

# BESTUURSWERK BINNEN SCOUTING

## EFFECTIEF VERGADEREN

5

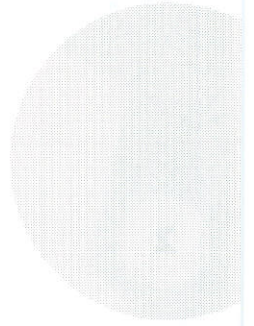


scouting

ook voor andere  
**KADER**  
leden



# EFFECTIEF VERGADEREN



# COLOFON

2

© 1995 Vereniging Scouting Nederland

**Uitgave:**

Scouting Nederland, Leusden 1997, herziene druk

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting is ontwikkeld op basis van het gewestelijke modulenaanbod voor bestuurders. De reeks kwam tot stand in samenwerking met de gewestelijke commissies voor Niet-Direct Leidinggevenden.

**Opmerking:**

Binnen Scouting Nederland is de structuur aan het veranderen. De districten en gewesten worden omgevormd tot regio's. In deze modulenreeks wordt de nieuwe term 'regio' gebruikt. Maar waar 'regio' staat, kan ook nog 'district' of 'gewest' worden gelezen.

**Auteur:**

Deze module is in opdracht van Scouting Nederland geschreven door Marcel Rözer uit Nijmegen. Marcel is van huis uit leraar Engels en Duits en sinds enige jaren als (sport) journalist werkzaam bij het Gelders Dagblad. Uit interesse voor Scouting Nederland heeft hij deze bestuursmodule willen schrijven.

**Eindredactie:**

Hennie Grol  
Gerben J. Sas

**Aan deze module werkten verder mee:**

Ellen Bulder  
André Jacobs  
Martelli van Velthuysen

**Illustraties:**

Ad Oskam

**Vormgeving:**

Peter la Roi

**Druk:**

Drukkerij Centrum, Nijkerk

Deze module is gedrukt op chloorvrij papier.

De omslag van deze module is gemaakt van vijftig procent recycled en ontinkt oud papier en vijftig procent TCF-pulp (100% chloorvrij gebleekt).

# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Vergaderen - 'vooraf'</b>	<b>7</b>
1.1 Vergadervormen	7
1.2 De agenda	11
<b>2 Tijdens de vergadering</b>	<b>15</b>
2.1 De communicatie	15
2.2 De voorzitter	21
2.3 De besluitvorming	23
<b>3 Wat verder ter tafel komt</b>	<b>25</b>
3.1 De vergaderomgeving	25
3.2 De tijd van het vergaderen	25
3.3 De groepssamenstelling	26
3.4 De notulen	26
3.5 De nazorg	27
<b>Bijlage Instructies voor het verknoeien van een vergadering</b>	<b>29</b>
<b>Maatwerk voor bestuurders binnen Scouting</b>	<b>32</b>

### 1. Inleiding

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

De Nederlandse Scouting is een organisatie die zich inzet voor de ontwikkeling van jongeren.

# INLEIDING

Voor je ligt de brochure Effectief Vergaderen, die deel uitmaakt van de modulereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze reeks bestaat sinds 1995 en wordt voortdurend uitgebreid. Deze brochure is een herziene druk van de eerste uitgave. In deze herdruk zijn de resultaten van een lezersonderzoek, de regiovorming en de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van effectief vergaderen bij Scouting verwerkt.

Vergaderen is voor veel Scouts helaas nog altijd te vergelijken met een bezoek aan de tandarts: het wordt beschouwd als een noodzakelijk kwaad. Toch weet iedereen dat het functioneren van een organisatie als Scouting vooral afhangt van goed overleg. Een goed gebit behoudt je alleen als je je tanden onderhoudt



en regelmatig naar de tandarts gaat. En waar er bij het halfjaarlijks bezoek aan de tandarts brochures liggen met tips over gebitsverzorging, daar kunnen mensen door het lezen van een aantal tips over effectief vergaderen tijd, energie en ergernis besparen. In deze module proberen we deze tips op een zo duidelijk mogelijke wijze te presenteren.

Hoewel de module Effectief Vergaderen deel uitmaakt van een brochurereeks voor bestuurders, is hij eigenlijk een 'must' voor iedereen die bij Scouting vergadert. Hoe kun je als deelnemer zelf een (saaie of langdurige) vergadering beïnvloeden? Maar in de eerste plaats is deze module toch vooral bedoeld

voor diegenen die bij Scouting niet alleen deelnemen aan vergaderingen, maar ook bij de voorbereiding daarvan zijn betrokken: bestuursleden en teamleiders.

Deze module kan je prima lezen voorafgaand aan de module Communicatie en Gesprekstechnieken. In die module worden de belangrijkste elementen van het communicatieproces op een meer theoretisch niveau uit de doeken gedaan. (Groeps)secretarissen raden we aan - naast de module Secretariaat - deze module door te nemen voor hun eigen kennis en ter ondersteuning van de (groeps)voorzitter. Meer informatie over de modulenreeks is te vinden in de folder Kennis is Kracht.



# 1 VERGADEREN - 'VOORAF'

## *effectief en succesvol*

In dit hoofdstuk leggen we uit hoe mensen effectief en dus met aanmerkelijk meer succes en minder moeite kunnen vergaderen. Aan de hand van voorbeelden wekken we de theorie voor Scouting tot leven.

Voordat je gaat vergaderen, moet je iets weten over vergadervormen en de agenda.

## 1.1 VERGADERVORMEN

Allereerst moet er onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende vergadervormen die er zijn. Er bestaan enorm veel brochures waarin wordt uitgelegd welke vormen er bestaan. En allemaal komen ze min of meer neer op de vraag: Wat is het doel van de vergadering?

Een misverstand dat bij vergaderingen vaak parten speelt, is dat sommige deelnemers tijdens de vergadering een besluit willen nemen terwijl anderen daar helemaal nog niet aan toe zijn.

## *doelen*

Stel dat je als agendapunt hebt staan: Nieuwe activiteiten zomerkamp. Het kan dan gebeuren, dat een deel van de aanwezigen hardop aan het nadenken is over nieuwe ideeën voor het kamp. Anderen willen echter over de nieuwe plannen direct een besluit nemen, want ze zouden deze het liefst al op het eerstvolgende kamp uitproberen. De doelen van de deelnemers verschillen en het blijft onduidelijk wat er moet gebeuren.

## *stemverhouding*

Je hebt vast wel eens een vergadering meegemaakt, waarin je een half uur hebt gepraat over de 'voors en tegens'. Iedereen heeft zijn stokpaardje bereiden en de meningen blijven verdeeld. Dan lijkt het erop dat er gestemd gaat worden. Maar we hadden helemaal niet afgesproken met welke stemverhoudingen het voorstel aangenomen moet worden. Bijvoorbeeld vijftig procent plus één, een meerderheid van vijfenzeventig procent, een unanieme beslissing, of ...

## *voorkomen van chaos*

Op zo'n moment gebeuren er vaak dingen, die helemaal niets meer met vergaderen te maken hebben. Er wordt gepraat en gepraat, maar niemand weet precies met welk doel er gesproken wordt. Dan begint je buurman te gapen, de voorzitter kijkt op zijn horloge en in de hoek overleggen twee collega's op fluisterende toon naar welke film ze vanavond zullen gaan. Kortom, de kans dat in de vergadering een besluit wordt genomen waarin de meeste deelnemers zich kunnen vinden, is uiterst gering. Deze onprettige chaos kan je voorkomen door van elk agendapunt te weten of het een besluit op moet leveren.

