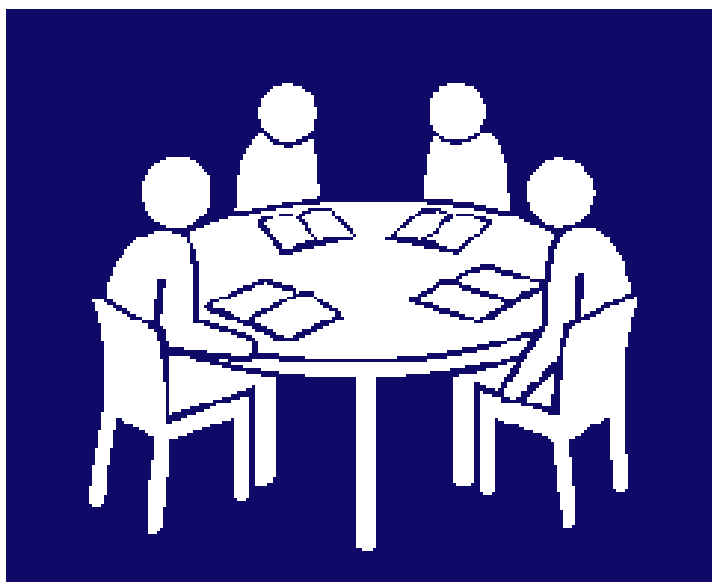


Vergadertechnieken



Redactie 1995

Annemie Celis

Herwerking 2005

het structuurteam

Karen Burvenich

An Laenen

Verantwoordelijke uitgever

Rudy Verhoeven

Lange Kievitstraat 74

2018 Antwerpen

© februari '05

Scouts en Gidsen Vlaanderen

Lange Kievitstraat 74

2018 Antwerpen

Tel 03 231 16 20

fax 03 232 63 92

info@scoutsengidsenvlaanderen.bewww.scoutsengidsenvlaanderen.be**Niet van gisteren**

Deze publicatie werd gemaakt in de periode voor we onze naam van VVKSM veranderden in Scouts en Gidsen Vlaanderen.

We blijven deze uitgave aanbieden omdat we de inhoud nog actueel vinden. Laat je leeslust niet bederven door het verouderde "VVKSM" in de tekst.

1. Vergaderen is leuk?.....	3
2. Soorten vergaderingen en agendapunten	4
3. Verschillende manieren om een besluit te nemen.....	11
4. De vergadering voorzitten.....	15
5. Sfeer en evenwicht (product, procedure en proces)	21
6. Stoorzenders op je vergadering.....	26
7. Deelnemen aan een vergadering	28
8. Checklist.....	29
9. Interessante lectuur.....	32
10. Notities.....	33

1 Vergaderen is leuk?

Er wordt behoorlijk wat afvergaderd in scoutsringen. Medebeheer en inspraak zijn één van de basispijlers van scouting. Overleg is nodig. Waar mensen samenleven en -werken en samen willen beslissen, moet er nu eenmaal vergaderd worden. Beginnend bij de raadsrots van welpen/kabouters, de wekelijkse takraad, die soms meer van een koffiekranstje wegheeft, over de ontelbare werk-, denk- en doevergaderingen, groeps- en districtsraden tot de min of meer plechtige verbondsraad.

Vergaderingen zijn essentieel voor het uitwisselen van informatie, het bedenken van nieuwe ideeën, het voorbereiden van activiteiten, het zoeken naar oplossingen. Het is een hele kunst om uitsluitend goede vergaderingen te houden. Daarbij willen we jou, via deze brochure, helpen. Goed vergaderen is een techniek, net zoals goed sjorren. Je kan het dus best ook eens technisch bekijken. Meer techniek hoeft daarbij niet betekenen dat alle spontaneïteit verdrongen wordt. Integendeel, wie weet wat hij doet, wordt er als vanzelf steeds beter in. Je vindt in deze brochure, naast praktische en concrete tips, ook regelmatig een stukje theoretische achtergrond. Maar natuurlijk blijft vergaderen vooral iets dat je leert, door het te doen. Oefening baart kunst.

We gaan in deze brochure voornamelijk uit van het standpunt van de voorzitter van de vergadering. De mens die de vergadering leidt, heeft immers een belangrijke taak. Toch is een vergadering pas geslaagd als elke deelnemer ook een beetje zijn eigen voorzitter is. Met andere woorden, ieder die zijn inbreng in vergaderingen wil verbeteren, zal iets naar zijn gading in deze brochure vinden.

Wat je niet in deze brochure aantreft zijn kant-en-klare vergadermethodieken. In de boekenlijst achteraan vind je wel leestips, die je hierover meer kunnen vertellen.

2

Soorten vergaderingen en agendapunten

Voor je aan de voorbereiding van je vergadering begint en een leuke uitnodiging in mekaar bokst, moet je je bezinnen over het doel van de samenkomst. Er bestaan zoveel verschillende soorten vergaderingen. De ene vergadering is de andere niet. Wil je op het eind naar buiten kunnen komen met een besluit? Probeer je twee vechtende partijen met elkaar te verzoenen? Is het een brainstorm voor het volgende groepsfeest?

Natuurlijk bestaat een vergadering meestal uit verschillende agendapunten, die elk onder een andere soort vergadering onder te brengen zijn, omdat ze elk een andere bedoeling hebben. De efficiëntie van je vergadering verhoogt als van elk agendapunt afzonderlijk de doelstelling vastligt. En natuurlijk zijn de verschillende soorten agendapunten te onderscheiden, maar lang niet altijd van elkaar te scheiden...

De agenda van een groepsraad kan er bijvoorbeeld zo uitzien:

1. Evaluatie van het voorbije kamp (*evalueren*)
2. De lokalen liggen er verwaarloosd bij. Hoe kunnen we dit oplossen? (*probleem oplossen*)
3. Opstart van de voorbereiding van de groepsfeesten (*plannen*)

Elke vergadersoort heeft zijn eigen knelpunten en zijn eigen procedures.

Hieronder werken we een paar voorbeelden uit.

