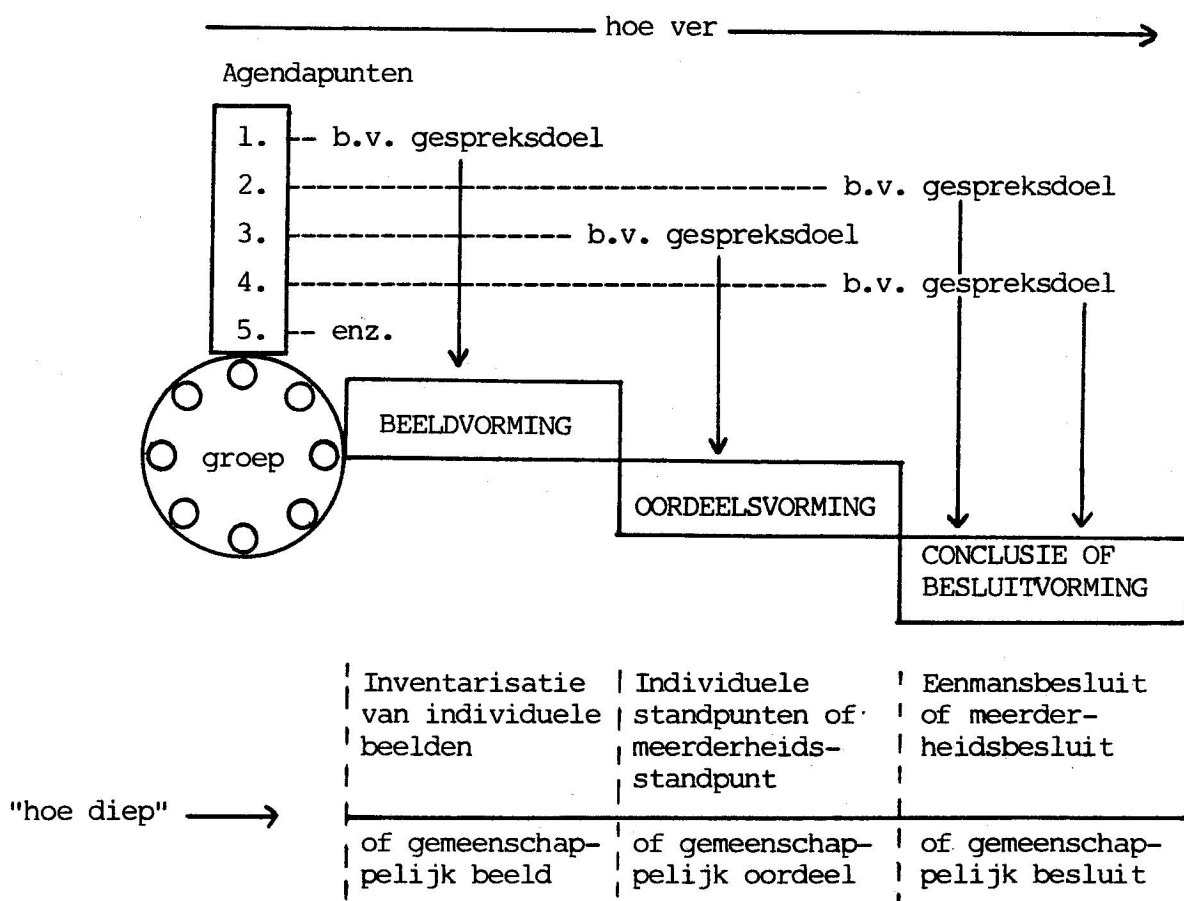
- beeldvorming;
  - oordeelsvorming;
  - conclusievorming
- |                  |   |                                                                                |
|------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------|
|                  | } | nl. via de weg van het inzicht<br>achter de oorzaak van een<br>probleem komen; |
| - besluitvorming | } | nl. via de weg van besluitvorming<br>iets gaan doen;                           |

èn in de mate van groepsovereenkomst die men wil bereiken (hoe diep).

\* Zie syllabi: Gespreksverloop en procedure, nr. 1354  
Gespreksmethodiek in bedrijfs-  
besprekingen, nr. 3711

Schematisch voorgesteld:

- Beschikbare tijd voor deze bespreking: X-uur.
- Welke gespreksdoelen per agendapunt voor deze bespreking?



### Oriëntatiegezichtspunten voor onderwerpen op de gespreksagenda

Om de oriëntatie in de gespreksagenda te vergemakkelijken, moet men vanuit de inhoud onderscheiden naar:

- de agendapunten waarover men in vorige besprekingen al georiënteerd is, c.q. al een gemeenschappelijk referentiekader heeft;
- de nieuwe agendapunten waar dit nog niet het geval is;

en vanuit de procedure, respectievelijk de interactie onderscheiden naar:

- de gespreksdoelen in termen van "hoe ver";
- de gespreksdoelen in termen van "hoe diep".