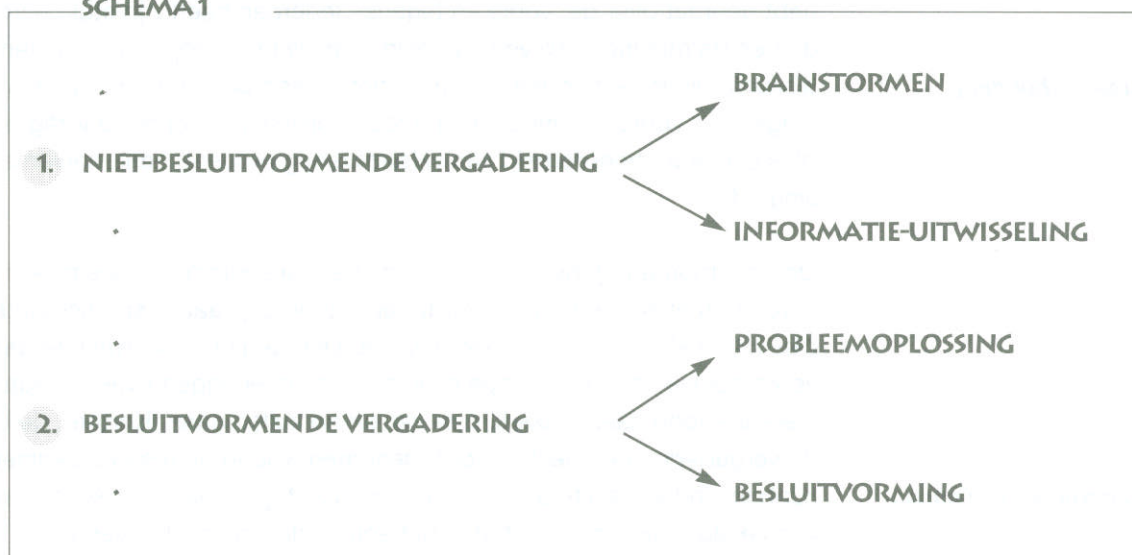
## *twee soorten vergaderingen*

Er zijn dus grofweg twee vergadervormen: de besluitvormende en de niet-besluitvormende vergadering.



Bij elk van deze vergadervormen maken we weer twee onderverdelingen. Bij een niet-besluitvormende vergadering is er verschil tussen brainstorming en informatie-uitwisseling. Bij een besluitvormende vergadering kun je onderscheid maken tussen probleemoplossing en besluitvorming.

#### SCHEMA 1



Stel dat er een besluit genomen moet worden over een locatie voor het zomerkamp. Dan moet er niet alleen over de mogelijke plaatsen worden gesproken, er moet ook besloten worden welke speltakken wel en welke niet meegaan. Voordat er ook maar aan een besluit kan worden gedacht, zul je je eigen

*eigen mening*

mening over het onderwerp moeten bepalen. Laten we nu eens even van de ideale situatie uitgaan dat er twee keer per maand wordt vergaderd en dat er tijd genoeg is het zomerkamp te bespreken.

#### **brainstormen**

De eerste vergadering waarin het zomerkamp wordt behandeld, is dan geheel en al niet-besluitvormend. De meningen worden gepeild en gevormd. Als het de bedoeling is met een geheel nieuwe opzet te komen voor het kamp, dan kan het een kwestie worden van brainstormen. Op zo'n moment mogen alle kaderleden (of de kinderen) ideeën spuien over de invulling van het kamp. Als er alleen maar wordt gesproken over een mogelijke locatie, dan is er meer sprake van het uitwisselen van informatie. De één denkt aan een kampeerboerderij in het bos en de ander wil slapen in tenten in de duinen. Wat is het leukste, gezelligste, handigste? Kortom de deelnemers aan de vergadering geven elkaar informatie over hun ideeën.

#### **informatie uitwisselen**

Bij de tweede vergadering komt het kamp nog een keer terug op de agenda. De meningen zijn gepeild en besproken en staan in de notulen duidelijk beschreven. Er is over de eigen mening, en over die van anderen, nagedacht. Nu kan er worden overgegaan tot de besluitvorming. Moet er bijvoorbeeld ook worden beslist of de licht-autistische jongen uit de Welpenhorde mee kan op kamp, dan kun je spreken van probleemoplossing. Het probleem is dan of het verantwoord is hem mee te nemen. Wat zijn de risico's? Wie is verantwoordelijk voor de begeleiding?

#### **de besluitvorming**

#### **probleemoplossing**

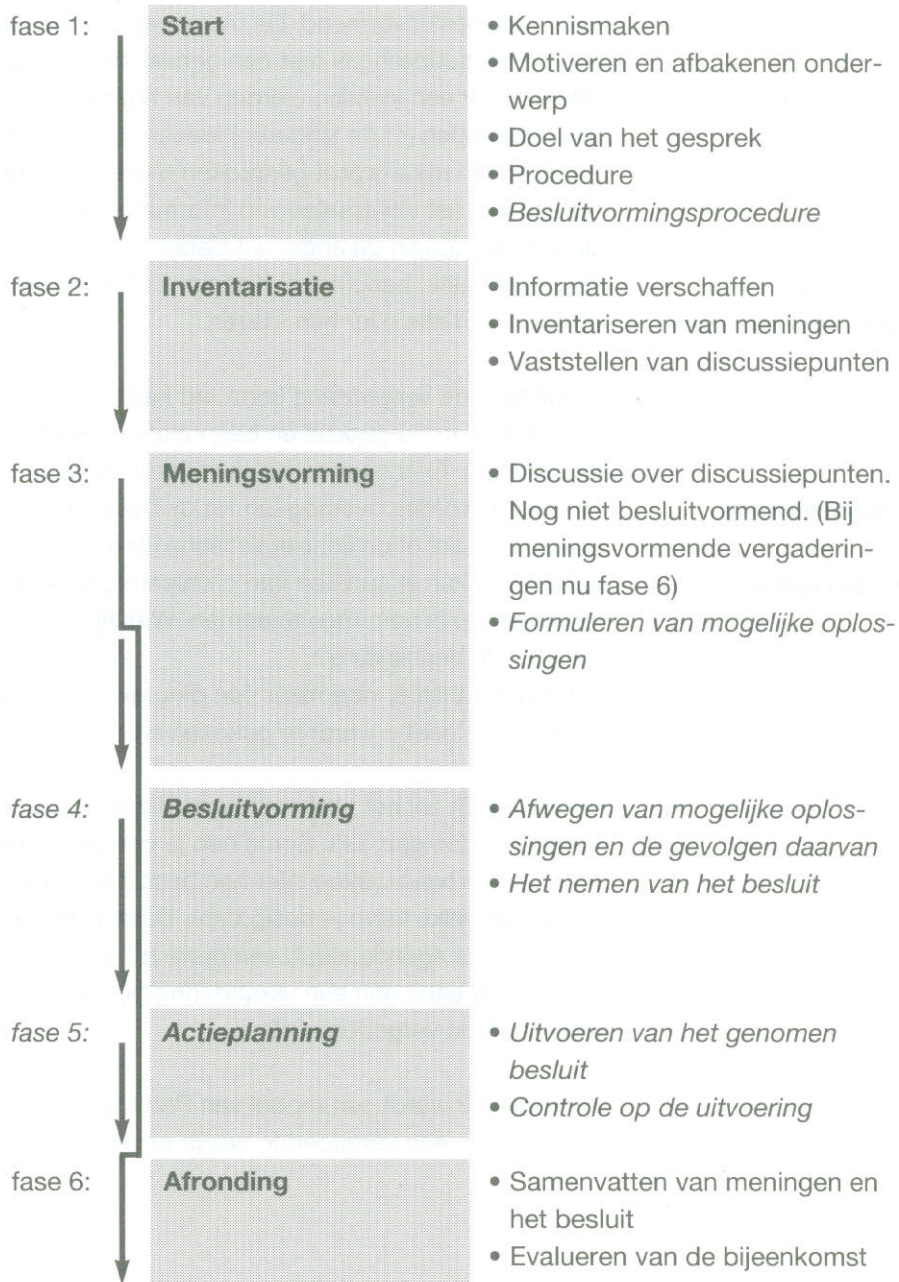
Uiteindelijk blijft er nog maar één ding over en dat is het nemen van een besluit. Voor welke locatie wordt er gekozen en nemen we de Welp wel of niet mee?

In de praktijk zal het vaak gebeuren dat alle vergadervormen in één bijeenkomst worden gebruikt. Soms heb je gewoon geen tijd om eerst te brainstormen en pas twee weken later een besluit te nemen. Het belangrijkste is, dat je weet met welke vorm je bezig bent. Daarbij spelen de voorzitter en de informatie die op de agenda staat, een grote rol. De eerste vraag die je op een 'checklist' voorafgaand aan een vergadering bij elk agendapunt moet stellen is: Welk doel heeft dit vergaderpunt?

In schema 2 wordt een model van Peter Gerrickens weergegeven, waarin de opbouw van een vergadering wordt geschetst.

## SCHEMA 2

## MODEL VOOR DE OPBOUW VAN EEN VERGADERING



NB. *Cursief*: alleen bij een besluitvormend groepsgesprek

### samenstellen agenda

## 1.2 DE AGENDA

Bij het samenstellen van de agenda, moet elk agendapunt op zichzelf duidelijk maken waarover gesproken gaat worden. Is dat niet het geval, dan dient er een bijlage bij de agenda te zitten, waarin meer uitleg over het betreffende punt wordt gegeven. Let erop, dat agendapunten niet te vaag zijn. Een punt als 'klachten ouders' is onduidelijk. De deelnemers moeten weten waar ze een mening over dienen te hebben.

