

Chris Ertel en Lisa Kay Salomon nemen de lezer in *Moments of impact* mee in de wereld van gespreksregisseurs. Als je door de Amerikaanse schrijfstijl heen kunt kijken, vind je in het boek vele praktische o ja's en aha's. Het boek geeft een breed perspectief op wat van belang is in de context van groepsgesprekken. Wat kun je doen om de kans van slagen te vergroten, voordat je met iedereen in de zaal zit?

De belangrijkste les van het boek: een productief verloop van een strategisch gesprek regel je niet ter plekke. En: impact bereik je niet alleen door goede inhoud, maar vooral ook door de ervaring die je de deelnemers biedt. Deze les werken de auteurs uit in een kompas met vijf 'denk aan'-kernprincipes. Ieder kernprincipe bestaat vervolgens uit drie 'doe dit'-richtlijnen. In de Starterskit (achterin het boek) maken de auteurs hun adviezen concreet met voorbeeldvragen, acties en werkvormen.

Het boek beslaat zo het hele spectrum van abstract concept tot concrete tips. De focus beperkt zich tot de voorbereidingen en vormgeving vooraf. Wat je als begeleider in het eigenlijke gesprek doet, komt niet aan de orde.

Schrijfstijl

Om te beginnen de grootste hobbel die de geïnteresseerde lezer van het boek dient te nemen: de schrijfstijl. Ik krijg de kriebels van pretentieuze openingen als: 'Inleiding: de belangrijkste leiderschapsvaardigheid die je niet leert op Harvard Business School (of waar dan ook).' Het is de toon van veel Amerikaanse managementboeken die altijd de ultieme oplossing beloven voor het leven, het universum en al het andere en waarbij het gerommel in het verleden verbleekt. Zo beginnen we met een scène waarin een bedreven professional verschijnt met een topopleiding, maar grote zorgen. Gelukkig meldt hij zich bij de auteurs, zodat ze hem kunnen redden. En dat is niet de enige keer dat ze het

Moments of impact

BOEKBESPREKING

Bastiaan VAN GILS

noodlot weten af te wenden. Aan het einde van de inleiding hebben we al een paar succesvolle cases achter de kiezen, hebben we de 'name-dropping' van grote bedrijven, universiteiten en goeroes gehad en zijn we zelf op onze plaats gezet: je weet waarschijnlijk hoe je een behoorlijke meeting moet opzetten, maar in de huidige wereld van 'volatility', 'uncertainty', 'complexity' en 'ambiguity' ofwel VUCA ga je het daar natuurlijk niet mee redden. Gelukkig neemt dit boek ons mee op een 'power tour' door een paar fantastische strategische conversaties. Jij en je klanten kunnen ná het lezen ervan ten minste weer rustig slapen.

Zo: nu dat behandeld is, kunnen we bekijken wat dit boek de lezer te bieden heeft.

Leermeester

In de inleiding eren de auteurs Pierre Wack, een van hun leermeesters. Zijn aanstelling als hoofd van het legendarische groepsplanningsteam van Royal Dutch Shell vond plaats in een tijd (1971-1981) dat die bedrijfstak en de wereld eromheen snel veranderde. Maar hun eerste scenario's sloegen totaal niet aan. Tijdens een sabbatical van een jaar in Japan besteedde Wack veel tijd aan het bestuderen van het verschil tussen een effectief en ineffectief rapport of plan. Wack realiseerde zich dat hij en zijn team zich veel minder moesten richten op de virtuositeit van hun analyses en veel meer op de mindset en interesses van hun publiek.

Deze les hebben de auteurs ter harte genomen en in hun vele jaren praktijkervaring verfijnd. Met dit boek willen zij hun kennis delen met anderen die organisaties helpen bij het vormgeven van strategische conversaties. Ze geven antwoord op de vraag: hoe creëer je een gedeelde ervaring waarin de urgentste issues waarmee je organisatie zich geconfronteerd ziet op een open manier worden verkend, vanuit allerlei gezichtshoeken? Dit moet leiden tot een ervaring die een groep mensen naar een dieper discussieniveau brengt dan ze ooit voor mogelijk hielden.

De auteurs gaan daartoe vooral in op de keuzen wat betreft het ontwerp en de context van een gesprek. Ze ordenen hun antwoord in vijf principes voor de doelstelling, selectie van deelnemers, locatie, inhoud en beleving van de deelnemers. Elk principe werken ze uit in een hoofdstuk van 20-25 pagina's met drie richtlijnen. Ik zal ze hierna kort bespreken.

