

Haal meer uit bijeenkomsten

(Uitsnede uit de inleiding van het boek in aantocht)

Het vermogen om op die manier met elkaar in gesprek te gaan, is de levensader van onze samenleving. De mens is in aanleg een coöperatief dier. Samenwerking en communicatie hebben ons een fijne plek bovenaan in de voedselketen bezorgd. Onze voorouders deelden informatie over vruchtbare jachtgronden en prettige verblijfplaatsen, ze maakten plannen om samen te verzamelen en jagen, en ze verdeelden taken om met elkaar een klus te klaren.

Voor bijna alles wat de mens tot stand heeft gebracht, was samenwerking en communicatie nodig. Vandaag de dag geldt dat misschien wel meer dan ooit. Stel je maar eens voor dat je je mobiele telefoon helemaal in je eentje zou moeten produceren. Dat lukt niet. Voor de mobiele telefoon in onze hand waren onderzoekers, ontwerpers, grondstofdelvers, marketeers, productiemedewerkers, chauffeurs, koeriers en nog veel meer mensen nodig. Iets vergelijkbaars geldt voor onze cultuur en instituties. En voor het omgaan met fundamentele uitdagingen van het leven en samenleven: schaarste, onzekerheid, risico's, dreiging, machtsverschillen, ongelijkheid en conflicten. Er zijn altijd veel betrokkenen, verschillende specialismen, allerlei invalshoeken, legio taken en uiteenlopende belangen. Het vermogen om constructief te overleggen is cruciaal om de problemen te lijf te gaan die het (samen) leven opwerpt. Vandaar: levensader.

Levensader onder druk

Die levensader staat onder druk. Het constructieve overleg is er niet makkelijker op geworden. Waarom? We noemen vier redenen.

Als eerste: mensen spreken steeds vaker vanuit heel verschillende invalshoeken, denkwijzen en taalgebruik. Als je het bijvoorbeeld hebt over een oplossing voor verkeersproblemen, praten behalve een verkeerskundige ook mensen mee met verstand van ruimtelijke ordening, technologie, leefbaarheid en juridische kwesties. Een nieuwe dienst lanceren bij een verzekeraar? Reken op afstemming met productontwikkelaars, it-professionals, marketeers, kwaliteitsmanagers, enzovoort. 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: de onderlinge verhoudingen tussen mensen en instituten zijn gelijkwaardiger dan ooit. Weinig mensen slikken zomaar voor zoete koek wat een ander zegt of wat deskundigen adviseren. 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 lijken te 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.

Als derde: het publieke en maatschappelijke debat lijkt te verzuimen. De Nijmeegse hoogleraar Jan Derksen zag daarin tien jaar

geleden al tekenen van doorgeschoten narcisme, waarbij de vrijheid van meningsuiting wordt ingeruild voor de vrijheid om te beledigen. De harde toon en de korte lontjes die we al lang en breed gewend zijn van online media – we leven in een tijd waarin regeringsleiders internationale conflicten afhandelen met berichtjes op social media – zien we soms ineens terug in het gesprek tussen mensen op bijeenkomsten. Vooral als het draait om publieke ruimte en voorzieningen, denk parkeerplaatsen, megastallen of vluchtelingenopvang. Beschuldigingen uit de losse pols, stevig taalgebruik, persoonlijke aanvallen, en bijgevolg snel oplopende emoties. Dat werk.

De vierde en laatste factor die we noemen, is de concurrentie om aandacht. De smartphone, tablet of laptop waarmee mensen hun berichten tikken en contacten onderhouden, hebben ze meestal ook in overlegsituaties bij de hand. Als het even niet zo boeit, checken ze sociale media of het nieuws, of handelen hun mailverkeer af. Een bijeenkomst doet al een flink beroep op ieders aandacht, maar als de verleiding zó nabij is, dan is de collectieve concentratie snel verdampt.