Verder is het van belang, dat de deelnemers aan de vergadering weten wanneer en waar de vergadering is. Een simpel ding als het noteren van een datum boven een agenda wordt nogal eens vergeten. Daarnaast is het voor iedereen belangrijk te weten wanneer en bij wie de agendapunten voor een vergadering ingeleverd moeten worden. Stel daar in een vergadering duidelijk een termijn en/of procedure voor op. Ten slotte behoeft elk agendapunt een kritische beschouwing of het een punt is dat per se door de hele vergadering moet worden besproken. Zijn er punten die in kleinere groepen kunnen worden besproken? Vermijd dan een gesprek in een grote vergadering daarover.

### agenda-opzet

Laten we eens een eenvoudige agenda bekijken.

#### AGENDA GROEPSRAAD 30 APRIL 1997

1. Opening.
2. Notulen vorige vergadering  
*Doel:* vaststellen, ter besluitvorming.
3. Afsprakenlijst  
*Doel:* ter besluitvorming.
4. Nieuws van de speltakken  
*Doel:* informatie uitwisselen.
5. Mededelingen (groep, stichtingsbestuur, regioraad) en ingekomen stukken  
*Doel:* informatie uitwisselen, niet ter besluitvorming.
6. **Nieuwe opzet voor het zomerkamp 1997**  
***Doel:* meningsvormend, niet-besluitvormend (zie bijlage 1).**
7. **Eindbestemming opbrengst sponsorloop**  
***Doel:* besluitvormend (zie bijlage 2).**
8. Rondvraag  
*Doel:* informatie uitwisselen.
9. Sluiting en vaststellen datum en plaats volgende vergadering.

Aan de hand van bovenstaande, eenvoudige agenda, kan de theorie verduidelijkt worden. De **vetgedrukte** onderwerpen zijn de vergaderpunten waar het in deze agenda om gaat. Daarover moeten de meningen worden gepeild en kan iedereen zijn zegje doen.

De overige punten zijn vaste onderwerpen, die elke vergadering terugkeren. Het is de niet eenvoudige taak van de voorzitter die punten zo zakelijk mogelijk af te handelen. Zaken die niet met een agendapunt te maken hebben, moeten naar een ander tijdstip worden verplaatst. Probeer dat als voorzitter zoveel mogelijk te doen met instemming van de vergadering.

Stel dat er bij de mededelingen een bericht van de gemeente zit over het nieuwe dak dat op de groepsaccommodatie komt. Door het slechte weer en de lekkages hebben er al twee maanden geen activiteiten in het gebouw plaats kunnen vinden. De mededeling dat er over twee weken een nieuw dak is, maakt enkele mensen zo enthousiast, dat ze alvast gaan plannen wat ze de komende tijd in het gebouw zullen gaan doen. Met de agenda in de hand, kan en moet de voorzitter dat brainstormen dan afkappen. Het doet niet ter zake en kan op de volgende agenda als vergaderpunt worden geplaatst. Het was immers in deze vergadering een mededeling en geen 'groot' agendapunt. Er wordt nogal eens gezegd dat het handig is een tijd bij elk agendapunt te noteren. Dat kan natuurlijk, maar dat veroorzaakt een bepaalde druk, waarmee lang niet iedereen even blij is. Je kunt het natuurlijk een keer proberen en dan kijken hoe het bevalt.



### *geen agendapunt*

In principe moet het zo zijn, dat er geen punten worden behandeld, die niet op de agenda staan. Vaak komt er ter elfder ure nog iemand met een agendapunt op de proppen. Daardoor worden vergaderingen vaak onoverzichtelijk (de deelnemers hebben zich immers niet of nauwelijks kunnen voorbereiden) en wordt het vaak later als vooraf gepland was. De voorzitter moet dan ook niet te snel ingaan op een verzoek een agendapunt toe te voegen, tenzij het onvermijdelijk is dat er over gesproken wordt.

Als we nu nog eens even teruggaan naar agendapunt 6: **de nieuwe opzet voor het zomerkamp 1997**. Door de mededeling die er onder staat, weten de deelnemers dat er geen beslissing over genomen hoeft te worden.

### *bijlage vooraf*

Bij de voorbereiding van de vergadering hebben de voorzitter, en eventueel de secretaris, al een inventarisatie gemaakt van de mogelijke nieuwe ideeën. Deze zijn dus vooraf te lezen in de bijlage, waardoor de deelnemers aan de vergadering al na hebben kunnen denken over hun visie op de nieuwe opzet. Let op dat de ideeën niet gebracht worden alsof ze de enige mogelijkheden zijn. Maak duidelijk dat alle voorstellen voor het zomerkamp serieus worden besproken en dat er nog niets vaststaat.

### *vergadersfeer*

Het meest ideaal zou zijn wanneer er een sfeer is, die iedereen de ruimte geeft zijn ideeën over het zomerkamp te spuien. Na een afgebakende periode, bijvoorbeeld een kwartier, kan de voorzitter door het geven van een korte samenvatting de discussie sluiten. Er moet dan wel duidelijkheid zijn over het tijdstip wanneer het onderwerp weer aan bod komt. Verder dient er overeenstemming te zijn over het feit of er de volgende keer gestemd gaat worden.

Naast het punt over het zomerkamp (meningsvormend), staat er op de agenda nog een vergaderpunt. Punt 7: **Eindbestemming opbrengst sponsorloop**. In bijlage 2 van de agenda wordt het bedrag genoemd dat deze actie heeft opgebracht. Mogelijk staan in deze bijlage ook al ideeën over de eventuele besteding. In het ideale geval is daar de vorige vergadering over gesproken en hebben alle betrokkenen zich er al over uit gesproken. Er moet wel vooraf bepaald worden in welke stemverhouding er over het geld wordt beslist.

### *rondvraag*

Op de agenda resten dan nog twee punten en voor veel mensen is het dan al tijd hun tassen in te pakken.

De rondvraag is een uiterst belangrijk overlegpunt in een vergadering. Maar zij mag niet uitmonden in een nieuwe vergadering. Het spreekt vanzelf dat de voorzitter een belangrijke rol speelt als het aankomt op de beoordeling van de zaken die in de rondvraag 'ter tafel komen'. Soms zijn het mededelingen die voor kennis aangenomen kunnen worden. Andere keren blijkt er een heus overleg te ontstaan en zou er eigenlijk een vergaderpunt op de volgende vergadering aan gewijd moeten worden. Het is aan de voorzitter om, eventueel in overleg, de onderwerpen uit de rondvraag op hun waarde te schatten.

Bij steeds meer Scoutingvergaderingen zie je dat de rondvraag vlak vooraan op de agenda staat. Dit heeft de volgende voordelen:

- Mensen die dringend iets kwijt moeten, kunnen dit al snel doen. Anders komt het vaak op een 'verkeerd' moment aan bod;
- Mensen die voortijdig weg moeten (trein, bus, andere afspraak), kunnen in alle rust vragen stellen.

Bij de sluiting moet niet vergeten worden een nieuwe vergaderafspraak te maken.

#### checklist

Hieronder ten slotte een checklist met een aantal vragen die je jezelf voor de vergadering moet stellen:

- Waar en wanneer wordt de vergadering gehouden?
- Kunnen de agenda's op tijd de deur uit?
- Welke punten zijn besluitvormend en welke zijn slechts om meningen uit te wisselen?
- Zijn alle punten duidelijk voor de deelnemers? Welke hebben een begeleidende bijlage nodig?
- Zijn alle punten van voldoende belang om ze op deze vergadering te bespreken?





# 2 TIJDENS DE VERGADERING

## verhoudingen tussen mensen

In het vorige hoofdstuk zijn we uitvoerig ingegaan op de structuren die je in een vergadering aan kunt brengen. Hoofdstuk 1 geeft een basis om vergaderingen te doorzien, om te weten waar je mee bezig bent en waar anderen mee bezig zijn. In dit hoofdstuk wordt een aantal zaken besproken, waarop je als deelnemer aan een vergadering niet direct vat hebt. Het gaat hier, afgezien van de paragraaf over besluitvorming, veel meer om de verhoudingen tussen mensen. In deze module gaan we slechts inleidend in op dit thema, waarbij de besproken zaken betrekking hebben op de specifieke communicatievorm van het vergaderen. Aan de orde komen de volgende onderwerpen:

1. De communicatie;
2. De voorzitter;
3. De besluitvorming.

## 2.1 DE COMMUNICATIE

Tijdens een vergadering is er sprake van communicatie.