1. Een informatieve vergadering

Een informatieve vergadering dient voor het uitwisselen van informatie. Je wil bijvoorbeeld aan je leidingsploeg uitleggen hoe de verzekeringen in elkaar steken.

Begin een informatief agendapunt altijd door de structuur van je uiteenzetting weer te geven. Maak duidelijk waarom je de informatie geeft, wie erom gevraagd heeft en wat het nut ervan is. Breng de info zo dat ze aansluit bij de interesse van de toehoorders, bijvoorbeeld door enkele voorbeeldjes uit de praktijk. Wek de aandacht eventueel door een grapje. Ook door de manier waarop je voor de groep zit of staat (je houding, oogcontact, een uitnodigende, activerende toon) kan je de interesse levendig houden. Geef de informatie gestructureerd weer zodat ze makkelijk te onthouden is. Visuele ondersteuning door een samenvatting op papier of het gebruik van een bord kan hierbij helpen. Geef op het juiste moment de kans om vragen te stellen of kritische bedenkingen te geven.

2. Een groepsgesprek

Een groepsgesprek of discussie is een denkvergadering. Een discussie is een creatief gebeuren waarbij je, door het samen denken en het samen praten tot een visie wilt komen, een mening wilt vormen. Een eerste verkennend gesprek waarin je nagaat hoe je leiding staat tegenover het idee om op groepskamp te gaan, kan je hierbij onderbrengen.

Goed discussiëren gaat verder dan een luchtig, rustig voortkabbelend gesprek, en het is ook geen debat waarin je je gelijk moet halen. Daarom vind je hieronder de verschillende stappen van een discussie:

Vooraf

Het moet voor iedereen duidelijk zijn waar het gesprek over gaat en wat je ermee wil bereiken. Het doel is dikwijls breed omdat een groeps gesprek vaak vooraf gaat aan een beslissingsvergadering. Vaak zijn de onderlinge relaties van de groepsleden erg belangrijk in dit soort vergadering. Je wil bv.

een steviger band smeden met elkaar, iedereen aan het woord laten komen... Probeer ook deze doelstellingen zo concreet mogelijk te maken.

Inleiding

Geef duidelijk de begrenzing van het onderwerp aan. In het aangehaalde voorbeeld moet het voorbije kamp niet uitgebreid geëvalueerd worden. Definieer de gebruikte begrippen. Verstaat iedereen hetzelfde onder 'groeps kamp' en takkamp'? Onderscheid de hoofd- en bijzaken en deel mee hoeveel tijd je voorzien hebt. Vertel op welke manier je wil dat er gediscussieerd wordt. Bijvoorbeeld: eerst in kleine groepjes, waarna de bedenkingen in grote groep bijeen gelegd worden.

Tijdens de discussie

Het is belangrijk dat tijdens de discussie goed naar elkaar geluisterd wordt. Wie iets zegt, geeft argumenten die haar of zijn mening staven. Iedereen moet aan bod komen en onduidelijkheden dienen opgehelderd. Als gespreksleid(st)er probeer je al deze dingen te bewaken. Vat af en toe samen wat gezegd is en geef de stand van zaken weer. Peil naar gevoelens, ideeën en meningen om iedereen erbij te betrekken.

Na afloop

Probeer na afloop het gesprek samen te vatten. Deze laatste fase wordt vaak vergeten. De discussie lijkt dan zinloos en blijft in de wandelgangen voortduren. Ga na welke nieuwe feiten en meningen in de discussie naar voor zijn gekomen en wat hier nu verder mee moet gebeuren. Welke punten moeten eventueel opnieuw ter bespreking voorgelegd worden?

Het besluit zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat iedereen het idee om op takkamp te gaan met de leden van zijn/haar tak bespreekt, de ouders worden geconsulteerd via een enquête en op de volgende groepsraad worden deze resultaten opnieuw bekeken.

3. Een probleemoplossende vergadering

Een probleemoplossende vergadering vertrekt vanuit een onvrede of een probleem. Er waren bijvoorbeeld heel weinig ouders aanwezig op de vorige groepsfeesten en je zou dat dit jaar graag anders zien.

De probleemstelling

Baken eerst duidelijk het probleem af. Wat is het probleem, voor wie is het een probleem, wat is de geschiedenis ervan en wat is de concrete aanleiding om er nu iets mee te doen? Is het probleem voor iedereen duidelijk? Praten we over hetzelfde? Zien de deelnemers het als een probleem? Geef voldoende info zodat iedereen met dezelfde voorkennis kan starten. Maak duidelijk wat de doelstelling van dit agendapunt is.

De probleemanalyse

Welke ervaringen heeft iedereen met dit probleem? Probeer een onderscheid te maken tussen feiten, meningen en gevoelens. Beschik je over voldoende feiten? Alleen de symptomen bestrijden, heeft weinig zin. Ook de problemen die achter deze symptomen schuilgaan, moeten worden opgespoord.

De voorzit(s)ter heeft de taak om dit alles te ordenen. Misschien kom je na de analyse tot een nieuwe probleemstelling of blijkt dat je eerst meer feiten moet verzamelen.

Oplossingen verzamelen

Brainstormen maar: laat iedereen ideeën spuien zonder dat ze al beoordeeld of besproken worden. Misschien brengen dwaze ideeën de groep op nieuwe, vruchtbare denkpaden. Lach dus, maar lach niets weg. Laat iemand alles op een flap noteren en regel het tempo zo dat de verslaggever alles kan volgen. Weiger alle ideeën die niets met de zaak te maken hebben.

Voorstellen toetsen

Nu pas mag er kritiek komen. Ga na welke van de voorgestelde oplossingen het best is. Dit kan eventueel gebeuren aan de hand van vooraf vastgestelde criteria.

Hoeveel tijd en geld willen we investeren in de oplossing? Over hoeveel man- en vrouwkracht beschikken we? Wat zijn de voor- en nadelen? M.a.w. wat is de meest haalbare, realistische oplossing? Vat regelmatig het gesprek samen om niet van je doel (de beste oplossing voor het probleem vinden) af te dwalen.

4. Een beslissingsvergadering

In een beslissingsvergadering neem je een besluit. Een voorbeeld is: je groep wil beslissen wanneer het volgende groepskamp doorgaat.

