

Marcel Brosens & Raymond Reesink

# BIJEENKOMSTEN **ONTRAFELD**

Zo bespreek je plannen  
die de wereld veranderen

Sentink Uitgevers  
1<sup>e</sup> druk, voorjaar 2023  
Illustratie omslag via Dreamstime  
Ontwerp en vormgeving Marcel Brosens  
Druk Grafistar, Lichtenvoorde  
ISBN 978 90 9036 866 5  
NUR 806

Copyright © 2023 Marcel Brosens & Raymond Reesink.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Ondanks alle zorg die is besteed aan de samenstelling van dit boek, kan noch de uitgever noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

*Het menselijk voorstellingsvermogen is uniek,  
het vermogen ideeën onderling uit te wisselen magisch.*

# Inhoud

<b>De Duitse discounter</b> <i>Koester uitdagende bijeenkomsten</i>	9
<b>1 Het dolende klantenpanel</b> <i>Benut doelen om koers te houden</i>	23
<b>2 Luisteren in het duister</b> <i>Win de schaarse aandacht</i>	49
<b>3 De workshop die een lezing bleek</b> <i>Maak het breinvriendelijk</i>	67
<b>4 Vastlopen in een vergadercarré</b> <i>Stimuleer met de ruimte</i>	89
<b>5 Muisstil in de studio</b> <i>Ontsluit de kracht van online</i>	115

<b>6</b>	<b>Het grote brainstorm-misverstand</b>	
	<i>Ontmantel de vijanden van frisse ideeën</i>	137
<b>7</b>	<b>Dwalend van het pad af</b>	
	<i>Kies handige routes naar goede besluiten</i>	167
<b>8</b>	<b>Een olifant laat zich niet beteugelen</b>	
	<i>Herken de gevoelige snaren</i>	195
<b>9</b>	<b>Van stokpaardjes en schuttersputjes</b>	
	<i>Stimuleer veilig boodschappenverkeer</i>	225
<b>10</b>	<b>Sabotage door een chique dame</b>	
	<i>Bewaak het gesprekscontract</i>	255
	<b>Noten</b>	283

Introductie

## De Duitse discounter

### *Koester uitdagende bijeenkomsten*

“Ik verwacht tien mensen, misschien iets meer,” zegt de woordvoerder tegen wethouder Smeenk. “Dat zijn de bewoners die het meest direct getroffen worden door de werkzaamheden.”

Smeenk bladert geconcentreerd door de stukken. Hij is nog maar net begonnen als wethouder, deze zaak is een erfenis van zijn voorganger. Een grote Duitse discounter is bezig met een ingrijpende verbouwing die nogal wat gevolgen heeft voor de buurt. Meerdere bewoners zijn boos, omdat ze een hoge blinde muur voor hun neus krijgen. In een brief aan de wethouder hebben ze hun ongenoegen kenbaar gemaakt. Het meest steekt nog dat de kans om bezwaar te maken al verkeken is. De aankondiging van de verbouwing en de bezwaarprocedure waren alleen op de website van de gemeente te vinden geweest. “Wie,” zo schrijven ze, “kijkt er nou de hele tijd op de website van de gemeente?” Er komt nogal wat overlast bij de verbouwing kijken: lawaai, werkzaamheden buiten de afgesproken tijden en parkeeroverlast van vrachtwagens en busjes. Daar hebben de bewoners de

winkelmanager en de aannemer op aangesproken, maar die wijzen naar elkaar of naar het hoofdkantoor van de discounter. En dat geeft geen gehoor.

De buurtbewoners zijn uitgenodigd voor een informatieavond. De bedoeling is om uit te leggen hoe de procedure is verlopen en te kijken of afspraken kunnen worden gemaakt om de overlast te beperken. Smeenk wil zich inhoudelijk goed voorbereiden. Hij heeft nog niet veel ervaring met dit soort zaken. Behalve de woordvoerder is ook een jurist aangeschoven. Ze nemen samen de feiten door. Is de procedure volgens de regels verlopen? Hoeveel meldingen van overlast zijn er gekomen? Zijn de afspraken met de aannemer gehandhaafd? Wat kan de gemeente doen om de aannemer en de discounter aan te spreken?

De woordvoerder heeft gesproken met de wijkregisseur. Die heeft gewaarschuwd dat er een paar mensen echt boos zijn.