*Communicatie is een proces waarin een individu, via verbale en/of niet-verbale symbolen, met een bepaalde bedoeling informatie geeft aan een ander individu. Dat individu neemt die informatie waar en vertaalt het in één of ander gedrag.*

Bij een bijeenkomst met meerdere mensen, is er dus sprake van een uitwisseling van informatie. Dat kan met woorden (verbaal) maar gebeurt minstens zo vaak in de vorm van lichaamstaal (non-verbaal).

## verbaal en non-verbaal



Een klein voorbeeld daarvan is de fysieke houding van mensen in een tweegesprek. Stel dat je met een aantal leiders praat over de laatste spelmiddag, die naar jouw mening chaotisch verliep. Het is een kleine groep en je zit met hen aan een tafel. Met één van de aanwezigen krijg je plotseling een tweegesprek. Jij ziet hem of haar als één van de voornaamste oorzaken waarom het zo'n chaos is geworden. Vaak is het zo, dat je aan de houding van mensen kunt zien wat zij van een gesprek vinden. Neemt iemand dezelfde (lichaams)houding aan als de spreker, dan is het een actieve gesprekspartner die geïnteresseerd

is in het besprokene. Alle andere houdingen vertellen iets over hoe de ander bij het gesprek betrokken is.

Bij een vergadering blijft het als deelnemer, in welke vorm dan ook, moeilijk te zien of er ook werkelijk sprake is van een zinnige vorm van communicatie tussen de deelnemers. Net als in hoofdstuk 1 kunnen we ook hier een checklist samenstellen.

Tijdens een vergadering zou je je dan de volgende vragen kunnen stellen:

- Wordt er naar elkaar geluisterd?
- Stelt men duidelijke vragen?
- Wordt er met voorstellen iets gedaan of worden ze genegeerd?
- Corrigeert men elkaar als er van het onderwerp wordt afgedwaald?
- Zijn er onderlinge irritaties?
- Vangt de groep de irritaties zelf op?

Bij het beantwoorden van de vragen van deze checklist moet je je bedenken dat er een gebied is waarop je noch zicht noch invloed hebt. Van jezelf weet je bijvoorbeeld de stemming waarmee je naar de vergadering kwam, maar van de meeste anderen kun je daar alleen maar naar gissen. Verder bestaat er ook bij jezelf een 'blinde vlek', waardoor je niet altijd weet hoe je zult reageren op een opmerking van een ander. Er zijn dus een aantal onbekende factoren, die het niet eenvoudig maken duidelijk zicht te krijgen op de communicatie in een vergadering.

#### onbekende factoren

Wellicht dat een grove onderscheiding van communicatieve types je kan helpen mensen in een vergadering beter te doorzien. Daarbij kun je een verschil maken tussen de mensen die grotendeels zwijgen en zij die veel praten.

#### spreken is zilver

##### DE SPREKERS

- Sommige sprekers brengen hun mening met veel verbaal geweld en zeer overtuigend te berde. Zij praten met zoveel overtuiging en zelfvertrouwen, dat een groot deel van de luisteraars geneigd zal zijn hun mening over te nemen.
- Verder zijn er sprekers, die wachten tot er een mogelijkheid is hun stokpaardje te berijden. De enige reactie die de vergadering er na verloop van tijd nog aan zal geven is: 'Daar heb je hem weer'.
- Dan zijn er sprekers, die wachten op een geschikt moment om een mening te vertolken, die vaak lijnrecht tegenover die van de meerderheid van de vergadering staat.

Voor alle drie de sprekerstypen geldt dat je moet proberen door het vaak bij iedereen al bekende gedrag heen te kijken en toch te luisteren. Dat kan door vragen te stellen, maar ook door een samenvatting te geven van hetgeen jij

denkt gehoord te hebben. Probeer altijd goed te luisteren naar de boodschap van de ander (zender), dat is een belangrijke voorwaarde voor communicatie.

### zwijgen is goud

#### DE ZWIJGERS

- Bij de zwijgers zijn er types die niets zeggen, maar non-verbaal voortdurend signalen uitzenden. Het is moeilijk er achter te komen welke mening deze mensen hebben. Zij voelen zich vaak miskend en hebben last van een superioriteitsgevoel. Zij hebben immers een mening, die de rest van de vergadering toch niet zou begrijpen. Het is een kunst de vaak zinnige gedachten van deze mensen toch in de openbaarheid te krijgen.
- Verder zijn er onder de zwijgers mensen die een afwachtende houding aannemen. Zij voelen zich vaak pas in staat iets te zeggen over een onderwerp, als dat al uitvoerig besproken is. Deze zwijgers zijn in een vergadering vaak lastig peilbaar, waardoor zij een bron van onzekerheid vormen. Ook in een fase van oriëntering - het brainstormen - zijn dit type zwijgers geen toevoeging aan de vergadering.
- Ten slotte zijn er zwijgers die met alle winden meewaaien. Zij zeggen niet veel, maar sluiten zich aan bij de meest heersende opvatting. Zij hebben zelf vaak het gevoel dat er in elk standpunt wel iets nuttigs zit.



Bij elke vergadering zitten sprekers en zwijgers. Soms kan het vreselijk irritant zijn, als je van iemand vooraf weet dat hij/zij òf de hele tijd aan het woord is, òf nooit iets zegt. Het kan helpen, buiten de vergadering om het gedrag van de altijd sprekende/zwijgende eens te bespreken. Sprekers zou je duidelijk kunnen maken, dat naar iemand met te veel woorden minder goed geluisterd wordt. Zwijgers moeten niet zelden over een door hen zelf opgeworpen drempel worden geholpen. De eerste stap, het eerste woord, is het moeilijkst, daarna gaat het veel makkelijker. Pas bij het geven van feedback wel op: vaak raken opmerkingen over gedrag mensen in hun diepste ziel.

Iedereen moet zich altijd blijven realiseren dat sprekers en zwijgers met elkaar de vergadering maken. Er zijn nu eenmaal mensen die veel en mensen die weinig zeggen.

### ZWIJGERS AAN HET SPREKEN?

Het is niet iedereen gegeven in het openbaar te spreken. Het is ook een kwestie van karakterstructuur en opvoeding die hier een rol speelt. 'Oefening baart kunst' gaat niet voor iedereen op.

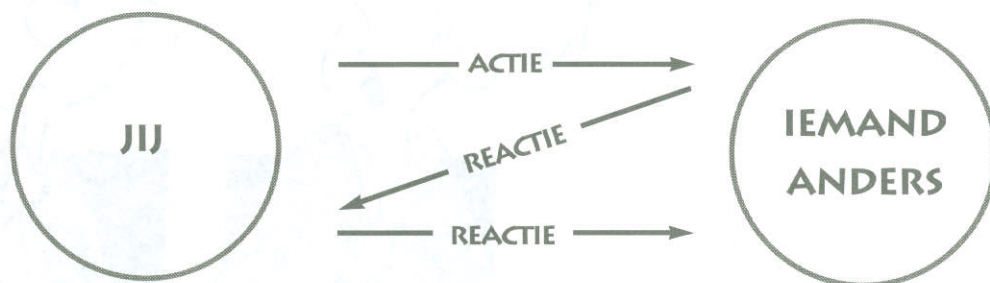
Anders is het, als er spanning zit in een vergadering, als er conflicten dreigen of er een moeilijke boodschap klaarligt. Je ziet dan dat de spanning zich vaak uit in de vorm van stilte en zwijgen.

Een truc om beweging in de stilte te krijgen, is als voorzitter voor te stellen dat alle deelnemers zich even kort voorstellen. Mogelijk wil iedereen ook even kort aangeven wat hij van de vergadering verwacht. Het ijs wordt zo gebroken, de kop is eraf. Deze vergadertruc om alle mensen alvast even stoom af te laten blazen, heet het 'inschurk-effect'. Het is aan de voorzitter na deze eerste ronde de volgende passende stappen op een rij te krijgen.

### ROLLEN IN EEN GROEP

Een mogelijkheid om de groepsrelaties te analyseren hebben we afgeleid van Timothy Leary. Volgens Leary beïnvloeden de reacties van de groepsleden elkaar. Dat wil zeggen dat de reactie van iemand anders op jou gedrag afhankelijk is van jouw voorgaande opmerking/handeling.