Besluitvorming verloopt in fasen. Begin niet aan een nieuwe fase voor de vorige is afgewerkt. Een probleemoplossende vergadering, waar het probleem geanalyseerd wordt en naar mogelijke oplossingen wordt gezocht, gaat vooraf aan een beslissingsvergadering, waar de uiteindelijke beslissing genomen wordt. De stappen die je onder de probleemoplossende vergadering vindt, gaan dus vooraf aan de hier volgende stappen. Meestal zullen deze opeenvolgende stappen over verschillende vergaderingen gespreid worden.

Het eigenlijke besluit

Doorhakken van de knoop. Over de verschillende manieren waarop je een besluit kan nemen, vind je verderop meer.

Uitvoering van de besluiten

Opstellen van een werkplan. Wie doet wat tegen wanneer? Deze fase wordt soms vergeten. Zorg ervoor dat er geen twijfel kan bestaan over ieders verantwoordelijkheid. Neem de taakverdeling op in het verslag of de doe-agenda.

5. Een planvergadering

Een planvergadering dient om een planning op te stellen en kan de laatste fase van een beslissingsvergadering zijn. Bijvoorbeeld: samen de voorbereiding van het groepskamp plannen en op papier zetten.

6. Een evaluatievergadering

In een evaluatievergadering tenslotte kijk je terug naar iets dat voorbij is en ga je na hoe het geweest is.

Wacht niet tot een project afgewerkt is om te evalueren. Ga regelmatig de stand van zaken na. Op grond van deze tussentijdse evaluaties kan je eventueel bijsturen. In de eindevaluatie ga je na wat het uiteindelijke resultaat is en of dit overeenkomt met de verwachtingen. Diep je oude verslagen nog eens op om alle afspraken na te gaan.

Zet eerst de doelstellingen van de evaluatie nog eens op een rijtje: waarom evalueer je en wat wil je evalueren? Stel op voorhand evaluatiecriteria op. Een ouderavond zou je bijvoorbeeld geslaagd kunnen noemen als twee derde van de ouders aanwezig waren. Een financiële actie moet, om een succes te zijn, bijvoorbeeld 1000 euro opbrengen, mag niet meer dan één weekend in beslag nemen en moet plezant zijn, zo kan je op voorhand bepaald.

Trek je besluiten uit de evaluatie. Wat is er misgelopen en hoe kunnen we dat in de toekomst vermijden? Heel waarschijnlijk stoot je zo op een nieuwe probleemstelling en kan de cirkel van voor af aan beginnen.

PS: Over plannen en evalueren vind je meer informatie in de gelijknamige brochure, die te koop is in de Scoutsshop.

3 Verschillende manieren om een besluit te nemen

In elke groep moeten er beslissingen genomen worden. Soms gaat dit over simpele dingen zoals “Hoe lang mag de rook- en plaspauze duren?” Vaak echter staan er belangrijker zaken op het spel, zoals “Hoe verdelen we de lokalen?”, “Mogen de jongverkenner op buitenlands kamp?”, “Hoe zit het met de sfeer op onze districtsraad?”

Nadat een beslissing is genomen, moet ze worden uitgevoerd. Een besluit nemen, heeft geen zin als het niet wordt nagekomen.

effect van het besluit = kwaliteit van het besluit + de bereidheid om het uit te voeren

1. Kenmerken van een goed besluit

- De inbreng van de groepsleden wordt goed gebruikt.
- Zinvol gebruik van de beschikbare tijd.
- Volledige uitvoering van de beslissing door de groepsleden.
- De groepsleden vinden de genomen beslissing de best mogelijke.
- Het besluit is op een goede manier genomen.

2. Verschillende manieren om een besluit te nemen

1. Via autoriteit

Wie de beslissing neemt, heeft het meest macht in de groep. Hetzij formeel, hetzij informeel (d.w.z. dat hij of zij de macht uitoefent zonder daarvoor door anderen aangeduid te zijn).

Voordelen: Je kan snel beslissingen nemen.

Nadelen: De betrokkenheid van de groepsleden is klein. Niet iedereen weet even goed wat de beslissing inhoudt. De kans op machtsconflicten is groot.

2. Via delegatie

Een of meerdere deelnemers krijgen van de groep de bevoegdheid om de beslissing te nemen. Bv. enkelen die het vertrouwen van de groep krijgen om een kampterrein te gaan zoeken en vast te leggen. Deskundigheid kan hierbij een criterium zijn.

Voordelen: Snelle beslissingen zijn mogelijk. De kans op deskundige beslissingen is groter.

Nadelen: Geringe motivatie bij de uitvoering. Minderheden worden helemaal uitgeschakeld. De groep is sterk van de delegatie afhankelijk. Degenen die het meest macht

3. Via een meerderheidsstemming

Schijnbaar de meest democratische oplossing en erg praktisch.

Voordelen: Deze methode is erg snel. Iedereen wordt in de besluitvorming betrokken.

Nadelen: Een 51% meerderheid laat 49% andersdenkenden over. Zullen zij na de stemming even hard meewerken om de ideeën van de meerderheid te realiseren? Er kan partijvorming optreden, wat remmend werkt op het groepsproces. Minderheden worden uitgeschakeld, waardoor de motivatie om het besluit uit te voeren klein is.

4. Via echte overeenstemming

De consensus. Iedereen in de groep voelt dat hij of zij zijn mening heeft kunnen uiten, dat er geluisterd is, dat het probleem grondig doorgelicht is, dat alle oplossingen tegenover elkaar zijn afgewogen en dat het uiteindelijke besluit in de gegeven omstandigheden het beste voor de groep is. Zelfs diegenen voor wie dit besluit persoonlijk minder goed uitvalt, staan toch (zij het misschien tijdelijk) achter de beslissing omdat er naar hun opmerkingen geluisterd is en omdat hen duidelijk is dat dit het beste is voor de groep.

Voordelen: De beslissing is van hoge kwaliteit. Het beslissingsproces stimuleert de creativiteit van de groepsleden. Er is een grote bereidheid om het uit te voeren en om samen te werken.