“Dat snap ik,” zegt Smeenk. “Maar ik kan en ga geen extra stappen toezeggen vanavond. Voor mij is duidelijk dat we hebben gedaan wat we konden en daar ga ik voor staan.”

Het is begin januari en het is koud en nat buiten. De bijeenkomst vindt plaats in de bestuurskamer van het sportgebouw in de wijk. Daar kunnen ongeveer vijftien mensen om de grote tafel, dus dat past net. De ontvangst vooraf is in de kantine. Een piratenzender staat aan en de barmedewerker zet alvast koffie, thee en plastic bekertjes klaar. De woordvoerder, de wijkregisseur en de jurist zijn ruim op tijd aanwezig en eten rustig een broodje. Ze kijken verschrikt op de klok als er al vroeg mensen binnenkomen, maar die blijken te komen voor de yogalessen elders in het pand.

Net als de gedachte post begint te vatten dat er misschien wel niemand komt, zien de medewerkers van de gemeente door het beslagen kantine raam een grote groep mensen aankomen. Het zijn er meer dan tien.

Even later zijn alle stoelen in de bestuurskamer en iedere stapleuk daaromheen bezet. Er zitten mensen in de vensterbank. Er is een lege plek voor in de kamer – de plek voor wethouder Smeenk. Die is nog onderweg.

De wijkregisseur wurmt zich door de ruimte om nog eens koffie in te schenken als Smeenk natgeregend binnenkomt. Hij draagt zijn stukken en een bordje met twee broodjes kroket die hij van de kantine medewerker heeft meegekregen. “Sorry, mensen,” begint hij, “mijn vorige vergadering liep uit.” Hij klikt de presentatie aan en begint aan zijn verhaal over de procedure en de stappen die de gemeente heeft gezet.

Het wordt al snel duidelijk dat de buurtbewoners niet rustig gaan wachten tot hij aan het eind van zijn verhaal is. “U heeft het hier over procedures, maar de gemeente had toen de discounter met zijn plan kwam meteen met de buurt en de winkeliers om de tafel moeten gaan zitten. U kunt zich nu niet laf verschuilen achter een procedure waar niemand van weet.”

Iemand anders neemt het woord over. Hij heeft twee blaadjes bij zich. Daarop staat het college-akkoord waarin het gemeentebestuur na de verkiezingen zijn plannen met de stad heeft ontvouwd. “Hier staat het,” zegt hij. “We gaan onze inwoners meer de regie laten nemen in hun buurten, en gaan open en serieus het gesprek aan over hun woonomgeving.’ Ik krijg tranen in mijn ogen meneer Smeenk. Hebben wij hier de regie? Is dit open en serieus?”



“Wij hebben gedaan wat mogelijk was,” zegt Smeenk. “Laat me eerst eens vertellen hoe de verhoudingen liggen en wat ik wel of niet kan doen.” Of het nou komt door de beklemmende sfeer in de bestuurskamer, zijn rommelige entree of rammelende maag: de zakelijke, ferme toon die hem die middag voor ogen stond, vindt hij niet. De broodjes kroket blijven de rest van de avond onaangeroerd staan.

Een oudere mevrouw wijst met haar vinger zijn kant op. “U hebt helemaal niets voor ons gedaan!” zegt ze met een gebroken stem. “Ik ben hier twintig jaar geleden komen wonen omdat het rustig was, met een fijn klein winkelcentrum dichtbij. Nu is het altijd druk met die discounter. En die verbouwing, die vreet aan me. Dat lawaai, die muur straks voor mijn deur, ik ga eraan kapot! Ik ben er ziek van meneer de wethouder, en ik ben niet de enige. Dat heeft u op uw geweten!”

“Mensen, deze wethouder zit er pas een paar maanden. Laten we hem een kans geven om te laten zien dat hij aan onze kant staat,” neemt een ander het voor Smeenk op. Hij kijkt de wethouder bemoedigend aan, maar die weet even niet hoe hij verder moet. Hoe kan hij hier een fatsoenlijk gesprek voeren?

### **Een goed gesprek**

Deze bijeenkomst over de uitbreiding van een Duitse discounter kan makkelijk uit de bocht vliegen, dat is duidelijk. Gaat het de gesprekspartners lukken met elkaar in contact te komen? Belangen op tafel te leggen, ongenoegens te delen, pijnpunten helder te krijgen, stappen vooruit te zetten? De voortekenen zijn niet gunstig. Ga maar na: er zijn grote belangenverschillen, er is een voorgeschiedenis die het onderlinge vertrouwen heeft ondermijnd, deelnemers zijn boos en

spelen op de man. Grote kans dat – als je het op zijn beloop laat – iedereen na een uur of twee gefrustreerd uiteengaat.