Voor de oriëntatie van de gespreksdeelnemers in nieuwe punten is in eerste instantie degene verantwoordelijk, die het punt op de agenda plaatst. Hij kan dit doen door vooraf een memo aan de gespreksdeelnemers te sturen of aan het begin van de vergadering. Het beste is natuurlijk vooraf, omdat ieder dan individueel is voorbereid.

### Gespreksdoelen en werkdoelen in de fasen van probleembehandeling

Bij een groep die regelmatig naar aanleiding van werk- of organisatieproblemen bijeenkomt, kunnen wij de achtereenvolgende activiteiten ontdekken:

1. De fase van de probleemsignalering in de werksituatie en de groepsvorming om te komen tot een probleemstelling.
2. De gespreksfase over het probleem, door middel van één of meer gesprekken totdat besluitvorming heeft plaatsgehad en regeling van de uitvoering.
3. De uitvoeringsfase in de werksituatie om te komen tot oplossing van het probleem, verbetering, vernieuwing, enz.
4. Opnieuw één of meer gesprekken om de uitvoering te evalueren, voortgangsrapportage te doen, groepsvorming om nieuw opduikende problemen, het tot nieuwe acties besluiten, enz.

Formulering over wat men in de werksituatie wil bereiken, zouden wij werkdoelen of operationele doelen willen noemen.

Formuleringen over wat wij in een gesprek willen bereiken zijn gespreksdoelen.

Zoals reeds vermeld is, is een gespreksdoel daaraan herkenbaar, dat het aangeeft "hoe ver" en "hoe diep" men met het te bespreken agendapunt wil komen.

#### Soorten agendapunten vanuit de probleembehandeling gezien

Op basis van de fasering: probleemsignalering - groepsvorming - beeldvorming - oordeelsvorming - besluitvorming - uitvoering - voortgangsbespreking - evaluatie - nieuwe probleemsignalering, kan bij de opstelling van de agenda's zodanig gebeuren, dat zij een overzicht bieden ten behoeve van de voortgangscontrole van de groep zelf. Meestal heeft een groep een aantal onderwerpen op de agenda, waarvan de bespreking en de behandeling telkens in een verschillende fase verkeren of in een bepaalde fase zijn blijven steken. Heeft men géén overzichtelijke agenda, dan dreigen maar al te vaak eenmaal aangesneden punten uit het bewustzijn te raken en neemt men nieuw hooi op de vork zonder het andere voldoende in het bewustzijn te hebben.

#### Voorbeeld:

Zo kan een groep besluiten elke bespreking te beginnen met het punt:

Uitvoering - voortgangsrapportage door de heren X en Y gedurende X-minuten; opduikende problemen worden niet in extenso behandeld. Zijn ze ernstig van aard, dan kan de groep besluiten ze als nieuw probleem ad hoc op de agenda te plaatsen. Daarna kan het punt: nieuwe problemen ter oriëntatie aan de orde komen, gedurende X-minuten, waarna besloten wordt door de groep, welke agendapunten aan de orde moeten komen.

B.v. de beeldvorming van de agendapunten 3 en 6 moet afgemaakt worden.

Er moet besluitvorming plaatsvinden over punt 2 en er moet oriëntatie en groepsvorming over de probleemstelling van 2 nieuwe thema's plaatsvinden.

#### Ad c) Gespreksvoorbereiding en de interactie

De interactie tussen mensen wordt bepaald, doordat men op drie gebieden met elkaar in wisselwerking treedt, nl.:

1. Het gebied van de voorstellingen, gedachten en ideeën.
2. Het gebied van de wil, streefrichtingen en motieven.
3. Het gebied van de gevoelens, houding en verhouding t.o.v. elkaar.

Naarmate men in staat en bereid is in deze drie gebieden openheid en helderheid met elkaar te bereiken, zal de interactie bevorderd worden en daarmee de gespreksvoortgang vruchtbaarder zijn.

Het komt niet zelden voor, dat negatieve gevoelens in zich zelf en t.o.v. de andere gespreksdeelnemers zoals frustraties, misverstanden, langs elkaar heen praten, e.d. ontstaan doordat van meet af aan de gespreksdeelnemers onvoldoende inzicht hebben in de uitgangsvraag en geen overzicht en maatstaven hebben (gebieden 1 en 2) van het gesprek om een agendapunt bij te sturen en tot een bevredigend einde te brengen.

Onder het aspect van de gespreksvoorbereiding is in het voorgaande gepoogd de negatieve interactie-oorzaken zoveel mogelijk te ondervangen door erop te wijzen, dat de gespreksdeelnemers vooraf zo helder en open mogelijk geïnformeerd worden over:

1. Het gespreksthema.
2. De aanleiding, waarom het op de agenda verschijnt (door een memo vooraf, en/of mondeling ter vergadering toegelicht).
3. De probleem- of vraagstelling met vermelding van de gezichtspunten die daarbij aangelegd zijn (de probleem-ingang).
4. Het gespreksdoel, in termen van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming.
5. De urgentie van het agendapunt voor de vraagsteller en de vergadering, opdat ieder zich kan oriënteren t.o.v. de andere agendapunten binnen de beschikbare tijd.