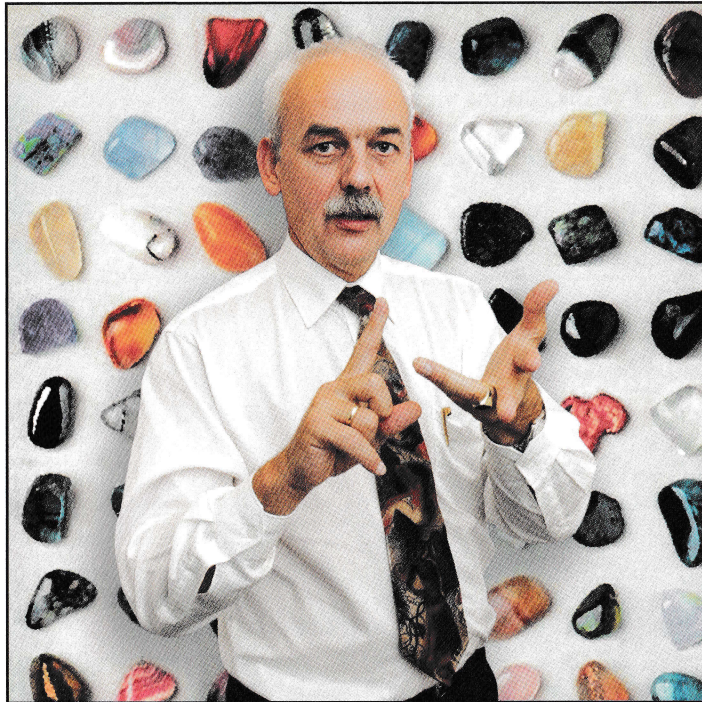


(Foto's: Jeroen de Jong)



Naam	
Theo Eyckenschild	Marco Kruit
Leeftijd	
54 jaar	37 jaar
Functie	
Executive Consultant (SI TI)	Senior Consultant (SI TI)

Gezamenlijk stokpaardje

De interface tussen IT en business en dan met name de effecten ervan op mensen



Vergaderen-nieuwe-stijl

Marco: "Vroeger, toen Shell nog een hiërarchisch bedrijf was, verliep alle communicatie top-down en 'door de lijn'. Er was sprake van een informatie-cascade naar beneden, en van rapportering naar boven. Dè tool hiervoor: een vergadering." **Theo:** "We hadden het dan over 'de voorzitter leest voor uit eigen werk.'" **Marco:** "Tegenwoordig is het functionele van vergaderen-oude-stijl, het in één richting doorgeven van informatie, vervangen door IT-toepassingen, en dan met name e-mail. Vergaderingen zelf zijn veel meer samenkomsten van

Vergaderen-oude-stijl: het zitten aan rechthoekige tafels en (beleefd dan wel half slapend) luisteren naar een praatje van de baas. Bij Shell komt deze manier van communiceren volgens SITI-consultants Theo Eyckenschild en Marco Kruit steeds minder vaak voor. Het is tegenwoordig: luisteren naar en leren van elkaar. Met als doel: 'seeking to understand'. Maak kennis met de 'vergadersteen' en de 'fish bowl'; en de manier waarop bedoeïenen beslissen.

als facilitator ooit te maken had met een medewerker die verplicht aan een project meedeed waar hij duidelijk geen zin in had. Tijdens de

ven van de steen; een slimme manier om 'stille' mensen ook aan het woord te laten." **Theo:** "Precies! Alhoewel ik meemaakte dat een

Stukjes-en-beetjes

Een andere, voor Shell nieuwe vergadervorm, waarmee beide consultants ervaring hebben, is afgekeken

vergaderen ook nieuw was, na tien minuten zei: 'Jongens, hou op met praten! Jullie moeten gaan bouwen anders haal je het niet in één uur.' En na twintig minuten: 'Ja, vergeet het maar. Jullie halen het niet meer.' Terwijl rond de 25 minuten iedereen zei: 'We weten wat we moeten doen.' En de brug binnen het uur gerealiseerd werd. Dus nadat een gezamenlijk mentaal model ontwikkeld was, ging het team aan de slag en bouwde die brug, zonder veel discussie of communicatie sendoor." **Theo:** "Wel stuit je bij het

mensen geworden: meetings.” **Theo:** “Vergaderen was: luisteren naar de baas. Nu is het: leren van elkaar. Ook was het: iemand van je gelijk overtuigen. Terwijl het nu is: luisteren naar elkaar. Je hebt dus niet meer één waarheid, meestal die van je baas. Want iedereen heeft zijn eigen waarheid. En wat je wilt is communicatie tussen al die waarheden.” **Marco:** “Het draait om actief zoeken naar wat de ander bedoelt. En de core is: ‘seeking to understand.’”

