

VOORZITTER!
DE KUNST VAN VOORZITTEN ZONDER HAMER

Gerdi Verbeet
&
Alexander Rinnooy Kan

Voorzitter!

De kunst van voorzitten zonder hamer

*Opgeschreven door
Margriet van Lith*

Met een voorwoord van
Mariëtte Hamer

Nijgh & Van Ditmar

Eerste druk september 2014
Tweede druk (e-book) september 2014
Derde druk oktober 2014
Vierde druk maart 2015
Vijfde, uitgebreid herziene druk maart 2022

www.nijghenvanditmar.nl

Copyright © 2014, 2022 Gerdi Verbeet & Alexander Rinnooy Kan
Omslag Studio Jan de Boer
Omslagbeeld Mark Kohn
Typografie Perfect Service
NUR 320 / ISBN 978 90 388 1153 6

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 11

HOOFDSTUK 0

Gaan we wel vergaderen? 17

HOOFDSTUK 1

De voorbereiding: wat gaat er gebeuren? 31

HOOFDSTUK 2

De agenda: wat gaan we behandelen? 49

HOOFDSTUK 3

De opening van de vergadering: warming-up 69

HOOFDSTUK 4

De spelregels – of zijn er geen spelregels? 85

HOOFDSTUK 5

Het verloop van de vergadering, of:
hoe besteden we onze tijd het best? 105

HOOFDSTUK 6

Het gezelschap: hoe houd je iedereen
bij de les? 119

HOOFDSTUK 7

De besluitvorming: waar zijn we het over eens? 135

HOOFDSTUK 8

De lastige momenten: hoe moeten we nu verder? 153

HOOFDSTUK 9

Afronding en nazorg: coolingdown 173

Nawoord 185

Hoe hoort het eigenlijk? 191

Tien suggesties voor prettige online omgangsvormen

Voorwoord

Vergaderen – ik doe het bijna de hele dag. En dat ook al vele jaren. In mijn studententijd, toen ik voorzitter was van de Landelijke Studentenvakbond, in allerlei functies zoals directeur en voorzitter binnen de onderwijssector, daarna in verschillende politieke ambten – en nu als voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. Als ik dat zo terugzie, denk ik: ik heb waarschijnlijk driekwart van mijn bestaan vergaderend doorgebracht, als het niet meer is... En meestal ook nog als voorzitter.

Ondanks al die ervaring vond ik het instructief om het boek *Voorzitter!* te lezen, dat zeven jaar geleden werd uitgebracht door Gerdi Verbeet en Alexander Rinnooy Kan. Het was vaak ook zeer herkenbaar.

Nu ligt er dan een nieuwe versie, mede gericht op de nieuwste ontwikkelingen in online vergaderen. En dat is maar goed ook, want online vergaderen is een blijvertje, en we moeten er nog een hoop over leren. Het heeft nadelen maar soms ook grote voordelen. De opdracht van de voorzitter is de nadelen te beperken. En daarvoor moeten we de ordening van vergaderingen opnieuw uitvinden.

Online, zo is mijn ervaring, is de rol van de voorzitter nog belangrijker voor het welslagen van de vergadering.

Je hebt nog duidelijker de regie. De rol is ook uitdagender, omdat je het verloop van de vergadering actiever moet sturen. Je moet meer investeren in het samenbrengen van de deelnemers, hen in het onderwerp en de gemeenschap zien te krijgen. Je moet je er bewust voor inspannen om de aandacht te krijgen en te houden. Je moet onderliggende gevoelens of meningen expliciet maken door ernaar te vragen. Het is de voorzitter die zorgt voor persoonlijke betrokkenheid in een vaak onpersoonlijke omgeving.

Een online vergadering hoeft overigens niet altijd onpersoonlijk te zijn. Dat merkte ikzelf bij de start van de Denktank Coronacrisis. Daarvoor had ik onder anderen, een aantal deelnemers uitgenodigd van adviesorganen die zich niet met acute coronacrisisbeheersing bezig hoefden te houden, met als doel samen na te denken over het verloop van de crisis en de langetermijnstrategie. De eerste online vergadering was hartverwarmend. Iedereen was blij samen iets te kunnen betekenen. Hoewel we elkaar niet allemaal persoonlijk kenden, was de samenwerking allert Hartelijkst, open, doelgericht en respectvol, zowel op professioneel als op persoonlijk vlak. Er was voelbaar behoefte om aan die persoonlijke verbondenheid uiting te geven, ook bij deze geroutineerde vergadelaars.

Het was een prettige en inspirerende vergadering, en ik vond het fijn om te zien dat zoiets online ook best kan. Toch blijf ik vinden: alléén online vergaderen, daar wordt niemand gelukkig van. Vaak is het reuzehandig, maar soms moeten we elkaar echt even in de ogen kunnen kijken. Soms fysiek en soms online – dat is dus de balans die we moeten vinden.