*model van Leary*

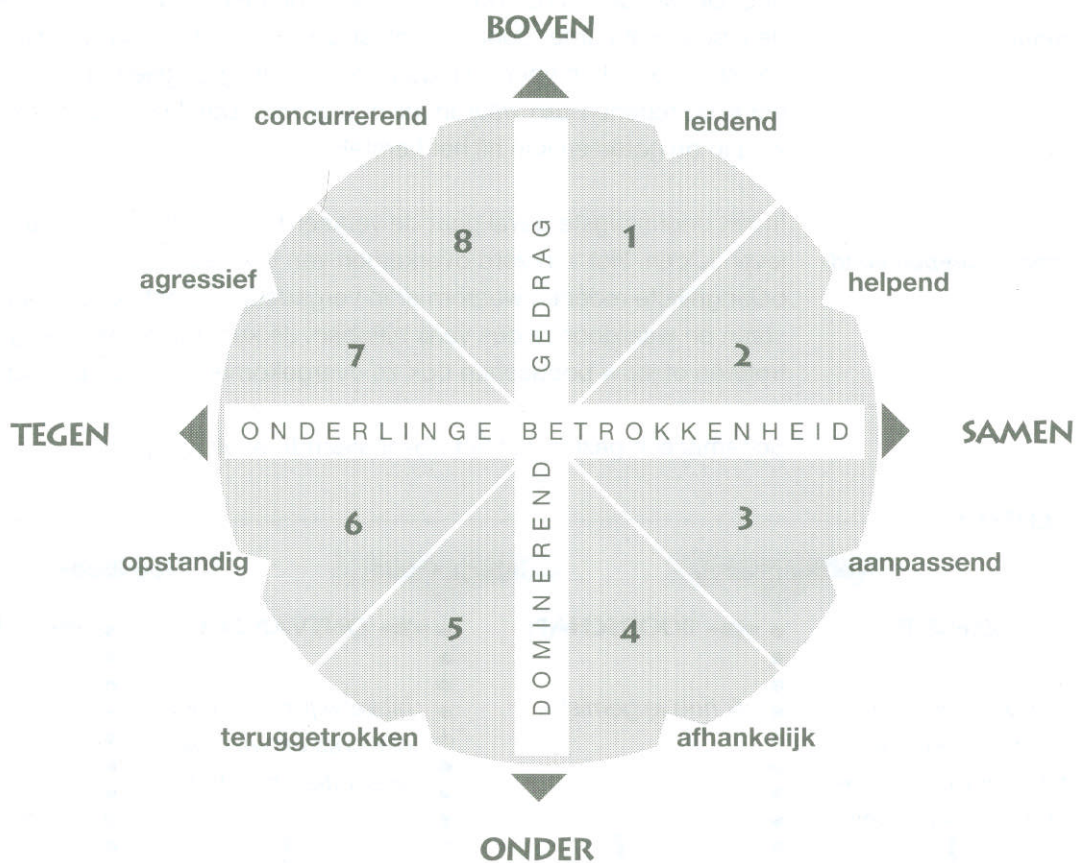


In een groep hebben groepsleden een bepaalde manier van reageren op elkaar. Die reacties kun je (grofweg) indelen in twee tegenpool-situaties:

1. Leidend en ondergeschikt-zijn ('boven' en 'onder');
2. Samenwerkend en tegenwerkend-zijn ('samen' en 'tegen').

#### **acht gedragspatronen**

Door te combineren kun je met deze verdeling acht verschillende gedragspatronen onderscheiden. Waarschijnlijk heb je een aantal van deze gedragspatronen bij jezelf en bij anderen herkend en heb je gezien hoe daarop gereageerd kan worden.



#### **rolpatronen**

Geen enkel mens zit vast aan één van deze rollen. Je zou ze allemaal kunnen vervullen, afhankelijk van de situatie waarin je je bevindt, en afhankelijk van het gedrag van de mensen door wie je beïnvloed wordt.

Doordat iemand zich helpend opstelt, zul jij misschien een afhankelijke rol aannemen of een opstandige. Anders wordt het, als je gedrag is vastgeroest en je overal en altijd hetzelfde bent. Dan is een rolwijziging bijna onmogelijk en kost het verschrikkelijk veel inspanning.

zender

ontvanger

verkeerd begrepen bood-  
schap

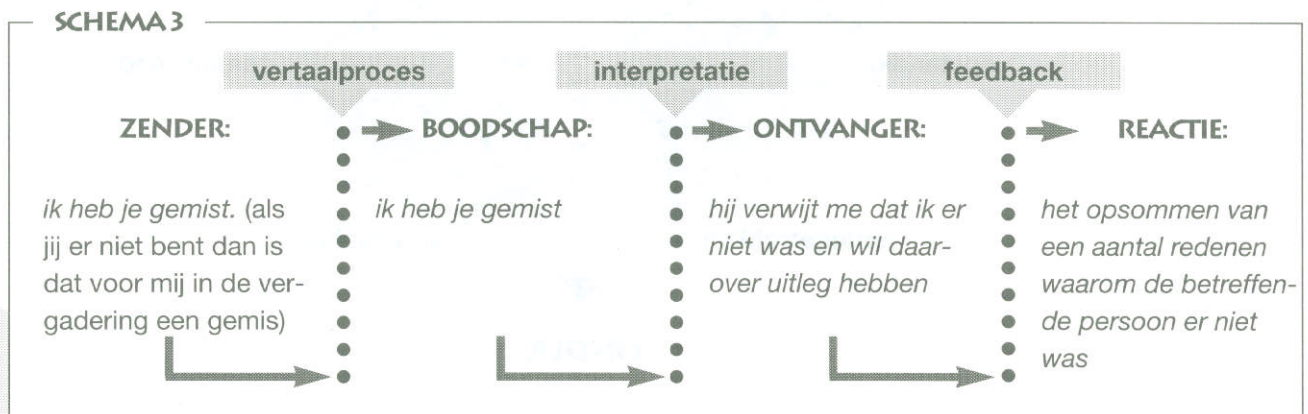
In een groep is het noodzakelijk dat een aantal mensen de leidende of helpende rol vervullen, want als iedereen aanpassend, afhankelijk, teruggetrokken of opstandig is, zal er waarschijnlijk weinig gebeuren.

### ZENDEN EN ONTVANGEN

Voor iemand in een vergadering is het van groot belang, dat hij beseft dat zijn woorden wellicht heel anders overkomen dan hij bedoeld heeft. Als 'zender' weet je niet altijd wat de ander exact ontvangt. Een bekend voorbeeld is de uitspraak van de voorzitter: 'Ik heb je gemist'. De voorzitter bedoelt dat hij het belangrijk vindt, dat degene tegen wie hij het heeft, aanwezig is bij de vergadering. De persoon is belangrijk voor de voorzitter. De boodschap 'Ik heb je gemist' wordt echter door de 'ontvanger' opgevat als een verwijt. De ontvanger van de boodschap voelt zich daardoor schuldig en geeft in het gunstigste geval de redenen aan waarom hij er niet was. Dan krijgt de voorzitter de vergissing in de gaten en kan hij het herstellen.

In het ongunstigste geval gaat de verkeerd begrepen boodschap een eigen leven leiden. Het verkeerd overkomen van boodschappen is één van de belangrijkste redenen waarom er in vergaderingen onbegrip en wanorde ontstaan en waardoor ze dus vaak uitlopen. Je kunt bijna niet vaak genoeg controleren of jouw boodschap ook zo overgekomen is als de bedoeling was.

Schematisch gezien ziet het bovenstaande er als volgt uit:



Met de reactie geeft de ontvanger feedback op de zender.

gespreksvoorwaarden

Het is nuttig dit schema in je achterhoofd te houden. Veel belangrijker dan dit schema is het, dat je in de vergadering een aantal voorwaarden voor het slagen van zo'n gesprek niet uit het oog verliest.

### Die voorwaarden zijn:

- Je moet uiting geven aan je eigen mening;
- Je moet een confrontatie aangaan met de mening van anderen;
- Je moet zo nodig tot een herziening kunnen komen van je eigen standpunt.

Als je het bovenstaande nog eens leest, maar dan de woorden tot je door laat dringen, dan is een schema over vergaderen helemaal niet nodig.

Wees je bewust van het feit dat jij je mening geeft zoals jij die hebt. Die stap is wellicht nog de minst moeilijke, hoewel ... Wees je er bewust van dat je naar de mening van anderen luistert. Je moet begrip op brengen voor de mening van de ander. Je moet als het ware even in de huid van de ander kruipen. Ook moet je bereid zijn jouw mening aan een kritische beschouwing te onderwerpen. Zo nodig moet jij je standpunt kunnen herzien. Dat klinkt eenvoudig, maar zal niet meevallen.

