



Iedereen weet dat vergaderingen geslaagd zijn als ze energie geven, het werk vooruit helpen, de teamgeest versterken en iets nieuws opleveren. Veel vergaderingen hebben dat effect echter niet. Hoe kunnen we dat op de or-vergadering en in het overleg wel bereiken? En een echt or-stempel op het beleid drukken? ISAÄK MOL

Vergaderen met effect

Design by or

A camel is a horse designed by a committee. Vrij vertaald: als je lang over iets moet vergaderen, dan wordt het niks. Het idee van deze uitdrukking is dat de beste dingen ontstaan doordat mensen hun, vaak afwijkende, ideeën wars van conventies doorzetten en alleen daarmee iets nieuws en bijzonders bewerkstelligen. Het begrip 'design by committee' staat internationaal voor mislukte ontwerpen. Het zijn die ontwerpen waarin, na eindeloze vergaderingen, precies alles is ondergebracht wat klanten willen, maar wat niemand natuurlijk wil hebben, want er zit geen geest in. Het is kleurloos. Grappig in dit verband is dat de uitdrukking over de kamelen en de paarden van oorsprong schijnt te komen van Alec Issigonis, de Britse ontwerper van de Morris Mini, een nog steeds uiterst succesvol ontwerp, ook in gepimpte versie als Mini Cooper, en destijds zeer innovatief.

Design by or

Deze briljante Brit Issigonis schiet natuurlijk een beetje door met zijn opvatting. Niet elke vergadering is saai en kleurloos en er zijn vele goede ontwerpen in groepsverband gemaakt. Tegelijk heeft ie wel een punt. Hoe krijg je die innovatieve, gepassioneerde geest in elke or- of overlegvergadering? Wat maakt dat 'design by or' typisch wordt voor kwaliteit en brillen en dat je na iedere vergadering het idee hebt

dat je iets bijzonders hebt meegemaakt?

In mijn ervaring moeten we het in vergaderingen meer zoeken in het samen komen tot iets nieuws, waar we normaliter geneigd zijn juist te vergaderen om resultaat te boeken en zaken op te lossen of af te spreken.

Besluitvormingsproces

Als we vergaderen om te komen tot besluiten of afspraken, volgen we in de vergadering de normale stappen, met z'n allen tegelijk en plenair. Dat zijn:

- probleemdefinitie
- probleemanalyse
- mogelijke oplossingen
- keuze van de beste oplossing
- wijze van uitvoering

Soms hebben deze stappen meer vergaderingen nodig of hebben vergaderingen een specifieke functie (zoals een beleidsmeeting om de beste oplossing te kiezen). Het komt ook voor dat er per stap andere mensen bij betrokken zijn. Niettemin is dit traditioneel de lijn die besluitvormende vergaderingen volgen. Het zijn de algemeen als juist aanvaarde stappen van besluitvorming wanneer je een beleidsstuk maakt of over iets nadenkt. Toch zijn ze voor een vergadering minder bruikbaar. Want wat gebeurt er? Elke deelnemer vormt een eigen idee over hoe de vergaderprocedure moet zijn en vaak zelfs welke oplossing het moet worden. Een 'oplosvergadering' is

daarmee feitelijk een verzameling individuele zoekprocessen naar de beste oplossing, waarin tempo, machtsgebruik, betrokkenheid en persoonlijke belangen geheel verschillend zijn en veel druk op het vergaderproces leggen. Het is waarschijnlijk heel herkenbaar. De deelnemers resten vervolgens weinig anders dan hun uiterste best te doen al die verschillen glad te strijken en levert zo bijna automatisch het label 'design by committee' af, ondanks goede bedoelingen. Bovendien is deelname aan zo'n vergadering nu niet meteen een bijzondere ervaring. Eerder een vermoeiende.

