



GESPREKSBIJEENKOMSTEN

Mensen die samen willen werken, organiseren niet alleen productieprocessen, maar ook gespreksprocessen. Eigenlijk zijn mensen in organisaties voortdurend met elkaar in gesprek, jaar in, jaar uit. Ze doen dat omdat ze met elkaar moeten afstemmen, het werk moet gecoördineerd verlopen. In deze zin scharen beoordelingsgesprekken, nieuwjaarsredes, beleidsnota's, vergaderingen zich alle onder dat ene, voortdurende gespreksproces.

Een bekende vorm van "gesprek" is wanneer een groep mensen zich om een tafel zet teneinde met elkaar te gaan vergaderen. Hoe vaak kijken mensen niet tegen een vergadering op? Hoe weinig hoor ik dat iemand zich door een vergadering verrijkt voelt? Vergaderen is een kunst en een kunde. Eén slechte vergadering kan voor weken de energie bij iemand weghalen.

Elke ontmoeting tussen mensen herbergt de mogelijkheid de organisatie en haar mensen te verrijken.

- * Vergaderen is een kunde. We zullen in deze leergang een paar fijne kneepjes trachten te onderkennen en verder bij de deelnemers te versterken.
- * Vergaderen is een kunst. Hoe goed ieder zich ook voorbereid heeft, tijdens de feitelijke bijeenkomst doen zich altijd verrassingen voor. De ene keer lukt het, de andere keer niet om van deze verrassingen gebruik te maken in positieve zin. Het evalueren van dergelijke momenten verhoogt het vermogen creatief te vergaderen.

Gezichtspunten

1. Fasering

Een groepsgesprek kan zich in de tijd ontwikkelen. Soms gaat het vloeiend, dan weer schoksgewijs of zelfs blijft het steken. Er zijn drie karakteristieke fasen te onderscheiden (die niet logischerwijs in de genoemde volgorde behoeven te verschijnen):

1.1 Beeldvorming. De deelnemers proberen zich een voorstelling te maken van waarover gepraat wordt. Dit kan d.m.v. cijfers, concrete gebeurtenissen, te verwachten resultaten, te volgen strategieën, enz. Deze voorstellingen bevinden zich altijd tussen wat men zichzelf herinnert en wat men uit zichzelf opbouwt uit de feiten.

Als ik zeg: "neem een hond in je gedachten", dan ziet ieder een andere hond voor zich. Dit proces van beeldvorming speelt zich in ieder gesprek voortdurend af, bewust of onbewust. Of een **gezamenlijk** beeld ontstaat,

vraagt een voortdurend wederzijds onderzoek. De realiteit zelf biedt uitkomst.

- 1.2 Oordeelsvorming.** De meest bekende variant is die wanneer iemand reageert op wat gezegd is met: "ik vind ..." of "ik ben het totaal niet met je eens". Oordelen worden gevormd, over sommige doe je een leven lang. Oordelen zeggen iets over hoe je je op dit moment tot een situatie **verhoudt**. Oordelen geven je het gevoel waar je (voor) staat. Mensen identificeren zich soms met hun oordelen; ze zijn hun oordelen. In een dergelijke situatie staat je oordeel bij voorbaat vast en ontneem je jezelf een nieuwe ervaring. Oordelen bevinden zich in die zin altijd ergens tussen **oude ervaringen** en de **unieke situatie** in.

We hebben een paar soorten oordelen ontdekt in het vorige blok:

- * karakteriseren van een situatie;
- * theorieën;
- * probleemformuleringen;
- * tips;
- * vermoedens;
- * enz.

- 1.3 Besluitvorming.** Besluiten worden vaak genomen en minder vaak uitgevoerd. Voor veel managers is deze "gap" een raadsel. "Ik dacht dat we het volledig eens waren, en toch....." "Hoe krijg ik mijn medewerkers zover dat ze doen wat ze beloven?"