*kruip in de huid*

*standpunt herzien*

Iedereen die wel eens vergadert, weet uit eigen ervaring voorbeelden waarbij men juist wel of juist niet bovenstaande houding had. Iedereen die wel eens in een vergadering zit, weet hoe moeilijk het is naar een ander te luisteren, de eigen mening op de helling te zetten en de ander in zijn waarde te laten. Vooral als je lang in dezelfde samenstelling in een vergadering zit, kan het moeilijk worden er onbevooroordeeld tegenover te staan.

*onbevooroordeeld*

## 2.2 DE VOORZITTER

Eén van de belangrijkste personen in een vergadering is de voorzitter. Een ideale voorzitter is een duizendpoot, die zowel boven als in de vergadering staat. Een voorzitter moet de grote lijn van de agenda en haar punten in de gaten houden, activeren, de mensen aan het denken zetten, intensiveren, dieper op de onderwerpen ingaan, confronteren en wijzen op feiten en gebeurtenissen.

Dat klinkt allemaal prachtig, maar eenvoudig is het allerminst. Misschien kun je een goede voorzitter nog het best vergelijken met een scheidsrechter bij een sportwedstrijd: als hij niet opvalt, heeft hij het goed gedaan.

Neem nu eens de situatie dat de groepsraad moet beslissen over de viering van het 25-jarig jubileum van je Scoutinggroep. Op de agenda staat bij het punt aangegeven dat het om het vormen van een mening gaat. Iedereen mag dus zijn of haar ideeën spuien. De voorzitter moet in zo'n geval een doorgeefluik zijn:

- Hij luistert naar de meningen die worden gegeven. Hij vraagt onduidelikheden te verhelderen en vat waar nodig samen. Hij ziet erop toe dat er zoveel mogelijk mensen aan het woord komen en dat de meningen vrij geuit kunnen worden. Hij geeft dus geen oordelen en stelt geen vragen naar de haalbaarheid van ideeën. Een goede voorzitter geeft het gevoel dat alles gezegd kan worden.

*profiel schets voorzitter*

- Als dan in een volgende groepsraad de beslissingen genomen moeten worden over de invulling van het jubileum, geeft de voorzitter allereerst een samenvatting van de vorige bijeenkomst. Een goede voorzitter weet wat er speelt in de groep en kan daar, als hij dat wil, zijn voordeel mee doen. Let maar eens op: als een voorzitter duidelijk voor een bepaalde beslissing is, dan komt het niet zelden voor dat een groot deel van de vergadering juist een ander standpunt inneemt.
- Een voorzitter stelt vragen, geeft samenvattingen en ordent hoofd- en bijzaken. Een voorzitter verduidelijkt en vraagt de deelnemers aan de vergadering dat ook te doen.
- Als er iemand naar aanleiding van het punt over het jubileum doorpraat over hoe geweldig zijn idee wel is, dan behoort het tot de taak van de voorzitter dat betoog af te kappen. Dat afkappen dient wel netjes te gebeuren. In elk geval zo, dat de spreker ook een volgende keer nog met een idee durft te komen.
- Als er wordt gesproken over 'men' en 'wij', zonder dat er duidelijk is wie er bedoeld wordt, dan moet een voorzitter daar naar vragen. Het moet duidelijk zijn over wie het gaat.
- Een valkuil die voor iedere voorzitter klaarligt, is dat hij zich als deelnemer gaat gedragen. Zijn betrokkenheid, bemoeizucht, interesse of kennis kan zo groot zijn, dat hij zijn mond eenvoudig niet kan houden. Het is zeer begrijpelijk dat de voorzitter als centraal figuur zijn standpunt wil ventileren, maar het is even zo onwenselijk. Een voorzitter die betrokken raakt bij een vergadering, kan geen goede voorzitter meer zijn.

Een voorzitter mag zich er best van bewust zijn dat zijn functie de moeilijkste is in een vergadering. En dat de rol van voorzitter, begeleider, manager in de huidige Scoutingorganisatie zeer gecompliceerd is. Niet voor niets wordt in bedrijven de ene na de andere (managers)cursus gegeven.

Voor wat betreft het (gespreks)leiderschap zijn er diverse vormen te onderscheiden. Daarbij hanteren wij een indeling op basis van de zorg voor de productie en de zorg voor de mensen. Hierdoor ontstaat de onderstaande indeling:

- **'Countryclub'-leiderschap.**  
Zorg voor de behoeften van de mensen en warme vriendelijke relaties leiden tot een goede sfeer.
- **'Team'-leiderschap.**  
Grote betrokkenheid bij het werk en een gemeenschappelijk doel leiden tot vertrouwen en respect.

*zorg voor de mensen*





*wees je eigen voorzitter*

afhaken, moet je dan juist bijblijven, want het is een ieders verantwoordelijkheid de vergadering te laten slagen.

- **'Status quo'-leiderschap.**  
Schipperen tussen de productie-eisen en de eisen van de medewerkers.
- **Loos-leiderschap.**  
Met minimale inspanning net voldoende presteren om de positie in de organisatie te behouden.
- **Autoritair leiderschap.**  
Efficiency. Zorg voor de productie staat centraal, minimale zorg voor de mensen.

Ten slotte is in dit verband de volgende boodschap voor iedere deelnemer van belang: wees je eigen voorzitter. Gedraag je in elke vergadering alsof jij de verantwoordelijkheid voor het welslagen daarvan hebt. Veel mensen haken in de loop van een vergadering af en zeggen naderhand dat er een aantal dingen niet naar hun zin gingen. In plaats van

*vier vormen van besluiten*

## 2.3 DE BESLUITVORMING

Na het grondig bekijken van de vorige onderdelen, kunnen we nu overgaan tot het punt in de vergadering waar het eigenlijk allemaal om te doen is: de besluitvorming. Daarbij onderscheiden we de volgende vier mogelijkheden:

1. **Het éénmansbesluit.** Hier kunnen we heel kort over zijn, want het komt nog maar zelden voor dat in een Scoutingvergadering alleen de voorzitter het besluit neemt;
2. **De democratische besluitvorming.** Dit is een veel gebruikte vorm, waarbij een voorstel is aangenomen als de helft plus één van de deelnemers voor heeft gestemd. In het meest ongunstige geval kan dat betekenen dat de andere helft min één tegen het voorstel is. Kijk daarom uit om deze vorm van besluiten te kiezen bij belangrijke zaken waar iedereen vrijwel dagelijks mee te maken krijgt. Als een besluit niet door voldoende mensen in een organisatie wordt gesteund, zullen er vaak problemen ontstaan;
3. **Het meerderheidsbesluit.** Deze wijze van besluitvorming kan gebruikt worden als het gaat om het bij mogelijkheid 2 beschreven geval. Dan kan het onvoldoende zijn wanneer iets meer dan de helft van de mensen voor stemt en behoeft de beslissing van de vergadering een groter draagvlak. Een tweederde meerderheid bijvoorbeeld;

4. **Het unanimitieitsbeginsel.** In een uitzonderlijk geval kan het voorkomen dat een vergadering pas een besluit wil nemen als iedereen er voor is.

Bij alle vier de mogelijkheden is het zo, dat de deelnemers aan de vergadering elkaar van hun mening proberen te overtuigen. Het kan natuurlijk ook zo zijn, dat er tijdens de vergadering een compromis op tafel komt. Iedereen doet dan water bij de wijn en er komt een besluit waarin de meesten zich kunnen vinden.

Als we nu eens kijken welke besluitvormingsmogelijkheden bij Scoutingvergaderingen het meest gebruikt worden, komen we terecht bij de democratische besluitvorming en het meerderheidsbesluit.

#### voor- en tegenstanders

Als een vergadering moet beslissen over het uitnodigen van ouders voor een feestavond, dan hoeft daar natuurlijk niet per se driekwart van de vergadering voor te zijn.

Tegenstanders komen er best overheen, wanneer er één avond iets gebeurt waar zij niet enthousiast over zijn. Maar als het gaat om het feit of er wel of niet gerookt mag worden in het club-

gebouw, dan is het best belangrijk of er een ruime meerderheid voor of tegen is. Kan er wellicht een compromis worden gevonden?