Nadelen: Deze methode kost veel tijd. Je kan deze methode alleen gebruiken als de groepssfeer al behoorlijk goed zit.

5. Via uniformiteit

Alle groepsleden moeten het eens zijn met de beslissing. Men is het unaniem eens met de genomen beslissing. Meestal wegen de nadelen van deze procedure zwaarder door dan de voordelen. Enkel bij inhoudelijk zeer belangrijke punten met grote consequenties voor de hele groep is deze procedure te overwegen. Bijvoorbeeld bij de beslissing om al dan niet gemengd te gaan werken in je groep.

Voordelen: De groep vormt een eenheid. Iedereen wordt in de besluitvorming betrokken.

Nadelen: Deze methode kost erg veel tijd en is alleen in sommige situaties bruikbaar. Sommige deelnemers moeten verregaande compromissen doen. De druk vanuit de groep is sterk. Dit vraagt veel tijd en kan verlamvend werken op de groepswerking.

Te verkiezen?

Het consensusmodel lijkt het dichtst bij onze inspraakdroom te liggen. Vooral bij beslissingen waarover de meningen erg verdeeld zijn, die belangrijke gevolgen voor de hele groep hebben, of waarbij de groep zelf voor de uitvoering moet zorgen, is consensus de ideale besluitvormingsprocedure. Maar er kan wel tijd in kruipen. In tijdsnood, als iets dringend is of onverwachts op tafel is komen te liggen, of bij minder belangrijke praktische afspraken, kan stemmen of enkelen het mandaat geven om de knoop door te hakken, handig zijn.

Bepaal met de groep steeds op voorhand welke beslissingsprocedure gevolgd zal worden. Voor belangrijke beslissingen, zoals bij groepsleidingsverkiezingen, is in de spelregels van Scouts en Gidsen Vlaanderen de procedure bepaald.

4

De vergadering voorzitten

1. De voorbereiding

Een vergadering voorbereiden is voor jou ondertussen misschien al een routineklus? Even de agendapunten op een rijtje en klaar is kees? Toch vormt een goede voorbereiding de basis van een goede vergadering. De moeite dus om even bij stil te staan.

Elke avond voor je naar bed gaat, zou je je geweten moeten onderzoeken:

- *Heb ik vandaag deelgenomen aan een vergadering die niet absoluut noodzakelijk was?*
- *Heb ik vandaag mensen uitgenodigd voor een vergadering die niet absoluut noodzakelijk is?*
- *Kon deze vergadering gecombineerd worden met een andere vergadering? Is deze frequentie van vergaderen nodig?*
- *Heb ik de vergadering verlengd door het woord te vragen voor een opmerking die niet absoluut noodzakelijk was?*

1. De agenda

Plan en programmeer je vergadering. Een agenda zorgt voor structuur.

Welke zijn de agendapunten die moeten besproken worden? Waarover gaat het?

Van elk agendapunt bepaal je de doelstelling: Waarom wil je dit onderwerp bespreken? Wat wil je hiermee bereikt hebben op het einde van de vergadering? Zorg ervoor dat de deelnemers de agenda op voorhand hebben, samen met de uitnodiging. Zo kan iedereen zich voorbereiden en weet men waaraan men zich kan verwachten.

Je kan je vergadering geordend opbouwen door op voorhand per onderwerp een timing vast te leggen. Hou het realistisch en prop je avond niet vol. Onderscheid de hoofd- van de bijzaken, de dringende van de minder dringende zaken.

Bepaal ook op voorhand op welke manier je elk agendapunt wil aanpakken. Welke procedure wil je volgen? Kies je voor een methodiek? Welke hulpmiddelen heb je daarvoor nodig?

Bepaal de volgorde van de verschillende agendapunten. De meeste vergaderingen hebben enkele vaste agendapunten: het goedkeuren van het vorige verslag, verslag uitbrengen van werkgroepjes, overlopen van de binnengekomen correspondentie... Hierna volgen de themabesprekingen. Variapuntjes zet je best vooraan of achteraan.

Bereid de inleiding van elk agendapunt voor. Voor sommige punten kan je iemand anders, die beter op de hoogte is, de uitleg laten geven. Zo kan de materiaalmeester zelf de eventuele nieuwe aankopen ter bespreking voorleggen of brengt elke verantwoordelijke zelf verslag uit van de stand van zaken van zijn werkgroepje. Spreek deze personen hier op voorhand over aan, zodat ze niet uit de lucht komen vallen.

2. De uitnodiging

Bezorg iedereen tijdig een leuke en/of originele uitnodiging.

Een goede uitnodiging omvat:

- de datum, het aanvangsuur en het vermoedelijke einduur van de vergadering
- de plaats waar de vergadering doorgaat met eventueel een wegbeschrijving
- agendapunten met een korte beschrijving van de bedoeling van elk agendapunt
- geschatte timing van elk onderwerp
- eventuele stukken met achtergrondinfo

- eventueel een deelnemerslijst (zo kan je mensen aansporen om te carpoolen)
- zorg ervoor dat je uitnodiging er aantrekkelijk uitziet

3. De deelnemers

Richt je tot de deelnemers van de vergadering. Een takraad van kapoenenleiding bereid je anders voor dan een vergadering van het oudercomité. De manier waarop je dit aanpakt, je stijl als voorzit(s)ter vraagt een andere aanpak. Hoe zie je jouw taak als voorzit(s)ter? Welke eventuele moeilijkheden verwacht je?

4. De vergaderruimte

De meeste vergaderingen in scouting hebben hun vaste stek. Een groepsraad gaat door in het leidingslokaal, een gouvraad in het gouw huis. Misschien is het goed om van deze op het eerste zicht vanzelfsprekende accommodaties eens na te gaan of ze werkelijk de meest geschikte ruimte voor je vergadering zijn?

Een vergaderruimte moet voldoende groot zijn. Als je leidingsploeg bijna letterlijk op elkaars schoot zit, is het moeilijk om aandachtig te volgen. In een te grote, ongezellige ruimte krijg je gemakkelijk veel toeschouwers die vrijblijvend en vanop de zijlijn observeren.