videoconferentie zat hij totaal onderuitgezaakt en absoluut ongeïnteresseerd te luisteren. Dus zei ik op een goed moment: ‘Waarom ben je het er eigenlijk niet mee eens?’ Hij reageerde totaal verbaasd en zei: ‘Hoe bedoel je? Ik zeg toch helemaal niks!’ Waarop ik zei: ‘Je hele houding straalt wel uit dat je het er niet mee eens bent.’ Hij ontkende, dus vroeg ik hem direct om dan te vertellen hoe hij werkelijk over het project dacht.”

Zeggen versus Bedoelen

Als een Amerikaan zegt ‘Please, help me understand...’ dan bedoelt hij eigenlijk ‘This is bullshit!’
Als een Engelsman zegt ‘Hmmm. Sounds interesting...’ dan bedoelt hij eigenlijk ‘Complete nonsense!’
Als een Nederlander zegt ‘Even voor mijn begripsvorming: zeg je nou dat...’ dan bedoelt hij eigenlijk ‘Hallo, dit is absolute kolder!’

Bovendien komt bij vergaderen-nieuwe-stijl iedereen aan bod, zeggen beide consultants. **Theo:** “Er is geen ontsnappen aan! Types als ‘De Vergadertoerist’ worden dan ook met uitsterven bedreigd.” **Marco:** “Dat zijn mensen die hele dagen vullen met vergaderingen. Omdat ze moeten of omdat ze er gewoon ‘bij willen zijn.’” **Theo:** “Maar het vrijblijvende ‘ik ga erheen en ik zie wel’ is er vanaf! Verder kom je er niet met alleen, wat wij noemen, ‘wijsheden’. Of cynisch gedrag. Dan is het van: ‘Joh, ik hoor louter cynische opmerkingen uit jouw mond komen. Waarom? Zeg eens iets opbouwends!’ Je begrijpt: dergelijk gedrag vertoont iemand precies één keer.” **Marco:** “Ook kun je - door een deelnemer ‘de vloer te geven’ - van een ‘saboteur’ een actieve meedenker maken. Ik herinner me dat ik

Neenee...

Een voor Shell nieuwe vergaderform, waarmee Theo sinds 1999 successen boekt, is de ‘vergadersteen’. **Theo:** “Ik werd ermee geconfronteerd tijdens een trainingssessie en mijn eerste reactie was: flauwekul. Zweverig. Geitenwollensokkengedoe.” **Marco:** “Pure ontkenning.” **Theo:** “Maar toen ik zelf met zo’n steen aan de slag ging, merkte ik hoe fantastisch hij werkt. In het kort: je hebt geen voorzitter en je spreekt, als team, van tevoren een aantal regels af. Bijvoorbeeld dat de persoon die de steen oppakt maximaal twee minuten mag praten, terwijl de rest luistert en z’n mond houdt. En dat de steen iedere keer in het midden van de tafel wordt teruggelegd, zodat iemand anders hem kan oppakken.” **Marco:** “Een variant hierop is het actief doorge-

heel introvert Aziatisch meisje, in wezen dubbel ‘gehandicapt’ door haar karakter en haar culturele achtergrond, uit zichzelf de steen greep. En vervolgens helemaal niks zei! Dus ben je geneigd om je eigen mond open te trekken... Waarop zij reageerde met: ‘Neenee. Want ik heb de steen’. Geweldig om te zien hoe een simpel middel iemand de moed geeft om het woord te nemen, ook al weet die persoon nog niet precies wat hij of zij wil zeggen.”