Creatieve energie

Bovenstaande analyse is afkomstig van David Cooperrider (what's in a name: zie de link met Mini), een Amerikaan die daar zijn 'appreciative inquiry' (kortweg AI, vertaald als 'waarderend onderzoeken') tegenover zet. Cooperrider is overigens als hoofdact in Nederland op het congres van Pentascope in november 2008. Bij Cooperrider werk je niet van probleem naar oplossing, maar van hoe je het zou willen naar hoe je dat gaat doen. Hij past het overigens vooral toe bij organisaties in verandering, maar de slag naar een vergadering is gemakkelijk te maken. De eerste stap (appreciating) is op een vergadering dan het waarderen van het beste van wat er nu al is. Bijvoorbeeld: wat vinden we het beste in ons huidig competentie management? Vervolgens maak je met elkaar visueel hoe het zou kunnen worden (envisioning), dus wat er idealiter allemaal uit dat competentie management kan komen dat je goed vindt. Daarna vertel je elkaar in de vergadering wat je denkt dat nu nodig is (dialoging), dus welke stap nu met competentie management gezet moet worden. Dat is een proces van dialoog, waarin het doel is elkaar te horen. Tenslotte bepaal je met elkaar hoe de door de vergadering gewenste verandering werkelijkheid kan worden (innovating).

Wat is het verschil?

In een bekende, op probleemoplossing gerichte, vergadering gaat ieder individueel zijn eigen proces lopen en vervolgens proberen anderen te overtuigen of te bestrijden als die iets zeggen wat daarvan afwijkt. De energie komt moeilijk samen: de deelnemers zijn druk bezig met het overbruggen van verschillen. Ook het voorzitten van zo'n vergadering is lastig.

In de beschreven, meer creatieve vergadering denken de deelnemers telkens gelijk op en zetten ze gezamenlijke beelden neer van wat ze graag willen (appreciating). Er wordt gezocht naar overeenkomsten en naar dezelfde beelden over een thema en de

ontwikkeling daarvan. Energie vloeit automatisch samen, het wordt een creatieve inspanning met nieuwe, vaak verrassende en innovatieve inzichten.

Naar een topvergadering

De probleemoplossende vergadering lijkt veilig, maar geeft in de praktijk weinig energie. De creatieve vergadering lijkt op het eerste gezicht 'veel praten en weinig resultaten', maar levert in de praktijk meer resultaat en meer energie. Belangrijker is nog dat de OR met een dergelijke vergadering zijn eigen lijn ontwikkelt en de vergadering dus een wezenlijk onderdeel wordt van wat de OR wil neerzetten. Dat is immers een scheppend proces dat creatieve energie vraagt van alle or-leden.

Voorzitters en DB-leden zouden het lef moeten hebben om te leren van de hierboven genoemde sir Alec Issigonis van de Mini. Je krijgt geen resultaat als je het niet anders durft te doen. Wees dan maar eens een DB dat wars van alles een agendapunt anders inzet en begeleidt. Begin eens met op de vergadering te bepalen wat er goed gaat bij een thema uit het bedrijf. Wat is er nu zo goed aan het voorliggende voorstel reiskostenregeling? Vraag het en stel dat eens goed met elkaar vast: ja, dat is goed! En ga dan eens kijken, als je mocht dromen over de allerbeste reiskostenregeling voor je organisatie, waar echt alles goed aan is, hoe die er dan uit moet zien? Zet dat eens uitgebreid neer met elkaar. Nu was er al veel goed aan het huidige voorstel, maar wat zou je daar nog aan kunnen toevoegen zodat het nog wat meer opschuift naar die ideale regeling? Stel tenslotte vast hoe de or die ideale regeling kan inbrengen. Je zult versted staan van de kwaliteit van deze reactie van de or en hoe blij je or-leden zijn met hun reactie! Design by or.

Stappen vooruit

Hierboven staat niet een trucje om effectiever te vergaderen. Het is een betoog om de vergadering te gebruiken als onderdeel van een dagelijkse werkwijze, waarbij er telkens stappen vooruit gezet worden. Naar mijn idee is de essentie van een vergadering dat er mensen bij elkaar zitten om hun energie, verbeeldingskracht en oplossend vermogen samen te brengen tot iets dat meer is dan een directeur, manager of teamleider zelf kan bedenken. Bovendien zoek je met behulp van een vergadering naar een collectieve energie, waarop je voort kunt. Vergaderingen die dat niet hebben, die zowel niet tot nieuwe inzichten komen en de energie niet bundelen, moet je eigenlijk ook niet houden. Dan kun je nog beter over koetjes en kalmpjes gaan praten. Of kamelen en paarden. ■



INFO

De auteur is werkzaam bij Stavoor op het terrein van strategie en innovatie voor medezeggenschap, zie www.stavoor.nl. Meer informatie: imol@stavoor.nl.