Maar wat ook waar is: als er in situaties als deze écht een goed gesprek ontstaat, kunnen gesprekspartners dingen bereiken die *buiten* het overleg moeilijk lukken. Ze kunnen elkaar als mens gaan zien bijvoorbeeld, in plaats van als vertegenwoordiger van een organisatie, standpunt of belang. Een bijeenkomst kan helpen om beter in te schatten wat de werkelijke intenties van anderen zijn. Mensen kunnen gaandeweg merken dat er meer invalshoeken zijn dan eerst gedacht en meer begrip voor elkaar krijgen. Al sprekend kunnen ze misverstanden uit de weg nemen, aanvoelen waar de angel zit en zicht krijgen op de speelruimte om er gezamenlijk beter uit te komen.

### **Zonder bijeenkomsten gaat het niet**

In onze samenleving zijn er tal van bijeenkomsten zoals die over de Duitse discounter. Ze gaan bijvoorbeeld over onze leefruimte verbeteren, eenzaamheid aanpakken, wachtlijsten in de geestelijke gezondheidszorg terugdringen, het onderwijs versterken, natuur herstellen, vervoer verduurzamen, een plek voor windmolens vinden, asielzoekers huisvesten, de leegstand in binnensteden aanpakken, parkeerproblemen oplossen, jongeren meer laten bewegen, laaggeletterdheid terugdringen of de economie circulair maken.

Niemand kan in zijn eentje zulke belangrijke maatschappelijke opgaven te lijf gaan. Bij al die onderwerpen is er niet één grote organisatie die kan zorgen voor verbetering van de situatie, maar moeten verschillende partijen met elkaar in gesprek: bedrijven, burgers, stichtingen, bonden, belanggenorganisaties, kennisinstellingen, gemeenten, provincies,

het Rijk en waterschappen. De partijen aan tafel hebben elkaars kennis, inzet en medewerking nodig om echt stappen te zetten. Ze kijken vanuit hun eigen invalshoek en expertise, met verschillende perspectieven en soms tegengestelde belangen. Vaak is het ook nog ingewikkelde materie, waarbij onduidelijk is wat er aan de hand is en welke oplossingen gaan werken.

Waar het op neerkomt: er is goed doordachte afstemming nodig om bij al deze maatschappelijke vraagstukken iets voor elkaar te boksen. We schreven dit boek omdat we geloven dat er grote winst te halen is als we goede gesprekken voeren tijdens goede bijeenkomsten. Sterker: dit boek is te lezen als één groot pleidooi om bijeenkomsten – in welke vorm dan ook – veel serieuzer te nemen dan we in het algemeen doen.

Meer aandacht voor bijeenkomsten en meer inzicht in hoe ze werken zijn nodig, want het gaat niet vanzelf goed. En het is er de afgelopen jaren ook niet eenvoudiger op geworden.

### **Waarom worden bijeenkomsten steeds ingewikkelder?**

Ten eerste: mensen spreken steeds vaker vanuit heel verschillende invalshoeken en denkwijzen. Als je het bijvoorbeeld hebt over een oplossing voor verkeersproblemen, dan praten behalve verkeerskundigen ook mensen mee met verstand van ruimtelijke ordening, technologie, leefbaarheid en juridische kwesties. Allemaal specialisten met specifieke kennis en eigen jargon. Al die specialistische kennis en verschillende invalshoeken vergen flink wat inhoudelijke lenigheid in gesprekken.

De tweede reden: deskundigen en instituten kunnen lang niet meer vanzelfsprekend op hun kennispositie leu-

nen. Nog maar weinig mensen slikken voor zoete koek wat een ander zegt of adviseert. Dat lijkt op het eerste gezicht goed nieuws, want het houdt iedereen scherp. Maar het betekent ook dat deelnemers aan een bijeenkomst door een flinke dosis terughoudendheid of zelfs wantrouwen jegens elkaar heen moeten. Hoezo weet de overheid wat verstandig is? Hoezo zou ik bedrijven vertrouwen? Hoezo weten deskundigen het beter dan ik, hoezo telt jouw inzicht zwaarder dan het mijne? Wij zijn gelijk, maar ik héb gelijk!