Definieer je doel

Organisaties proberen de wereld onder controle te krijgen via een gestructureerd proces, maar slagen daar niet in. Managers proberen problemen te snel en daadkrachtig op te lossen. Maar als designer van strategische conversaties is het je taak om tijd en rust in te bouwen, zodat de groep inzicht kan ontwikkelen voordat actie wordt ondernomen. Een les die begeleiders als muziek in de oren moet klinken. Het waardevolle van dit boek is echter dat het een taal biedt die aansluit bij de denkwereld van managers. Geen Theory U met het 'verduren van de stilte', maar praktische uitleg van een proces van divergeren en convergeren. Soms is het wel en soms nog niet duidelijk waar je naartoe gaat. Zo krijgen begeleidingskundige overwegingen een zakkelijker en toegankelijker naam.

Daarnaast onderstrepen de auteurs het belang van een helder doel. Wat doe je en wanneer? Deelnemers hebben de neiging vooraf snelheid te willen maken en in de sessie (onbedoeld) op de rem te trappen. Werk daarom in een sessie alleen aan beeldvorming, oordeelsvorming of besluitvorming. Daarmee voorkom je dat mensen besluiten erdoor moeten drukken, terwijl de groep als geheel nog geen eenduidig beeld heeft van de situatie.



Ir. B.J.C.M. van Gils is directeur bij Het Consulaat te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. Website: www.hetconsulaat.nl. E-mail: bastiaan@vangils.org.

BESPROKEN

Chris Ertel & Lisa Kay Salomon (2014). *Moments of impact*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet. ISBN 978 90 131 2254 1



Zorg voor uiteenlopende perspectieven

Hoe stel je een groep samen waarin iets nieuws kan ontstaan? Gecontroleerde diversiteit is het antwoord. Enerzijds stimuleer je verschil door uiteenlopende mensen uit te nodigen. Niet de standaardgroep die van mensen 'die er zeker bij moeten zijn', maar met de hand geselecteerd nieuw bloed. En tegelijkertijd er rekening mee houden dat strategische conversaties voor de deelnemers fysiek en emotioneel uitputtend kunnen zijn. De stress kan vooral intens zijn als het om belangrijke vraagstukken gaat, als de deelnemers elkaar niet goed kennen of als hun perspectieven sterk uiteenlopen.

De auteurs beschrijven welke diversiteit je kunt zoeken (positie, sociaal, psychologisch) om een goede mix te krijgen van bekend en onbekend, oud en nieuw. Een belangrijke vraag: hoe laat ik de 'die moet er zijn, maar voegt weinig toe'-deelnemers weg? Hun tip is vooraf (video)interviews te voeren, zodat ze wel inbreng hebben, maar de sessie niet kunnen kapen. Op dezelfde manier kun je mensen laten deelnemen die er op het moment zelf niet kunnen zijn, maar wel iets belangrijks toevoegen.

Door deze manier van kijken naar deelnemers realiseerde ik me weer dat je met de samenstelling van een groep grote invloed kunt uitoefenen op het gesprek dat zal ontstaan. En bovendien dat je de aangeboden groep mensen niet zomaar als gegeven hoeft te beschouwen. Een kritische blik en een paar slimme keuzen kunnen het leven in en na de sessie een stuk makkelijker maken.

Kader de kwesties in

Hoe voorkom je dat het gesprek alle kanten op schiet of de groep vervalt in een tunnelvisie? Wacks essentiële inzicht is dat mensen veel ontvankelijker zijn voor nieuwe ideeën die voortborduren op hun huidige mentale modellen, dan voor ideeën die daar haaks op staan. Dus adviseren de auteurs kaders te zoeken die aansluiten bij de denkwereld van de deelnemers en tevens te helpen die kaders op te rekken. Laat deelnemers bijvoorbeeld 'als-of' doen vanuit een ander kader, zodat ze eraan kunnen wennen. Maar doe dat niet met te veel verschillende kaders, want dat levert alleen maar verwarring en hoofdpijn op.

Wat dit betreft geven ze voorbeelden van simulaties waarbij mensen een andere dan hun eigen rol moeten vervullen, of van visuele modellen waarbij mensen zich in verschillende hoeken kunnen verplaatsen. Ze laten deelnemers bijvoorbeeld in een spel in de schoenen van hun concurrent stappen, om de strijd aan te gaan met hun eigen strategie. Hiermee wordt het makkelijker om de zwakke punten of blinde vlekken van de strategie zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Het draait niet alleen om de inputkaders (probleemformulering en bespreken van de inhoud), maar ook om de outputkaders die helpen vervolg te

geven aan een bijeenkomst. Hoewel de auteurs beperkt aandacht schenken aan deze outputkaders, raken ze hier een belangrijk punt dat begeleiders waarschijnlijk wel herkennen: het was een geweldige bijeenkomst, maar hoe nemen we de mensen die er niet waren hierin mee? Een gewaarschuwde begeleider telt voor twee.