Zorg voor een voldoende ruim, gezellig lokaal met voldoende licht en lucht, waar je niet gestoord wordt. Maak afspraken over het roken tijdens de vergaderingen. Zorg dat tafels en stoelen klaar staan bij aankomst, dat werkt uitnodigend.

Zorg ervoor dat iedereen elkaar kan zien en voldoende ruimte heeft om eventuele papieren kwijt te kunnen. Neem als gespreksleid(st)er een centrale plaats in zodat je zelf een overzicht hebt en iedereen jou kan zien.

Maak het gezellig, zorg eventueel voor een hapje en een drankje. Je kan beter een pauze inbouwen of voor de vergadering iedereen bedienen om te voorkomen dat je vergadering gestoord wordt door heen- en weergeloop naar de koelkast of de bar.

Zet het didactisch materiaal (projector, flapover, stiften...) op voorhand klaar. Niets zo vervelend als tijdens de vergadering halsoverkop in het materiaalkot naar een verlengsnoer moeten zoeken...

5. Jijzelf als voorzit(s)ter

Concentreer je op de vergadering. Zorg dat je minstens een kwartier op voorhand aanwezig bent. Overloop de agenda kort voor de aanvang nog eens voor jezelf. Ga na waar mogelijke knelpunten liggen, hoe je die kan voorkomen of opvangen.

6. Het verslag

Als je geen vaste verslagnemer hebt, kan je tijdens de vergadering vragen wie het verslag wil maken. Een vergadering leiden en tegelijkertijd het verslag maken, is erg moeilijk. Een goed verslag is belangrijk. Het dient als geheugensteuntje, als bewijs van genomen besluiten en afspraken en om de afwezigen te informeren. Stel het zo op dat ook de buitenstaanders er iets aan hebben: gebruik volzinnen, verklaar nieuwe termen, leg verbanden.

Een goed verslag bevat de datum, plaats, aanwezigen en verontschuldigen, de opmerkingen die eventueel bij het vorige verslag gemaakt werden, mededelingen, besproken agendapunten en besluiten.

Verstuur het verslag zo snel mogelijk na de vergadering. Zo wordt iedereen tijdig herinnerd aan eventuele opgenomen taken en afspraken. Een doe-agenda, die aansluit op het verslag, kan wonderen doen!

2. Een stappenplan

1. De vergadering openen

Open de vergadering op het afgesproken uur. Zo beloon je wie op tijd was en zo krijgen de laatkomers niet het gevoel dat je toch wel op hen wacht om te beginnen. Laat je niet verleiden om onmiddellijk met het eerste agendapunt te beginnen. Want dan zie je deze dingen over het hoofd:

Welkom aan de deelnemers. Laat zien en horen dat je het apprecieert dat iedereen de moeite heeft gedaan om aanwezig te zijn.

De bespreking van de agenda. Overloop even de agenda, wat de bedoeling van deze agendapunten is, welke timing je voorzien hebt. Wellicht zijn er op het laatste moment nog enkele veranderingen, of wil een van de deelnemers nog iets toevoegen.

Overlopen en goedkeuren van het verslag van de vorige vergadering. Overlopen van de doe-agenda van de vorige vergadering. Heeft iedereen alles gedaan, zoals overeengekomen?

2. De vergadering sluiten

Soms is het goed om even de belangrijkste afspraken te overlopen aan het eind van de vergadering. Vergeet niet om iedereen te bedanken voor de aanwezigheid en bijdrage. Spreek indien nodig een nieuwe vergaderdatum af.

3. En daar tussen in?

In- en uitleidingsrituelen vormen waarschijnlijk de makkelijkste kant van de vergaderzaak. De regie voeren over de rest van de vergadering is meestal een moeilijker klus.

Binnen de eigenlijke vergadering bestaan twee soorten bewegingen:

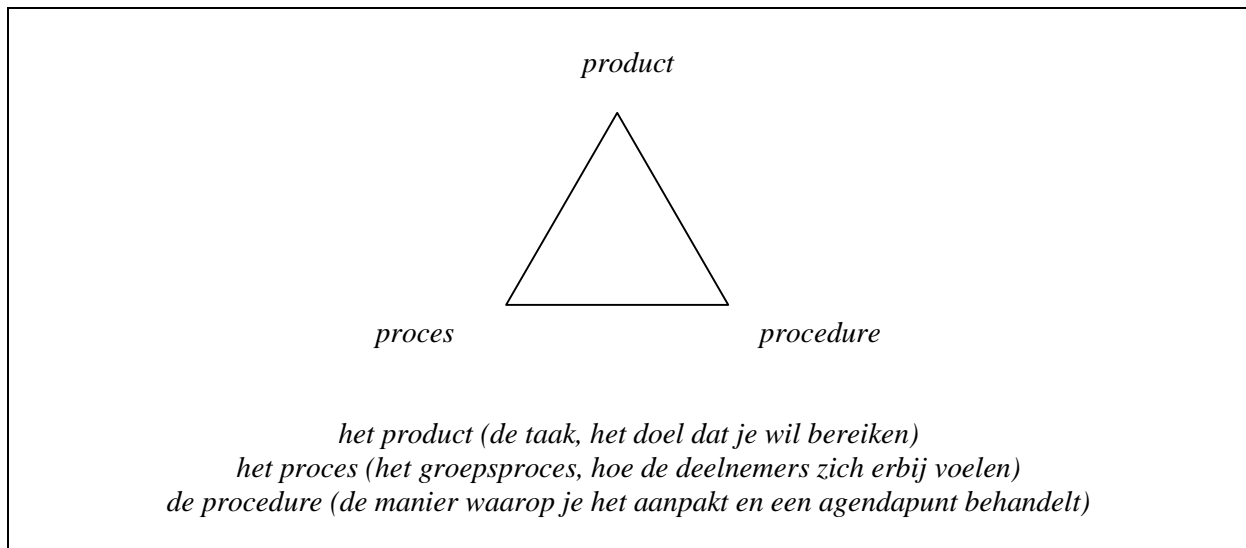
- a. De manier waarop je, als voorzit(s)ter, de onderwerpen inleidt. Deze stukjes moeten vooral duidelijk zijn. Je kan ze goed voorbereiden. De toon wordt meteen gezet. Zorg dat het voor iedereen duidelijk is, wat van hem of haar verwacht wordt.
- b. **De groepsbesprekingen.** Het woord is nu aan de groep. Vanaf nu speelt het onverwachte, onbekende. Met een duidelijk agendapunt, een goede inleiding, een helder geformuleerde verwachting (gaat het om een eerste verkennende discussie of moeten er beslissingen genomen worden?) mag je een gerichte inbreng van de deelnemers verwachten.