Marco: “Nee, ik heb nog nooit met de ‘vergadersteen’ gewerkt, maar als facilitator kun je wel een soortgelijke rol op je nemen. Zo was ik eens aanwezig tijdens een teamoverleg dat werd gedomineerd door één zeer sterke persoonlijkheid. Toen er op een gegeven moment een conflict over een bepaald agenda-punt ontstond, zei deze meneer: ‘Ik weiger hier verder over te praten. Volgende punt.’ Ik zei: ‘Ik denk niet dat we met dit punt klaar zijn. Ik denk dat de anderen hier zeker nog iets over willen zeggen.’ Wat volgde waren twee minuten totale stilte.” **Theo:** “Ja, en dan duren die minuten uren!” **Marco:** “Uiteindelijk zei een vrij stil teamlid: ‘Ik wil er inderdaad wat over zeggen.’ Wat bleek? Het ‘conflict’ was geen ‘conflict’; omdat dit lid echter niet de moed had gehad, noch de kans had gekregen, om zijn mening kenbaar te maken, had het wel de hele tijd zo geleken.” **Theo:** “Conclusie. De ‘vergadersteen’ en haar varianten hebben ons geleerd kennis veel efficiënter en effectiever te delen en te creëren. In het geval dat Marco beschreef, was zijn rol als facilitator zelfs het verschil tussen slagen en falen!”

Afrikaanse nomaden vergaderen als volgt: ze komen allemaal bij elkaar in een grote tent, gaan in een kring zitten en beginnen - met de waterpijp in de hand - aan een rondje ‘story telling’. Er is geen voorzitter, er zit geen richting in het gesprek, en er worden geen beslissingen genomen. Wel vergaderen ze net zo lang totdat bepaalde ideeën door meerdere mensen worden opgepikt, herhaald en als het ware gaan resoneren.” **Theo:** “De bedoeïenen creëren iets gemeenschappelijks in het midden; en dat gemeenschappelijke is tevens het besluit dat genomen wordt.” **Marco:** “Dit ‘besluiten op basis van resonantie’ hebben we onder meer gebruikt in een teambuilding-workshop. De opdracht luidde: bouw gezamenlijk een brug. Binnen één uur. **Theo:** “Want dat was de snelste tijd die een ander team op basis van het westerse ‘actie, actie, actie’ model had behaald.” **Marco:** “Alleen had ieder teamlid nu slechts een klein stukje informatie over het hoe-en-waarom van de bouw.”

Theo: “Het team moest door te praten en te vertellen eerst alle stukjes-en-beetjes boven water toveren, waarna het een soort visie op het bouwproces kon ontwikkelen.” **Marco:** “Grappig om te zien was dat de coach, voor wie deze manier van

beginsel op een huizenhoog cultuurprobleem. In een westerse omgeving zijn engineers namelijk al snel geneigd te zeggen: ‘Het is tijd! Welke brug gaan we bouwen? Waar? Niet lullen maar poetsen! Resultaat!’ Volgens hen leidt al dat ‘gebabbel’ tot niks.”

Luisteren, leren en zien

Tot slot een derde, nieuwe vergaderform: de ‘fish bowl’. **Marco:** “Deze vorm van vergaderen wordt met name gebruikt voor het nemen van complexe, technisch en/of organisatorische beslissingen. **Theo:** “Een typische fish bowl verdeelt de deelnemers over twee kringen. Een buitenkring waarin ‘toeschouwers’ zitten - in/externe experts, managers, andere stakeholders. Een binnenkring waarin het team zit dat verslag doet van zijn bevindingen. Meestal staat in de binnenkring een extra stoel voor iemand uit de buitenkring die aldus de mogelijkheid krijgt om met de groep van gedachten te wisselen. De rest van de buitenkring luistert en leert en ziet het beeld van de situatie rijker en rijker worden.” **Marco:** “Opnieuw een perfect voorbeeld van ‘seeking to understand’. Dus niet: ik lees je rapport, geef een stempel en neem mijn beslissing. Maar: ik luister, leer, en kom via een dialoog tot mijn beslissing.”

Vergadertypen

Veelvoorkomende menstypen die je tegenkomt tijdens vergaderingen/bijeenkomsten:

- 1 **De Prater:** zegt veel en luistert niet/nauwelijks
- 2 **De Luisteraar:** zegt weinig en houdt conclusies vaak voor zichzelf
- 3 **De Facilitator:** zorgt dat vergaderingen soepel verlopen
- 4 **De Bruggenbouwer:** luistert, praat en krijgt mensen op een lijn