

De psychologie van het vergaderen

Leve de chaos!

Als je op een verjaardagsfeest vertelt dat je de voorgaande dag veel vergaderd hebt, dan weet je wat je kunt verwachten van je toehoorders. Geen jaloeerse of geïnteresseerde blikken, maar waarschijnlijk een wat vermoeide en kritische reactie: zonde van de tijd. Wie zich echter bewust is van de psychologische processen tijdens vergaderingen, kan een stuk effectiever opereren.

Door Harry Hartmann

- **Vergadertaboe**
- **Invloed van de groep**
- **Brainstorm**

Vergaderen heeft in Nederlandse organisaties niet altijd het gewenste effect. Maar als or-lid vergader je niet om het vergaderen. Je hebt weinig tijd en tegelijkertijd moeten er veel knopen doorgehakt worden op allerlei terreinen waar de or bij betrokken is. Je wilt dus het liefst met een goede vergaderagenda snel kunnen werken en veel concrete resultaten boeken.

Het is tijdens vergaderingen taboe om er maar op los te roepen. Een beschaafde or gebruikt daarom een scala aan hulpmiddelen, met als topper wellicht het zogenaamde BOB-model. Daarin spreekt men af om bij een vergaderpunt eerst alle informatie te delen – zonder discussie – om gezamenlijk tot een goed beeld van het probleem te komen. Daarna is er pas ruimte voor ieders mening. De resultaten van de discussie worden in de laatste fase van de vergadering snel omgezet in besluiten, en daarbij zijn emoties taboe.

Wat zit er achter dat taboe op emotie en snelle besluitvorming? Vergaderingen zouden een stuk levendiger worden als ze wat emotioneler geladen zouden zijn en wat chaotischer zouden verlopen. Daar staat echter tegenover dat er aan chaotisch vergaderen een paar behoorlijke nadelen kleven, zo leert wetenschappelijk onderzoek.

Groespolarisatie

Wist je dat je als individu milder bent in je keuzes dan wanneer je in een groep vergadert? Uit onderzoek blijkt dat groepen extremere keuzes maken dan groepsleden afzonderlijk. Deze neiging naar extremere standpunten kan twee kanten op gaan: feller of juist voorzichtiger. Dit wordt groespolarisatie genoemd. Groepsleden hebben de neiging om hun mening af te stemmen op die van anderen. Als in de groep een bepaald idee dominant is, zal dit vervolgens door die neiging tot afstemming in versterkte vorm gekozen worden.

Ten tweede blijkt dat bij groepsdiscussies het eerste standpunt van belang is dat bij het zoeken van een oplossing naar voren komt. In de discussie worden voornamelijk argumenten gekozen

die dit eerste standpunt bevestigen en dit versterkt het beeld dat dit inderdaad de beste zienswijze is. Al met al sta je minder rationeel in een vergadering dan je wellicht denkt, puur door het feit dat je als groepslid anders met zaken omgaat dan als individu.

Groepsdenken

Dit effect wordt nog versterkt als de or onder druk gezet wordt. In stressvolle situaties, bijvoorbeeld bij een lastige reorganisatie, kan de neiging ontstaan om de rangen te sluiten

rondom een eerder door de or genomen beslissing. Het volgende kan dan optreden:

- Er ontstaat druk binnen de or op alle groepsleden om de beslissing te steunen.
- Informatie die haaks op de beslissing staat, wordt verworpen.
- Zelfs als de uitkomst duidelijk maakt dat de beslissing niet goed was, blijft men vasthouden aan de eerder genomen beslissing.

Een klassiek voorbeeld is de or die zich halsstarrig op een bepaald aspect van een adviesaanvraag heeft geworpen, terwijl de achterban dat een totaal onbelangrijk punt vindt. De or lijkt niet voor rede vatbaar en dreigt vervolgens de achterban van zich te vervreemden. Dit verschijnsel, dat groepsdenken wordt genoemd, doet zich bij de ene groep wat sterker voelen dan bij de andere. Twee factoren werken bevorderend:

1. De mate van gelijkheid van de groepsleden: dezelfde achtergrond, dezelfde persoonlijkheden, dezelfde ideeën.
2. De mate waarin binnen de or een superioriteitsgevoel heerst ten aanzien van mensen buiten de or.

Hoe groter de druk van buitenaf, hoe meer dit proces wordt versterkt. Want als de or dreiging ervaart, zullen de leden gaan zoeken naar bevestiging dat men eerder de goede besluiten genomen heeft.

Brainstormen

Deze beide krachten van groespolarisatie en groepsdenken hebben een funeste in-

Het mooie van brainstormen is dat er ruimte is voor 'rijp en groen'



vloed op het delen van kennis binnen de groep. Er bestaat immers het risico dat bepaalde individuele kennis die van belang is voor een besluit, genegeerd wordt als deze niet bij de al gekozen oplossing hoort. De kwaliteit van het besluit wordt daarmee een stuk lager, omdat niet alle relevante factoren zijn besproken. Het is daarom goed om de vergadering zodanig in te richten dat de kans toeneemt dat je bij de behandeling van een probleem met meerdere gezichtspunten geconfronteerd wordt.

Dat doe je door brainstormtechnieken, die als doel hebben om zoveel mogelijk verschillende ideeën uit een groep te laten komen. Het mooie van brainstormen is dat er ruimte is voor 'rijp en groen'. Het gaat in eerste instantie niet om de hoogste kwalitei-

Groepsleden zijn geneigd hun mening af te stemmen op die van anderen

teit – dat zou competitie in de hand werken – maar om de grootste kwantiteit: veel visies en ideeën.

Vind je de eerdergenoemde BOB-methode te saai, dan kun je het spannender maken door de verschillende fases van een brainstormsessie over de verschillende deelnemers te verdelen. Maak er rollen van. Een aantal mensen mag alleen objectieve dingen zeggen die te maken hebben met het probleem, terwijl anderen zich richten op het aandragen van alternatieven om het probleem aan te pakken en weer anderen op het geven van (reële) oordelen daarop: sommigen vanuit een positieve en anderen vanuit een negatieve grondhouding.

Tenslotte is er iemand die de rode draad bewaakt, de boel regisseert en tot een eindvoorstel komt op basis van alle informatie. De

kans om zaken over het hoofd te zien wordt zo sterk verkleind.

Teveel harmonie

Groepsdenken, groepspolarisatie, gebrekkige kennisdeling: het komt zeker zo vaak voor bij een managementteam als bij een or – met name bij bestuurders die hun MT-leden uitzoeken op hun overeenkomstige visies. En dan hebben we het nog niet eens over het risico van superioriteitsgevoelens binnen de raad van bestuur van een grote organisatie met veel aanzien. In zulke gevallen is een onafhankelijk denkende or cruciaal. Dus is er in de teveel harmonie in de boardroom, bespreek dit dan meteen in de komende artikel 24-vergadering. Maar wel door middel van een brainstorm. 

Harry Hartmann is trainer bij *Odyssee*.