Eén van de belangrijkste taken van de voorzitter tijdens de vergadering is het **zorgen voor structuur**:

1. Vat regelmatig samen wat gezegd werd, om afdwalen en uitwijken te voorkomen. Probeer ideeën met elkaar te verbinden, stel de punten van overeenstemming vast. Of signaleer misverstanden. Geef tussentijdse samenvattingen.
2. Probeer je zoveel mogelijk te verplaatsen in de rol van je groepsleden. Probeer erachter te komen van waaruit ze bepaalde dingen zeggen. Als het niet voor iedereen duidelijk is wat er gezegd wordt, kan je de communicatie duiden door zinnestjes als “Begrijp ik het goed dat..., wil je zeggen dat..., ligt het in de lijn van...?”.
3. Het stellen van vragen in een discussie kan verschillende functies hebben: vragen om meer informatie (feiten, cijfers, gebeurtenissen), vragen naar standpunten, vragen om de discussie op het juiste spoor te houden, vragen naar instemming, de discussie stimuleren, de deelnemers voor keuzes stellen, verheldering brengen, iemand discreet wijzen op een onlogische redenering, enz.

5 Sfeer en evenwicht: de 3 P's

Als voorzit(s)ter ben je verantwoordelijk voor de 3 P's van een vergadering:



Het is jouw moeilijke opdracht om voor een evenwicht tussen deze aandachtspunten te zorgen. Dat doe je niet door je op één van de drie te concentreren, maar wel door voldoende afstand te bewaren en voor alledrie de facetten oog te blijven hebben.

1. Product

Met het product bedoelen we het concrete einddoel van je vergadering, dat waarmee je op het eind mee naar buiten wil kunnen komen, bv. een besluit over het betrekken van ouders in je groepsbeleid, afspraken over alcoholgebruik in de groep, een duidelijke planning voor het groepskamp, enz. Als je het product van de vergadering in de gaten houdt, zorg je ervoor dat het een duidelijke, vlotte en efficiënte vergadering is, waarin het gesprek op basis van inhoudelijk stevige argumenten plaatsheeft. De voorgaande hoofdstukjes gingen al uitgebreid in op de technische aspecten van deze productgerichte aanpak.

2. Proces

Terwijl je drukdoende bent om de vergadering in goede banen te leiden en een inhoudelijk gefundeerde beslissing te nemen, spelen uiteraard ook nog andere processen een rol. Tine en Katrien bijvoorbeeld, hadden vorige week een fikse ruzie en dat laat zich voelen in de vergadering. Ze staan recht tegenover mekaar in de discussie over de nieuwe groepsdas. Of de sfeer op de groepsraad is onder nul gezakt... En uitgerekend op dat moment moeten de festiviteiten van de groepsverjaardag opgestart worden!

Procesdoelstellingen

Vergaderen, besturen en voorzitten... het houdt meer in dan het taakgerichte leiden van vergaderingen. Ook de deelnemers van de vergadering en het groepsproces spelen een minstens even belangrijke rol. Vaak is naast het hoofddoel van een vergadering (bv. een beslissing nemen of een werkplan opstellen) ook het procesdoel belangrijk. Procesdoelstellingen hebben te maken met de relaties van de deelnemers onderling en de sfeer waarin alles verloopt. Bij de samenstelling van je leidingsploeg bijvoorbeeld, is een goede sfeer en de motivatie van je ploeg om aan het nieuwe jaar te beginnen, een minstens even belangrijk doel. Zeker omdat wij ons scouts- en gidsenspel met vrijwilligers spelen, iedereen doet het in zijn of haar vrije tijd. Scouting is een hobby. Elke vergadering moet dus een bijeenkomst, een gebeuren van mensen zijn. Iets waar zij achter kunnen staan, iets waarin ze zich herkennen. Iets waar ze hun creativiteit, denkwerk en werkkraft in kwijt kunnen.

Een evenwicht?

De manier waarop de leden van een team tijdens een vergadering met elkaar omgaan, heeft invloed op de taakuitoefening van de groep. Ten goede of ten kwade. Bepaalde beslissingen kan je veel sneller en efficiënter nemen als je er zelf voor zorgt. Toch is deze manier van werken niet altijd de beste keuze. Afhankelijk van de doelstelling van je vergadering laat je het product of het proces primeren. Bij de beslissing over de aankoop van nieuwe tenten is het groepsproces waarschijnlijk van minder belang dan bij bijvoorbeeld groepsleidingsverkiezingen.

Een vergadering mag niet ondersneeuwen in een strakke doelgerichtheid, zoals in een professionele context vaak gebeurt. Toch wil ook scouts- en gidsenleiding het gevoel hebben dat ze hun tijd in iets nuttigs steken. Een te geringe taakgerichtheid vermindert de motivatie en de betrokkenheid van de deelnemers. Er is dus vaak een spanning tussen de product- en procesaanpak. En het is jouw taak als voorzitter van de vergadering te dansen op de slappe koord tussen deze twee polen.

Tips om het groepsproces in goede banen te leiden:

- Zorg ervoor dat iedereen aan bod komt, dijk veelpratere in, betrek afhakkers terug in het gesprek, moedig de deelnemers aan om hun inbreng te doen.
- Heb aandacht voor niet-verbale signalen (wenkbrauwen fronsen, stemverheffing, vragende blik...).
- Steun minderheden, zorg ervoor dat zij het gevoel hebben dat er ook naar hen geluisterd wordt.
- Geef tijd en aandacht aan emotionele zaken; ze benoemen is beter dan te doen of ze niet meespelen.

3. Procedure

Naast het product en het proces is ook de procedure een belangrijk onderdeel van een vergadering. Onder de procedure van een vergadering verstaan we de manier waarop je iets aanpakt, de methode.