De derde reden hangt hiermee samen: het is steeds eenvoudiger om lekker in je eigen bubbel te vertoeven. Mensen met een verschillende sociaaleconomische of culturele achtergrond ontmoeten elkaar niet zomaar. Ze wonen op andere plekken, brengen hun kinderen naar andere scholen, sluiten zich aan bij andere verenigingen en bezoeken andere uitgaansgelegenheden. Bovendien vinden mensen door de versplintering van het (online) medialandschap ook nog eens makkelijk bevestiging van wat ze al dachten, daarbij geholpen door algoritmes die ze automatisch gelijksoortige inhoud voorschotelen. Voor een inkijk in de wereld van mensen buiten je bubbel is al met al steeds minder gelegenheid.

De vierde en laatste factor die we noemen: het publieke en maatschappelijke debat lijkt te verruwen. De Nijmeegse hoogleraar Jan Derksen zag daarin ruim tien jaar geleden al tekenen van doorgesloten narcisme, waarbij de vrijheid van meningsuiting wordt ingeruild voor de vrijheid om te beledigen.<sup>1</sup> De harde toon en de korte lontjes die we al lang en breed gewend zijn van online media, zien we soms ineens terug in gesprekken tijdens bijeenkomsten. Vooral wanneer die draaien om publieke ruimte en voorzieningen zoals parkeerplaatsen, megastallen of vluchtelingenopvang. Beschul-

digingen uit de losse pols, stevig taalgebruik, persoonlijke aanvallen en bijgevolg snel oplopende emoties.

Een gesprek – goed begrijpen wat anderen bedoelen en eigen gedachten zorgvuldig formuleren – doet sowieso al een flink appel op ieders concentratie. De genoemde factoren vergen nóg meer van gesprekspartners. Maar tot overmaat van ramp is er in overlegsituaties ook nog eens volop concurrentie om aandacht. Een smartphone, tablet of laptop is altijd bij de hand, zeker als het overleg online plaatsvindt. Als het even niet zo boeit of als het eigen punt is gemaakt, checken deelnemers sociale media of ze handelen hun mailverkeer af. Als de verleiding zó nabij is, dan is de collectieve concentratie snel verdampt.

### **Beter worden in bijeenkomsten**

Als je mensen bij elkaar brengt om iets te bespreken, gebeuren er allerlei dingen die een bijeenkomst niet vooruit helpen. Vaak onbewust. Enige tijd geleden onderzochten wetenschappers ongeveer zestig teammeetings in pakweg twintig organisaties. Tijdens die overlegmomenten overtrof het aantal niet-constructieve gespreksbijdragen (sprekers die afdwalen, klagen en zichzelf verliezen in details) ruimschoots het aantal constructieve gespreksbijdragen (zoals samenvatten, verhelderen wat er gezegd is en terugleiden naar het doel van het overleg). Met een factor vijf maar liefst: 54 om 11 gemiddeld per overleg! Dat is vervelend, want die niet-constructieve gespreksbijdragen hebben een negatieve invloed op het verloop en de uitkomsten van overleg.<sup>2</sup>

Mensen worden niet vanzelf beter in overleggen. Ze doen het zo vaak en zijn zo vertrouwd geraakt met het gemiddelde rendement dat ze er niet bij stilstaan dat het beter kan. En al realiseren ze zich dat wel, dan nog is het lastig om

te verbeteren. Een overleg speelt zich maar één keer af en je krijgt geen duidelijke signalen over wat werkt en wat niet. Er gebeurt van alles tegelijk op verschillende niveaus en het is een wirwar van oorzaak-gevolgrelaties. Grote en kleine dingen spelen een rol: van persoonlijkheden tot humeur, van onderlinge relaties tot mimiek, van programmaopbouw tot de kwaliteit van de koffie.

Wat er wel is: legio zelfhulpboeken met vergadertips en handige werkvormen. Niks mis mee, alleen adresseren ze niet waarom er gebeurt wat er gebeurt. Veel tips blijven hangen op het niveau van olie verversen en bougies vervangen. Handig, maar als je een motor echt beter wilt laten presteren, moet je begrijpen hoe hij werkt. Dat vergt verstand van het motorblok. Op eenzelfde manier moet je diep in de mechaniek van bijeenkomsten duiken om het verloop van een gesprek beter te doorzien. Want dat wordt sterk beïnvloed door dingen die veelal buiten beeld blijven. Die diepere inzichten willen we je in de komende hoofdstukken aanreiken.