#### beslissingsproces

Iedereen in de vergadering moet zich te allen tijde realiseren dat het nemen van een beslissing een natuurlijke afronding van het hele proces van besluitvorming moet zijn. In het geval van het roken zul je eerst het probleem moeten inventariseren. Daarna worden de meningen geordend. Door de ordening ontstaat een herformulering van het probleem. Alvorens te gaan stemmen, is het goed te peilen hoe de meningen liggen. Daarmee wordt de ruimte voor de deelnemers vergroot om hun mening kenbaar te maken. Als er daarna tot stemming over wordt gegaan, is de kans groot dat een belangrijk deel van de vergadering het besluit steunt.

Bij stemming dient eerst duidelijk geformuleerd te worden waarvóór of waartégen gestemd wordt.

# 3 WAT VERDER TER TAFEL KOMT

Net zoals in een vergadering, komen er op het eind van deze module nog een aantal zaken die mogelijk nog even te denken geven. Het zijn tips die in veel vergaderingen zijn opgedaan en waarmee naderhand heel wat misverstanden en slechte vergaderomstandigheden voorkomen hadden kunnen worden. Zo is het goed om iets te weten over:

1. De omgeving van het vergaderen;
2. De tijd van het vergaderen;
3. De groepssamenstelling;
4. De notulen;
5. De nazorg.

## 3.1 DE VERGADEROMGEVING

Veel mensen onderschatten het belang van de plaats waar vergaderd wordt. Bij een vergadering van een groepsraad zit je al snel vast aan het gebouw waar jouw groep haar onderkomen heeft. Als je op een voor sommigen vreemde plek vergadert, denk dan aan het adres, telefoonnummer en een plattegrond. Als je geluk hebt, vergader je in een goed geventileerde, heldere ruimte met comfortabele - maar niet te luie - stoelen. Let er in elk geval op, dat iedereen elkaar in de ogen kan zien en dat er geen groepjes gevormd kunnen worden. Tijdens de vergadering is rust van groot belang. Dus geen inkomende telefoongesprekken, toevallig binnenlopende mensen, lawaai van buitenaf enzovoort.

*vergaderruimte*

*begin-en eindtijd*



## 3.2 DE TIJD VAN HET VERGADEREN

Voor het aanbrengen van een structuur is het belangrijk precies te weten wanneer een vergadering begint. Vergeet dat niet op de agenda te vermelden. En zorg ervoor dat je op tijd kunt beginnen, want als mensen denken dat de vergadering waarschijnlijk toch tien minuten later dan aangekondigd begint, komen ze gegarandeerd te laat.

**pauze**

Vermeld ook een eindtijd op de agenda en zorg dat je je daaraan houdt. Vrijwel iedereen heeft een hekel aan het uitlopen van vergaderingen.

Zorg voor een korte pauze. Al na een half uur loopt de aandacht van mensen terug en na een uur blijft er nog maar weinig hangen. Een pauze, met koffie en thee en de mogelijkheid een sigaretje te roken, zorgt voor ontspanning en een moment van ontlading. Mensen kunnen weer even over hun eigen interesses praten en de voorzitter heeft de mogelijkheid hier en daar nog wat meningen te peilen en/of te lobbyen.

**wie uitnodigen****3.3 DE GROEPSSAMENSTELLING**

Degene die een vergadering bijeen roept, moet vooraf een belangrijke vraag beantwoorden: Wie moet er wel en wie hoeft er niet op de vergadering te komen? Het slagen van een vergadering hangt voor een belangrijk deel af van de aanwezige deelnemers.

Zijn er punten waar niet iedereen per se bij hoeft te zijn, dan moet er worden gekeken naar een andere gelegenheid dat te bespreken.

Denk eraan dat het veel onrust geeft tijdens de vergadering mensen te laten vertrekken. Dan kun je nog beter de vergadering, inclusief rondvraag, afmaken en eventueel naderhand even doorpraten met de mensen die het aangaat. Kijk gerust naar wat het beste bij de groep past, waar jij bijhoort.

**agenda inzicht**

Probeer per punt kritisch te kijken of de deelnemers er wel genoeg van afweten. Is dat niet het geval, dan kun je altijd iemand uitnodigen die er meer van weet.

**wat wel en niet notuleren****3.4 DE NOTULEN**

Het is van belang dat tijdens de vergadering direct de probleemstelling wordt genoteerd. Hou daarna de belangrijkste punten bij, waarmee een beslissing tot stand komt en vermeld ten slotte de conclusies en afspraken. Bij een niet-besluitvormend agendapunt is het van belang de gepeilde meningen kort weer te geven.

Bij vergaderingen van Scoutinggroepen is het meestal niet van belang wie er precies wat heeft gezegd. Als er vergaderd wordt over de activiteiten in het kerstkamp, dan komt het er voor de notulist op neer dat hij alleen de mogelijkheden en de eventuele beslissingen noteert.

Bij beleidszaken is het belangrijk ook iets op te schrijven over de gebruikte argumenten. Zo kun je altijd nagaan hoe het uiteindelijk tot een beslissing kwam.

Mochten de notulen ook bestemd zijn voor instanties buiten Scouting, schrijf dan zakelijk en kort op wat er beslist is en vermijd persoonlijk commentaar en overbodige beschrijvingen. Ten slotte nog even dit: de notulist mag te allen tijde de vergadering vragen of het inderdaad juist is wat hij opgeschreven heeft.



#### **werklijst**

In veel Scoutinggroepen is het een goede gewoonte een afspraken- of werkljst te maken. Deze wordt samengesteld vanuit het verslag. Wie doet wat en voor wanneer?

### **3.5 DE NAZORG**

#### ***nakomen van afspraken***

Onder de nazorg valt natuurlijk het controleren van de gemaakte afspraken. Dat gebeurt meestal door de voorzitter, maar ook de deelnemers aan de vergadering hebben die verantwoordelijkheid. In alle mogelijke groepen komt het voor dat mensen zich niet houden aan gemaakte afspraken. Hoe moeilijk dat soms ook ligt: het zal uiteindelijk in de vergadering besproken moeten worden. Natuurlijk zal de voorzitter eerst moeten proberen het onder vier ogen te bespreken. Maar als dat niet lukt, moet de groep de verantwoordelijkheid nemen degene die afspraken maakt en ze niet nakomt, ter verantwoording te roepen.

Bij de nazorg hoort ook het onderzoek of deelnemers aan de vergadering tevreden zijn met de gang van zaken. Dat gebeurt vaak in de wandelgangen, maar die kritiek is niet zelden het eerlijkst. Aan het eind van deze module ten slotte een tip voor iedere vergaderaar.

Probeer altijd op de stoel te gaan zitten van degene waarmee je het het minst eens bent. Leef je in zijn standpunt in en probeer er de goede kanten van te ontdekken. Voor een vergadering die veel kritiek heeft op het functioneren van de voorzitter, is het goed een proef te doen met een wisselende voorzitter. Dan kan iedereen eens aan den lijve meemaken hoe het is direct verantwoordelijk te zijn voor het welslagen van een vergadering. Iedereen zou eigenlijk de vergadering binnen moeten komen met het gevoel dat hij (verantwoordelijk voor) de voorzitter is.

# BIJLAGE

## INSTRUCTIES VOOR HET VERKNOEIEEN VAN EEN VERGADERING

We geven hieronder een aantal richtlijnen, die helpen de afkeer voor vergaderen te doen toenemen. Elke poging aan te tonen dat het mogelijk is met nuttig effect te vergaderen, wordt op deze wijze grondig verijdel.

### A. VOOR DE VERGADERING

HOE	WAAROM
1. Zorg dat niemand weet wat behandeld zal worden.	Ze zouden er anders over kunnen nadenken en een zinvolle discussie voeren.
2. Stuur de uitnodiging lang van te voren rond. of Nodig heel kort van te voren uit, liefst mondeling door iemand die er niets van af weet.	Dan stellen ze de voorbereiding uit en misschien vergeten ze het helemaal.  Dan weet je tenminste zeker dat de vergadering op niets zal uitlopen, omdat niemand is voorbereid.
3. Zeg dat de vergadering 'ongeveer zo laat' zal beginnen.	Dat garandeert onderbrekingen door laatkomers die willen weten waar het over gaat. De reeds aanwezigen vervelen of ergeren zich.
4. Vertel niemand hoelang de vergadering zal duren.	Dan weet men niet wanneer men weg kan. Zo krijgen ze flink de pest aan vergaderen.
5. Zorg dat de voorzitter geen vergadering kan leiden.	Een voorzitter die denkt dat voorzitten vanzelf gaat, kan meer verknoeien dan een opzettelijke saboteur.
6. Bereid niets voor. Bepaal geen doel voor de agendapunten en zorg niet voor een aantal bespreekpunten.	Zo kan je er zeker van zijn dat er geen enkel resultaat bereikt wordt.
7. Bekommer je niet om de vergaderingruimte.	Heerlijk luie stoelen bevorderen het inslapen en zijn dus uitstekend geschikt voor vergaderen. Nog beter is het de aanwezigen in de kou te zetten of op harde stoelen, dan stijgt de afkeer voor het vergaderen nog sneller.
8. Zorg vooral niet voor een kopje koffie of thee tijdens de vergadering.	Hierdoor zouden de aanwezigen zich weer gesterkt voelen nog langer te vergaderen

## B. TIJDENS DE VERGADERING

### HOE

### WAAROM

30

1. Leg het aan de orde gestelde agendapunt vooral niet duidelijk uit.

Dan merken ze pas halverwege waar het over gaat. Ze denken dan: 'Wat wil je toch?' Ze zullen zich afvragen waarom de vergadering wordt gehouden.
2. Laat de voorzitter steeds praten, in plaats van meningen, ervaringen en ideeën uit de aanwezigen te laten komen.