De manier waarop we binnen VVKSM met een kampvisum werken, bijvoorbeeld, illustreert het belang van de procedure. Daarin staat immers nauwkeurig beschreven hoe je de kampvoorbereiding aanpakt. En als voorzit(s)ter van een vergadering kies je, vaak op voorhand, op welke manier je welk agendapunt zal aankaarten. Helemaal vooraan op de agenda? Aan de hand van een inspraakprocedure? Of gewoon via een meerderheidsstemming? Het is de voorzit(s)ter die bepaalt welke de procedure wordt. In de spelregels van VVKSM staan alle procedures beschreven die iets te maken hebben met 'gewichtiger' beslissingen binnen scouting: kiezen of schorsen/ uitsluiten, bijvoorbeeld. Op zo'n moeilijke momenten is het voor jou, als groepsleid(st)er of gouvcommissaris, immers heel moeilijk om in te schatten welke procedure de beste is. Daarom staan ze dus minutieus omschreven.

De procedure slaat echter niet alleen op gewichtige agendakeuzes, het heeft ook een heel technische en praktische kant: je kan werken met een video, flappen, een stellingen- of rollenspel, bespreking in kleine groepjes, vragenlijsten, discussiespelen, enz. Er bestaat een onuitputtelijke voorraad aan leuke en nuttige werkvormen. In de bibliotheek van het Verbondscentrum en in de Koorddanser (het handboek voor groepsleiding) vind je wel wat ideeën. Maar let op! Een methodiek of werkvorm is een hulpmiddel en mag dus nooit een doel op zich worden.

Wat je in het oog houdt bij het kiezen van je werkvorm:

- Ten eerste moet er een doel zijn. Je moet weten waarom je een bepaalde werkvorm verkiest boven een gewoon gesprek.

- Je moet weten waar de groep aan toe is, waar er behoefte aan is. Bijvoorbeeld: werken in kleine groepjes helpt de zwijgzamere leiding om ook eens aan bod te komen, doordat ze zich wat sneller op hun gemak voelen. Kies je voor een rollenspel om het te hebben over belonen en straffen bij welpen-kabouters? Besef dan dat dit een werkvorm is waarvoor een minimum aan vertrouwen in de groep nodig is.
- Zorg voor een goede voorbereiding. De methodiek moet misschien aangepast worden aan jullie specifieke situatie. Je moet de materialen op voorhand bijeenzoeken. Maak een tijdsschema. Hoeveel tijd vragen de verschillende stappen van de methodiek, hoeveel tijd is nodig voor de nabespreking?

6

Stoorzenders op je vergadering

Iedereen zal ze wel kennen. De veelpraters die niet te stoppen zijn. De zwijgers, die hun mond nooit opendoen, uit angst voor de intellectuelen die het zo goed kunnen uitleggen. De nooit aflatende kuitenbijters. Mensen die het hele gesprek monopoliseren. Leiding die nooit iets zeggen op de groepsraad, maar achteraf steevast als eerste de nabespreking openen aan de bar. Emoties die bovenkomen, oude ruzies die oplaaien...Een waterdichte aanpak hiervoor bestaat niet. Maar we doen toch een poging om je enkele tips mee te geven.

Die ene vervelende leider...

Woordenbrij, verbaal geweld, veelpraterij

Die gewoon afbreken zal vaak niet lukken. Wel kan je proberen om de tussenkomsten van de deelnemer samen te vatten en de bedoeling achter zijn tussenkomst luidop te proberen verduidelijken.

Afdwalingen, zijsporen en uitwijdingen

Wees er alert voor en zorg dat je niet mee gaat in deze afdwalingen. Onderbreek de afdwalers en vraag naar de bedoeling van hun tussenkomst. Eventueel kan je pogen om hun zijsprong te negeren.

Voorbarige opmerkingen

Nog voor het voorbije kamp geëvalueerd is, zijn de voorstanders van een groepskamp hierover al aan het lobbyen, bijvoorbeeld. Herinner de vooruitlopers aan de agendastructuur. Eerst evalueren en daarna pas met nieuwe voorstellen komen.

Misplaatste principiële discussies

Ook hier breek je de discussie beter niet af, maar vat je de tussenkomst samen. Leg sterk de nadruk op de concrete aspecten.

Losse flodders

Negeer ze niet, maar vraag de dader naar zijn bedoelingen.

Problemen met de hele groep

De discussie valt stil

Stel vragen, vat samen, confronteer. Probeer het gespreksonderwerp zo concreet mogelijk te maken voor de deelnemers. Verwijs naar de gevolgen die het gespreksonderwerp voor hun dagelijkse realiteit heeft.

Onderhuidse conflicten

Conflicten negeren heeft meestal geen zin. Je kan beter proberen om deze onderhuidse conflicten naar boven te halen en uit te praten in een niet-vijandige sfeer. Probeer je als gespreksleid(st)er neutraal op te stellen. Als je zelf te zeer betrokken partij bent in een conflict, kan je iemand anders vragen om het gesprek hierover te leiden, bijvoorbeeld de districtscommissaris (zie ook de brochure 12 Beaufort, over conflicthantering).

Niet ernstig of niet-taakgericht gedrag

Bij vergadermoeheid kan je best even pauzeren of de overblijvende agendapunten uitstellen tot volgende vergadering.

7

Deelnemen aan een vergadering

Als deelnemer aan vergaderingen moet je je realiseren dat 'het woord nemen' verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Voor je een inbreng doet, vraag je je best even af of je hierdoor een constructieve bijdrage aan het gesprek levert.