Creëer de juiste omgeving

De auteurs halen een manager strategische planning aan: 'Als mensen een gewone meeting binnenstappen, verwachten ze een vierkante vergaderruimte, misschien een paar ramen en een lange tafel of standaard ronde tafels.' Zij wilde die verwachtingen doorbreken en daarmee ook de standaard 'meeting mind' die erdoor wordt getriggerd.

Kortom, de omgeving heeft invloed op het gesprek. Een van de belangrijke aandachtspunten zijn dan ook de bronnen van afleiding. De lunch om 11.30 uur langsbrengen, leidt iedereen af. Niet doordat er iemand binnenkomt, maar ook door het zichtbare voedsel; dat zorgt ervoor dat op zijn minst de helft van de groep mentaal afdwaalt naar de lunch. Hetzelfde geldt voor fysieke ongemakken als te warm, te koud, te harde of zachte stoelen, storende geluiden, te laat gaan eten, enzovoort. Een moeilijk gesprek vraagt mentaal veel van de deelnemers, dus dat soort zaken moet op orde zijn, om het lekker te laten lopen. Ook hier delen de auteurs weer enkele praktijkverhalen, die de lezer zullen inspireren.

Maak er een ervaring van

Uit onderzoek blijkt dat mensen een opmerkelijke cognitieve immuniteit hebben voor leren via presentaties, zelfs als ze dat op zich graag willen. Niet alleen de ratio doet ertoe in strategische conversaties, maar ook de emotie of ervaring. Als begeleider dien je die te regisseren. En dus is de agenda meer het creëren van een verhaallijn die gericht is op de ervaring van de deelnemers, dan een lijst met onderwerpen die aan de orde moeten komen. Liever zorg je voor zware en energieke momenten, dan dat je een emotioneel gladdere dag organiseert die mensen de week erna alweer vergeten zijn. Emotie zet mensen eerder aan tot actie dan argumenten. Het laten zien van een documentaire over de ondergang van een vergelijkbare organisatie, laat mensen meer in beweging komen dan de presentatie van de laatste jaarcijfers.

Zwarte band

Na deze vijf principes volgen nog twee hoofdstukken: 'Ja-maar's' (hoofdstuk 6) biedt handvatten voor dwarsliggers en mensen die denken dat ze je niet nodig hebben, en 'Maak er jouw moment van' (hoofdstuk 7) geeft nog wat laatste tips om zelf als 'black belt' in strategische conversaties

aan de slag te gaan. Het boek wordt ten slotte gecompleteerd met een Starterskit van zestig pagina's met voorbeeldvragen, stroomschema's, acties, werkvormen en verdiepende literatuur.

Tot besluit

Al met al stipt het boek waardevolle onderwerpen aan voor gespreksbegeleiders. De vijf principes helpen je om vooraf de kans op succes te beïnvloeden. De uitwerkingen van elk principe in drie 'doe dit'-richtlijnen geven het boek een prettig gestructureerd en praktisch karakter. Vanuit een kritische blik komt de indeling echter wat willekeurig over. Het zou mooi zijn als de werkelijkheid zich liet vangen in een matrix van vijf bij drie, maar helaas werkt dat niet zo. En dat merk je ook in de tekst: soms is een richtlijn weinig meer dan een voorbeeld met toelichting, een andere keer komt er een nieuw model tevoorschijn of een lijst met acht tactieken die vervolgens nauwelijks uitgewerkt wordt. De ordening van het boek is duidelijk leidend geweest in het verhaal van de auteurs.

De tekst refereert regelmatig aan andere recente managementliteratuur (de meeste van na 2000) en populairwetenschappelijk werk over denken, communiceren en het brein. Daarmee laten de auteurs zien dat ze aangehaakt zijn bij de hedendaagse literatuur en geven zij de lezer genoeg aanknopingspunten om verder te lezen.

Al met al vind ik het een degelijk boek over de voorbereiding van en randvoorwaarden voor inhoudelijk gedreven groepsgesprekken. Het is interessant voor mensen die de impact van hun groepsbijeenkomsten willen vergroten. Maar wie wil weten hoe je er in de sessie zelf voor kunt zorgen dat deze een 'moment of impact' wordt, moet elders te rade gaan.