De aanwezigen mogen niet de indruk krijgen dat hun mening meelt. Een eenzijdige woordenstroom heeft tevens het voordeel dat men snel geestelijk afwezig raakt.
3. Gebruik geen overzichten, schema's, wandborden en dergelijke.

Het gebruik van visuele hulpmiddelen geeft het gevaar dat de aanwezigen iets gaan begrijpen van het onderwerp, waardoor de vergadering productief zou kunnen worden.
4. Zorg dat één aanwezige zoveel mogelijk spreekt.

Dan leert iedereen zijn mening kennen of hoort hij hoe goed hij het doet, zonder tijd te verspillen aan het eigenlijke vergaderdoel.
5. Bevorder onderlinge ruzies tussen de aanwezigen; hoe hoger die oplopen hoe beter.

Iedereen vindt het enig twee mensen elkaar in de haren te zien vliegen. Wellicht worden ze persoonlijk of onaangenaam. In elk geval wordt bereikt dat men het spoor volledig kwijt raakt. Niemand vindt dat erg want ruzie is veel leuker.
6. Laat de vergadering regelmatig onderbreken door telefoontjes of mensen die wat willen vragen.

Dit sloopt de best voorbereide vergadering omdat alle aanwezigen afgeleid worden. Het bevordert bovendien het afdwalen van de aandacht.
7. Vermijd conclusies en samenvattingen van het besprokene.

Anders zou de vergadering toch nog vruchtbaar kunnen zijn. Stel je voor dat de aanwezigen dezelfde meningen hebben over het besprokene. Hoe vager het blijft, hoe beter.



## C. NA DE VERGADERING

### HOE

1. Stuur geen verslag of besluitenlijst aan de aanwezigen.
2. Licht de aanwezigen niet in over wat er besproken is. Vooral niet degenen die besluiten moeten uitvoeren. Mocht de vergadering onverhoopt toch enkele goede resultaten opleveren, dan moeten de belangstellenden daar niets van horen.
3. Evalueer de vergadering niet.

### WAAROM

Dit bevordert dat wat afgesproken is, weer zo snel mogelijk verge-  
ten wordt.  
Bovendien zouden ze je blijven hinderen met de vraag waarom  
besluiten niet worden uitgevoerd.

Zij zouden anders vergaderen nuttig kunnen gaan vinden.

Stel je voor dat iemand op het idee komt maatregelen te nemen  
voor het verbeteren van de vergaderingen. Dan komt er helemaal  
geen eind aan.

# MAATWERK VOOR BESTUURDERS BINNEN SCOUTING

Scouting Nederland houdt de deskundigheid van haar (bestuurs)kader op peil via een trainingstraject met de naam '**Maatwerk**'. 'Maatwerk' staat voor trainingen die **concreet, continu** en **dichtbij** zijn.

32

Kaderleden wordt in het maatwerkplan gevraagd, jaarlijks te kijken waar behoefte is aan (bij)scholing en rondom welk onderwerp. De groepsbegeleider is verantwoordelijk voor het opstellen van zo'n plan. Het **Stafprofiel** is daarbij een hulpmiddel voor de groepsbegeleider om een sterkte/zwakte-analyse te maken rond besturen, programma en training. Het Stafprofiel is verkrijgbaar bij het Infocentrum (tel: 033-4960260).

Het Stafprofiel is een hulpmiddel om op speelse wijze de kwaliteiten en prioriteiten in je groep te meten. Dit inzicht kan leiden tot eigen actie, maar ook tot hulp, advies of ... trainingen. Om vraag en aanbod voor trainingen 'op maat' te kunnen afstemmen, inventariseert de regio jaarlijks op het groepsbegeleidersoverleg de behoefte aan trainingen in relatie tot het spel- en bestuurswerk.

De **trainingsroute** voor bestuurders binnen Scouting bestaat uit een introductie-, een basis-, en een vervolperiode.

In de **introductieperiode** kunnen nieuwe bestuurders de module Introductie volgen. Deze is bedoeld voor bestuurders die niet bekend zijn met Scouting Nederland.

Van bestuursleden wordt verwacht, dat zij in hun eerste jaar - tijdens de zogeheten **basisperiode** - deelnemen aan een training Besturen, Begeleiden of Organiseren (van grote activiteiten). Afhankelijk van de taak of functie die je hebt, kan je uit één van deze trainingen kiezen.

Tijdens de **vervolperiode** krijgen bestuurders jaarlijks een groot aantal vervoltrainingen aangeboden uit het modulenaanbod voor bestuurders. Deze vervoltrainingen zijn een uitstekende verdieping voor alle bestuurders en zijn nauw afgestemd op de brochurereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Op de omslag van deze brochure vind je een overzicht van deze reeks. De brochures zijn te bestellen bij het Infocentrum.

De meeste trainingen voor bestuurders worden door de regio's gegeven. Raadpleeg de cursusplanner van je regio of bel met het Infocentrum.

Mochten er binnen Scouting Nederland op een bepaald moment rondom een onderwerp geen trainingen worden gegeven, dan kun je contact opnemen met het Nederlandse Organisatie voor Vrijwilligerswerk in Utrecht (tel: 030-2319844). Dit centrum houdt bij welke trainingen er in Nederland worden gegeven voor het bevorderen van de deskundigheid van vrijwilligers.



De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting bestaat vooralsnog uit 23 brochures. Deze zijn bedoeld voor bestuurders op groeps- en regioniveau maar ook voor Direct Leidinggevend (DLG`s) die bij Scouting meer doen dan het (bege)leiden van jeugdleden. De tien modulen die voor DLG`s het meest interessant zijn, hebben een stempel en zijn als pakket verkrijgbaar. De brochures bieden je concrete kennis en praktische informatie om je functie(s) bij Scouting goed en met veel plezier te kunnen uitvoeren.

In deze modulenreeks zijn de volgende uitgaven verschenen:

- |  |   |
|--|---|
| <b>1. INTRODUCTIE</b>                      | <b>13. MENTORBEGELEIDING</b>                      |
| <b>2. BESTUREN</b>                         | <b>14. COMMUNICATIE EN<br/>GESPREKSTECHNIEKEN</b> |
| <b>3. BEGELEIDEN</b>                       | <b>15. MARKETING</b>                              |
| <b>4. ORGANISEREN VAN<br/>ACTIVITEITEN</b> | <b>16. LEDEN- EN KADERWERVING</b>                 |
| <b>5. EFFECTIEF VERGADEREN</b>             | <b>17. SPONSORING</b>                             |
| <b>6. FINANCIËEL BELEID</b>                | <b>18. BEHEER EN ONDERHOUD</b>                    |
| <b>7. SECRETARIAAT</b>                     | <b>19. MEDEWERKERSBELEID</b>                      |
| <b>8. PR EN VOORLICHTING</b>               | <b>20. BOUW EN VERBOUW</b>                        |
| <b>9. MATERIAALBEHEER</b>                  | <b>21. INTIMITEITEN</b>                           |
| <b>10. WERK- EN BELEIDSPLAN</b>            | <b>22. AANSPRAKELIJKHEID EN<br/>VERZEKERINGEN</b> |
| <b>11. CONFLICTHANTERING</b>               | <b>23. FONDSENWERVING</b>                         |
| <b>12. FINANCIËLE ADMINISTRATIE</b>        |   |



telefoon 033-4960911

Landelijk Bureau Scouting Nederland / Larikslaan 5 / 3833 AM Leusden