Binnen een efficiënte vergadering gelden enkele principes:

- Bereid je, ook als deelnemer, voor op de vergadering. Neem de agenda en de eventuele bijgevoegde documenten op voorhand door.
- Tijdens een gesprek is één persoon tegelijk aan het woord. Luister naar de anderen.
- Probeer de andere deelnemers te aanvaarden zoals ze zijn, met al hun ideeën, gedachten, meningen en gevoelens.
- Neem zelf ook de ruimte om te zeggen wat je wil zeggen.
- Selecteer in wat je wil zeggen. Wat wil je absoluut zeggen en wat kan je ongezegd laten?
- Ga voor jezelf na wanneer je wat wil zeggen. Structureer je gedachten en breng je argumenten, mededelingen en stellingnamen op het meest geschikte moment.
- Beargumenteer je bijdrage. Gooi geen stellingen in het wilde weg in de discussie.
- Ga na of je alles wat er gezegd wordt, begrijpt. Vraag uitleg als dat niet zo is.
- Wijk niet af van de hoofdzaak van de discussie. Iedereen in de groep bewaakt mee dat de discussie niet verzandt in zijweggetjes die alleen maar zijdelings met het onderwerp te maken hebben.

8

Checklist

1. De voorbereiding

- Is de vergadering werkelijk noodzakelijk?
- Wat is het doel van de vergadering?
- Zijn de agenda, de uitnodiging en het verslag duidelijk, op tijd verzonden, uitnodigend?
- Zijn de juiste mensen en het juiste aantal mensen uitgenodigd?
- Is de gekozen datum en plaats geschikt?
- Is de vergadering goed voorbereid? Is er voldoende tijd uitgetrokken voor de voorbereiding?
- Heeft de gespreksleid(st)er zich grondig voorbereid?
- Wie maakt het verslag?

2. De inleiding van een gespreksonderwerp

- Is de inleiding van het gespreksonderwerp uitnodigend voor de deelnemers?
- Is de inleiding kort en duidelijk zodat de deelnemers meteen kunnen inpikken?
- Is het doel van het gesprek duidelijk?
- Zijn de deelnemers op de hoogte van hun bevoegdheid: mogen ze beslissen of enkel adviseren?
- Is de wijze waarop het gesprek zal verlopen en de tijdsindeling (de procedure) duidelijk?

- Hebben de deelnemers de kans om vragen te stellen, bedenkingen te geven of voorstellen te doen?
- Spreekt de lichaamshouding, het oogcontact, de toon en intonatie van de stem van de voorzit(s)ter de deelnemers aan?
- Werd de inleiding afgerond met een concrete openingsvraag?

3. Bespreking van het onderwerp

- Zijn de deelnemers voldoende geïnformeerd om over het onderwerp te praten?
- Is het onderwerp voldoende afgebakend?
- Verloopt de behandeling volgens plan?
- Zijn de verschillende fases van de discussie duidelijk van elkaar onderscheiden?
- Verloopt de timing zoals voorzien?

4. De vergadering als samen- en tegenspel

- Kennen de deelnemers elkaar voldoende om vrij en open te praten?
- Luistert iedereen naar elkaar? Komt iedereen aan bod?
- Gaat men in op elkaars argumenten?
- Is er voldoende tijd voor langzame beslissers?
- Kunnen minderheidsstandpunten aan bod komen?
- Wordt er goed omgegaan met zwijgers en veelpraters?
- Waren er persoonlijke aanvallen en is daar op gereageerd?

5. De vergadering voorzitten

- Werd de vergadering voldoende geleid?
- Was er een goed evenwicht tussen product- en procesaanpak?
- Was er voldoende onderscheid tussen de voorzit(s)ter als leider van de vergadering en de voorzit(s)ter als deelnemer?
- Waren er voldoende samenvattingen?
- Hoe werd omgegaan met onverwachte gebeurtenissen?

9

Interessante lectuur

Uit te lenen in het Verbondscentrum
(documentatiecentrum@vvksm.be)

Methodieken en oefeningen vind je in de boeken aangeduid met (M&O).

De koorddanser. Handboek voor groepsleiding. VVKSM. Antwerpen: Uitgeverij Sint-Joris, 2003. (M&O)

Plannen en evalueren. Instrumenten. + Oefenboek. VVKSM, 1995 (M&O)

Oefeningenboek voor groepen. 150 korte oefeningen. Lex MULDER ea. Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum, 1989 (M&O)

Over 1 & ander - deel 2: vergadervaardigheden. SIEBENS Herman; Jeugddienst voor Maatschappelijke Participatie (JEMP). Brussel. 1997.

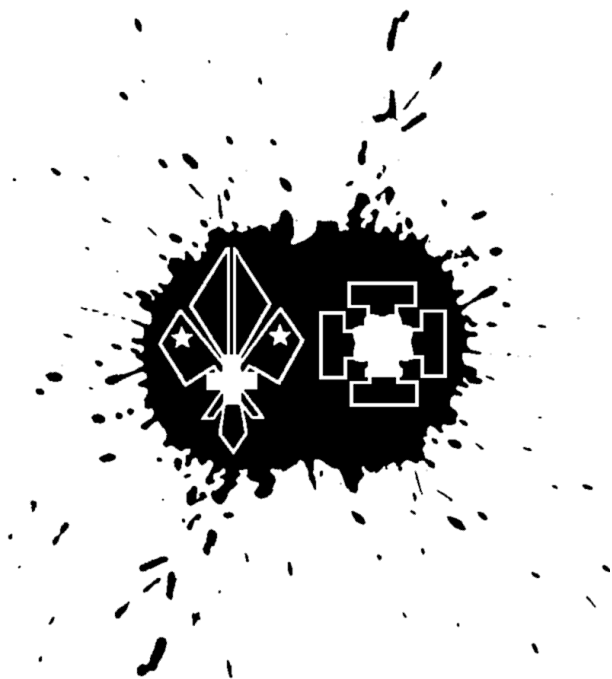
Over 1 & ander - deel 3: controlelijst vergaderkwaliteit. SIEBENS Herman. Jeugddienst voor Maatschappelijke Participatie (JEMP). Brussel. 1997.

Evalueren. VVKSM Kadervorming. Antwerpen. 2003 (M&O)

Een steentje in je schoen. Evaluatie. JESPERS Ine. VVKSM Jin/Loodsen. Antwerpen. 1998. Over & Weer- artikel.

Die was om te gillen... Evaluatie van de georganiseerde activiteiten. RUTTEN Lieve. VVKSM Jonggidsen/Jongverkenner/Scheepsmakkers. Antwerpen. 1998. Over & Weer- artikel.

10 Notities



HOPPER
WINKEL
P1003