

● Boeken

Hoe je in een vergadering zinvolle zaken bespreekt

Wie werkt, herkent het: tijdens de vergadering wordt veel gezegd, maar belangrijke zaken blijven onbesproken. In *Waarom zegt niemand er wat van?!* probeert Gytha Heins de status quo te doorbreken.

ELFANIE TOE LAER



Een WhatsAppconversatie waarin vier collega's klagen over hun leidinggevende. 'What a shame dat Bas die teammeeting weer heeft afgezegd (...) hij snapt het niet.' 'Ik stoer mij er ook mateloos aan! Dinsdag verplicht kantoor. Is hij er wéér niet. Er is iedere keer wat.' (...) Maar ik moet niks zeggen.' 'Ik zeg ook niks.'

Dit voorbeeld aan het begin van haar boek *Waarom zegt niemand er wat van?!* geeft een dynamiek weer die schrijver en teamcoach Gytha Heins vaak tegenkomt: zodra in een vergadering iets gebeurt wat niet goed is, houden mensen hun mond. 'Zaken gaan ondergronds', schrijft zij. 'Op enig moment voelt iedereen dat er wat aan de hand is, maar niemand zegt er wat van.' In aparte chatgroepjes of smiespelend bij de koffieautomaat worden de problemen uitgebreid besproken. Maar in de vergadering zwijgt men. En die dynamiek kost bakken energie, waarschuwt zij.

Een ronde tafel

In het algemeen focust dit boek zich niet op online- maar op fysieke vergaderingen, waarbij zelfs de vorm van de tafel (rond of ovaal neutraliseert macht!) ertoe doet.

In tien hoofdstukken loodst Heins de lezer naar een constructieve vergadering waarin onderhuidse spanning en frustratie worden uitgesproken. Zij geeft praktische tips om opener te zijn en rekening te houden met onderlinge verschillen. Die zet zij kracht bij door gul te strooien met kapitalen. Zo adviseert zij het gebruik van een 'pauzeknop' wanneer een boodschap verkeerd overkomt. 'Druk op de PAUZE-knop: (...) Zeg "sorry" voor je eigen gedrag (...), leg uit wat NIET je intentie is en wat WEL.'

Heins stelde een ranglijst op van problemen en ergernissen in teams. Met stip op een: klagen. Op twee: er de kantjes

vanaf lopen. Opvallend is dat de meest ongewenste zaken niet overeenkomen met de top tien van onderwerpen die mensen in hun team onbespreekbaar vinden. In dát lijstje staan namelijk het intimiderende gedrag en de incompetentie van de leidinggevende bovenaan.

Werkvloerfrustraties verschillen sterk per sector. In het openbaar bestuur en bij overheidsdiensten zijn de klachten het sterkst. Daar ervaart 23% van de leidinggevenden 'onderhuidse gevechten over invloed en macht' en 54% vindt dat medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen en 'duikgedrag' vertonen. In de zakelijke dienstverlening leven klachten over het vele thuiswerken. In de gezondheidszorg ervaart maar liefst 75% van de leidinggevenden intimiderend gedrag door collega's.

Wat het probleem ook is, Heins hamert erop dat het belangrijk is zaken uit te spreken. De neiging om te zwijgen in vergaderingen is wijdverbreid. Leidinggevenden zeggen open te staan voor kritiek. Maar de medewerkers spreken hen zelden aan.

Het boek bevat een berg informatie en lijkt bedoeld voor de vergadertijgers met een hart voor professioneel overleggen. Het is bepaald geen pageturner, maar dat hoeft ook niet, benadrukt de auteur: 'Voel je vooral niet verplicht het boek van voor

In een goede vergadering worden frustraties uitgesproken. FOTO: H.

ARMSTRONG ROBERTS/GETTY IMAGES

naar achter of integraal door te lezen.' De inhoudsopgave verwijst lezers naar kwesties waarmee zij worstelen.

De vele voorbeelden van uit de hand gelopen teamvergaderingen, nutteloze heidagen en het bagatelliseren van kritiek wekken een gevoel van herkenning op. De scripts van vergaderingen waarin ook de gedachten van teamleden staan opgeschreven, zijn geestig en verhelderend. En om het de lezers makkelijker te maken, zet Heins zowel de voor- als de achterflap van het boek in. Die zijn uitklapbaar en vormen samen een samenvatting. Dus het werkpaard dat over een uur een vergadering heeft waar hij of zij enorm tegen opziet en die vervelende leidinggevende of ondermaats presterende collega, die klappen gewoon de boekflappen uit.

Hard werken

Verwacht niet dat lastige gesprekken voeren na het lezen van dit boek ineens een eitje is. 'Het is hard werken', erkent Heins in het nawoord. Het vergt '100 procent commitment, de bereidheid kleur te bekennen en zich open te stellen voor andere waarheden'.

Toch besluit zij met een mooie belofte: want als dat lukt, 'then the magic happens'. Dan zullen problemen sneller in beeld komen en kan gewerkt worden aan de oplossingen. Dan zal het vertrouwen groeien en de besluitvorming makkelijker gaan: 'Kortom, jullie halen er nu pas echt uit wat er al die tijd al in zat.'

Nog iets voor de rondvraag?

Elfanie toe Laer is redacteur arbeidsmarkt van Het Financieele Dagblad.



Waarom zegt niemand er wat van?! - Lastige gesprekken voeren in teams, Gytha Heins, Boom, €27,50

Intimiderend gedrag en incompetentie van de leidinggevende staan boven aan het ergernislijstje