De verwoording van een besluit bevindt zich altijd ergens tussen een **ideeel gebied** (ik stel me voortaan positiever op) en een **handelingsgebied** (ik doe morgen tussen 9 en 10 uur uitsluitend postbehandeling).

Het is essentieel, dat in de formulering van een besluit een handeling zichtbaar is. Anders kun je niet toetsen en bijsturen. Het besluit zelf wordt pas genomen als het wordt **uitgevoerd!**

In het feitelijke gespreksverloop lopen deze fasen door elkaar heen. Soms is het goed een besluit te nemen op grond van onvoldoende informatie. Het effect van het genomen besluit levert razendsnel de benodigde informatie op. Je moet dan natuurlijk wel eens op besluiten terug durven komen.

2. Gespreksingrediënten

Gesprekken lijken op muziekstukken. Je kunt ze componeren en uitvoeren. Je kunt improviseren op een thema. Je leert al doende, waarbij de terugblik het leerproces versnelt en versterkt.

2.1 Compositie

Een gesprek vraagt voorbereiding:

- Welk **doel** in dit gesprek willen we bereiken? Wat gebeurt er vijf minuten voor het einde van de bijeenkomst? Wat willen we dat die deelnemers een dag later met het resultaat gaan doen?
- Hoe denken we dit doel te bereiken? Welke **procedure** gaan we volgen? Eerst een inleiding, dan een korte reactie van elke deelnemer, dan een verdiepend gesprek in drie groepen, enz. Hoelang hebben we nodig voor de verschillende onderdelen?
- Waar gaan we het over hebben? Wat is de **inhoud** van het gesprek? Gaat het om een probleem, gaat het om een nieuw idee?
- Hoe gaat het gesprek gestuurd worden? Wie wordt wanneer gespreksleider? Vanuit welke **uitgangspunten** wordt gestuurd?
- Waar gaan we zitten? Of wordt het een staande vergadering? Wat is een adequate tafelopstelling? Flip-chart? Enz. Welke **middelen** bevorderen de kwaliteit van de bijeenkomst?
- Wie zijn in het gesprek aanwezig? Ervaring? Inbreng? Om welke **mensen** gaat het?
- Welk **idee** ligt aan de bijeenkomst ten grondslag? (b.v.: er is slechts consensus mogelijk als een ieder zich vrij voelt een eigen standpunt in te nemen)

2.2 Uitvoering

Met behulp van de ingrediënten: mensen, middelen, uitgangspunten, inhoud, procedure, doel en idee kunnen we aan het componeren slaan. Hoe goed ook de voorbereiding, tijdens de uitvoering spelen de orkestleden soms vals, uit de maat, te solistisch, enz. De voornoemde ingrediënten helpen ons om voortdurend bij te sturen. Zo moeten soms tafels verzet worden, mensen "afgekapt" worden omdat ze onbewust een nieuwe procedure lanceren. Mensen verkeren met elkaar in **interactie**. Interactie kan overduidelijk geschieden (zeg jij nou eens wat), maar ook heel subtiel (in papieren bladeren terwijl iemand tegen je praat). Interactie is eigenlijk de ruimere betekenis van het begrip **gesprek**. Interactie gaat met woorden, met wenkbrauwen, met gebaren, met geuren. In de interactie voltrekt zich het gesprek tot in de diepten der zielen. Elk moment in het gesprek is uniek. Het wordt een kunst als we bewust in staat zijn "staande de vergadering" de ingrediënten te wijzigen.

2.3 Terugblik

Terugblikken op een vergadering heeft tot doel ervan te leren. Kies voor een terugblik een duidelijke focus: "de kwaliteit van de sturing" of "het verschil tussen goede

bedoelingen en effect van gedrag op anderen". Het is zinvol om in de voorbereiding al zo'n focus te kiezen. Verschillende deelnemers kunnen verschillende foci kiezen.

Oefening

Kijk naar een gespreksprogramma op de TV.
Analyseer het gesprek met behulp van de ingrediënten.
Welke interactionele kwaliteiten heb je gezien?
Hoe werkten deze uit?