### **Wetenschap en praktijk**

Waar komen de inzichten uit dit boek vandaan? We putten uit een mix van lessen uit de praktijk en kennis uit de wetenschap. Voor wat de praktijkervaring betreft: we werkten jarenlang als communicatieadviseur en docent communicatie en kozen er ruim vijftien jaar geleden voor ons specifiek te bekwamen in het ontwerpen en begeleiden van gesprekken. Dankzij opdrachtgevers die ons hun vertrouwen schonken, werkten we sinds die tijd aan meer dan duizend bijeenkomsten, reallife en online, die om een of andere reden veeleisend waren.

De complexiteit van ingewikkelde gesprekken in grote

en kleine groepen verveelde ons nooit. Telkens als we iets in de vingers kregen, bleek zich weer een nieuwe uitdaging aan te dienen, als een nieuw level in een spannende game. Na een kleine tien jaar zeiden we tegen elkaar: om nog meer te leren van al die fascinerende, leuke, complexe en soms pijnlijke momenten, moeten we onze ervaringen gericht op een rij zetten, en kruisen met wetenschappelijk onderzoek naar communicatie in groepen. Het resultaat van dat voornemen heb je nu in handen.

De inzichten uit dit boek zijn bedoeld voor iedereen die een vernieuwing, plan of project rond een maatschappelijk vraagstuk verder wil brengen, en anderen daarbij wil betrekken of nodig heeft. En die daarvoor een of meerdere bijeenkomsten belegt. We zijn ervan overtuigd dat veranderaars, procesbegeleiders, innovators, projectleiders, programmamanagers en beleidsmakers, maar ook communicatieadviseurs, eventmanagers en gespreksleiders, bijeenkomsten moeten koesteren als een krachtige motor van verandering.

### **Tien sleutelpunten**

We identificeerden tien sleutelpunten die bijeenkomsten een stevige impuls geven. We sluiten niet uit dat er meer zijn, maar deze tien keren veelvuldig terug in onze praktijk. Ze hebben sterke invloed op de inhoud van gesprekken, op de relaties tussen mensen, op de dynamiek van het samenzijn én op de uitkomsten van een bijeenkomst.

In ieder hoofdstuk staat een sleutelpunt centraal. We beschrijven steeds wat er vaak misgaat en welke aanknopingspunten er zijn om het beter te doen. De tien sleutelpunten stellen je in staat de motor van bijeenkomsten beter te laten lopen.

Hier een voorproefje van wat er gaat komen.