En dus modderen we door bijeenkomsten heen, vallen we terug op vergaderoutines. Soms zien we zien er maar helemaal van af. Dan handelen we het via de mail af of in allerlei bilateraaltjes, maar liever niet met een open gesprek in een uitgebreidere groep. Ook voor reguliere vergaderingen is een soort moeheid ontstaan: we vinden ze stroperig, tijdrovend en niet echt de moeite waard. We spreken van Poolse landdagen, slappe compromissen en eindeloos polderen. We bedenken manieren om ze zo kort mogelijk te houden, en noemen ze sprints en scrums.

Wat zou het?

Is het erg, dat overleggen onder druk staat? Ja. De problemen waar de samenleving voor staat vergen eerder méér dan minder afstemming. Door specialisering en vermindering van hiërarchie, zijn onderlinge afhankelijkheden tussen mensen en organisaties gegroeid. We hebben elkaar nodig om problemen op te lossen. Niemand kan in zijn eentje grote opgaven te lijf, al zou je het willen.

Neem als voorbeeld verduurzaming. Of meer specifiek: in een stadswijk of dorp woonhuizen energiezuiniger maken. Dat is geen sinecure. Er zijn allerlei belanghebbenden, zoals woningeigenaren (comfort, investering), omwonenden (overlast), bouwers (ontwerp en uitvoering), toeleveranciers (materialen en installaties), lokale energiecoöperaties (duurzame energieopwekking), gemeenten (bouwregels, welstand), banken (financiering) en energieleveranciers (passende netwerkaansluiting). Het vereist afstemming om met al deze partners eensgezind iets voor elkaar te boksen, vooral omdat iedereen specialist is op zijn of haar eigen terrein. Iets vergelijkbaars geldt voor andere complexe onderwerpen, of ze nu mobiliteit heten, of gezondheidszorg, of armoedebestrijding. En het geldt ook voor complexe veranderingen in de private sector.

Natuurlijk, we moeten kritisch zijn op wat overleggen oplevert. Maar, niet dát we overleggen is het probleem. Dat is juist een fundamenteel menselijk vermogen, het heeft ons ver gebracht. Wat wel een probleem is, is hoe overleggen in de huidige context verlopen en wat ze opleveren. Dat kan stukken beter. Dit boek valt daarom te lezen als één groot pleidooi om overlegmomenten en bijeenkomsten – in welke variant dan ook – veel serieuzer te nemen dan we in het algemeen doen.

Voor plannemakers en veranderaars

Dit boek kijkt naar bijeenkomsten die een stevig beroep doen op menselijke communicatieve vermogens – momenten waarop mensen onder netelige omstandigheden samen praten over een probleem dat hun pad kruist. Het laatste nieuws uitwisselen over een ingrijpende reorganisatie; oplossingen vinden voor de tekorten in het zorgonderwijs; beslissen over de locatie van een windmolenpark.

De inzichten uit het boek zijn bedoeld voor iedereen die een vernieuwing, een plan, een project of beleid verder wil brengen, en anderen erbij wil betrekken of erbij nodig heeft. Mensen die een of meerdere bijeenkomsten willen of moeten beleggen en die een rol hebben in het verloop ervan. Denk aan verandermanagers, projectleiders, programmadirecteuren, beleidsmakers en bestuurders. En aan omgevingsmanagers, communicatieadviseurs en gespreksleiders.

Meer uit bijeenkomsten

We hebben negen sleutelfactoren geïdentificeerd die bijeenkomsten een stevige impuls kunnen geven. We sluiten niet uit dat er meer zijn, maar deze 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 factor centraal. We beschrijven steeds wat er vaak misgaat en welke aanknopingspunten er zijn om het beter te doen.

De negen factoren zijn te zien als knoppen die met elkaar een mengpaneel vormen. Door er mee te leren spelen, krijg je het verbeteren van bijeenkomsten in de vingers.

Dit zijn de knoppen om aan te draaien en de hoofdstukken van het boek:

1. Gebruik doelen om te motiveren.
2. Win de schaarse aandacht
3. Maak het breinvriendelijk
4. Breng de setting in stelling
5. Ontmantel de vijanden van frisse ideeën
6. Omzeil de belagers van goede besluiten
7. Herken de gevoelige snaren
8. Stimuleer veilig boodschappenverkeer
9. Bewaak het ongeschreven gesprekscontract