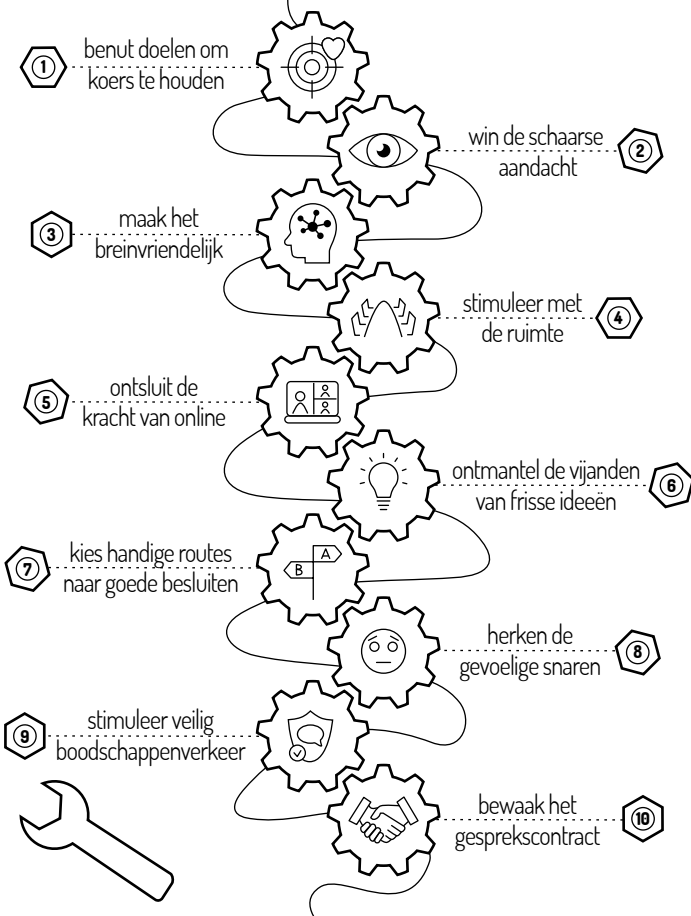
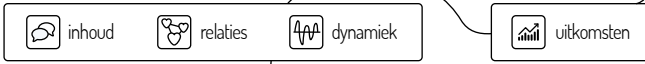
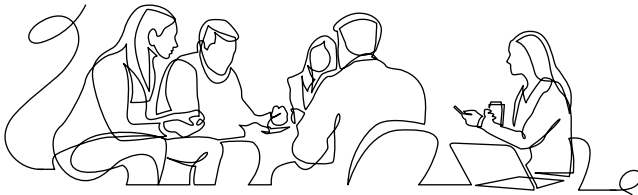
1. *Benut doelen om koers te houden.* Bijeenkomsten hebben de neiging alle kanten op te schieten en stuurlaars te worden, omdat het stellen van doelen vooraf te nonchalant gebeurt. Hoe formuleer je doelen zo dat ze helpen koers te houden? En hoe kunnen doelen deelnemers motiveren?
2. *Win de schaarse aandacht.* Mensen letten niet de hele tijd op; hun aandacht is beperkt en er zijn ook andere dingen die om attentie vragen. Hoe houd je ieders aandacht erbij? Wat kunnen we leren van televisie, reclame en games?
3. *Maak het breinvriendelijk.* We stoppen het liefst zo veel mogelijk informatie in bijeenkomsten en verliezen uit het oog dat er dan juist minder informatie wordt verwerkt. Hoe maak je informatie op bijeenkomsten breinvriendelijk? En wat zijn manieren om de gezamenlijke breincapaciteit te vergroten?
4. *Stimuleer met de ruimte.* Het kiezen van de plek is vaak een praktische sluitpost bij het voorbereiden van een bijeenkomst: waar kunnen we terecht, wat is er voorhanden? Maar met de inrichting valt veel te bereiken en te verpesten. Hoe kun je de setting voor de bijeenkomst laten werken?
5. *Ontsluit de kracht van online.* Online bijeenkomen biedt veel mogelijkheden. Er zijn verschillende varianten en er is een keur aan online tools beschikbaar. Wat werkt online goed en wat juist niet? Hoe kies je de set-up die het beste bij je doelen past?
6. *Ontmantel de vijanden van frisse ideeën.* Twee weten meer dan een, dus grotere groepen kunnen en weten



nóg meer. Zou je denken. Maar juist het werken in groepen kan een remmend effect hebben op het bedenken van ideeën. Hoe kun je de potentie van een groep optimaal benutten?

7. *Kies handige routes naar goede besluiten.* Groepen nemen niet vanzelf goede besluiten. Vaak gaan gesprekken over het verdedigen van voorkeuren in plaats van over het verzamelen en beschouwen van informatie. Hoe komt alle relevante informatie op tafel en werk je toe naar een bevredigend besluit?
8. *Herken de gevoelige snaren.* Gesprekken voeren we graag op rationele gronden en emoties houden we liefst buiten de deur. Maar kan dat eigenlijk wel? Hoe kun je met emoties in bijeenkomsten omgaan; en hoe kun je gevoeligheden zien aankomen?
9. *Stimuleer veilig boodschappenverkeer.* Tijdens bijeenkomsten stel je je bloot aan de meningen van anderen. Met kans op confrontaties en gezichtsverlies. Als een gesprek niet veilig genoeg voelt, loopt het vast. Wat zijn signalen van onveiligheid, hoe kun je die tijdig signaleren en hoe trek je het gesprek weer vlot?
10. *Bewaak het gesprekscontract.* Ieder gesprek steunt op een set ongeschreven afspraken; onzichtbare, maar wel heel bepalende. Wat zijn de belangrijkste basisregels? Hoe herken je de schending ervan? En wat doe je als iemand de regels doelbewust terzijde schuift om de bijeenkomst te saboteren?

Zoals we eerder stelden: bijeenkomsten zijn cruciaal om in onze complexe samenleving vooruit te komen. Dit is wat wij over bijeenkomsten weten en we hopen van harte dat je er in je eigen praktijk mee aan de slag kunt.



*sleutelen aan bijeenkomsten*