In elk geval geldt: online vergaderingen vragen nieuwe

vaardigheden van een voorzitter, en daarom is het fijn dat de twee voorzitters een nieuwe versie van dit boek hebben gemaakt.

Mariëtte Hamer

Inleiding

Vergaderen – al ontkennen we het allemaal graag – Nederlanders zijn er dol op. De meesten van ons vergaderen minstens eens per maand, velen eens per week en sommigen zelfs verschillende keren per dag. Nederlanders zijn al jaren wereldkampioen vergaderen.

Verwonderlijk is dat niet. Een groot deel van de Nederlanders vergadert op het werk, maar verder telt ons land zo'n 250.000 stichtingen en verenigingen, 24.000 sportclubs, drieënvijftig politieke partijen met vele tientallen afdelingen, dertien omroepen en vijftientwintig kerkgenootschappen – en al die clubs, verenigingen, genootschappen en partijen houden minstens eenmaal per jaar een vergadering. De socioloog Wilbert van Vree, die in 1994 promoveerde op de historische studie *Nederland als vergaderland*, schrijft dan ook: 'Als je in Nederland nooit vergadert, dan is er iets mis met je. Dan ben je of heel oud of heel jong, of je verblijft hier illegaal.'

Al die vergaderingen moeten ook worden voorgezeten. Dat is een niet te onderschatten karwei. Al te gemakkelijk ontaardt een bijeenkomst in een rommeltje, krijg je de agenda niet afgewerkt of zijn de besluiten niet helder – allemaal de schuld van de voorzitter. Daarom schreven wij, Gerdi Verbeet en Alexander Rinnooy Kan, in 2014 het

boek *Voorzitter! De kunst van voorzitten zonder hamer*. De bedoeling was om onze ervaringen te delen en u, als voorzitter van een vereniging, stichting, vakgroep, afdeling of club, te helpen bij uw verantwoordelijke taak. Zo vertelden we onder meer over het belang van de locatiekeuze, de tafelschikking en de kwaliteit van de koffie.

Maar nu, acht jaar na het verschijnen van *Voorzitter!*, is het belang van juist die aspecten van het vergaderen opeens danig verbleekt. Een pandemie zoals we zelden in de geschiedenis hebben gezien heeft ons leven overhoopgegooid, zowel privé als zakelijk. Bijeenkomsten werden verboden. Kantoorpanden, clubhuizen en vergadercentra stonden leeg. We kwamen bijna de deur niet meer uit.

Even leek het erop dat het vergaderen in de knel zou komen. Maar na ruim anderhalf jaar kunnen we vaststellen dat wij beiden – en met ons vrijwel alle Nederlanders – op dit gebied niets tekort zijn gekomen. Bij onszelf staat de teller nu op ruim vijfhonderd digitale vergaderingen per persoon. Kortom: vergaderen bleven we doen. Het heeft alleen wel een heel nieuwe dimensie gekregen.

Opeens zaten we allemaal thuis in plaats van in een vergaderzaal en keken we via laptop of tablet naar de gezichten van collega's op pasfotoformaat. In het begin werden we er behoorlijk treurig van. We konden elkaar geen koffie meer inschenken, geen hand meer geven, geen schouderklopje. Gezichtsuitdrukkingen waren moeilijker te zien, lichaamstaal moeilijker te lezen. Dat was lastig.

Maar gaandeweg merkten we allemaal dat online vergaderen ook enorme voordelen heeft. Het spaart het milieu als je niet meer voor elke zakenvergadering naar Londen, New York of Hong Kong hoeft te vliegen. Het voorkomt

ergernis als je niet meer met de fiets door de regen hoeft, of met een overvolle tram of trein naar een treurig zaaltje met matige koffie. En het scheelt enorm veel tijd. Niet alleen de tijd voor de reis maar ook voor de vergadering zelf. Bovendien leidt vergaderen op afstand vanzelf tot een zakelijker aanpak met veel minder ruimte voor uitweidingen of geklets.

Zo werd het idee van vergaderen ingrijpend veranderd. En daarmee dus ook onze rol, de rol van de voorzitter.

Tijdens de bijna twee jaar dat wij, de auteurs van dit boek, inmiddels ervaring hebben met *Het Nieuwe Vergaderen*, hebben we veel geleerd. Niet alleen over techniek, maar ook bijvoorbeeld over de rol van onderlinge chats – soms een verstoring, maar soms juist een aanvulling op de vergadering. Allebei zijn we op gebeurtenissen gestuit die we niet hadden voorzien. Een vergaderdeelnemer wiens hoofd nogal vreemd bewoog en die steeds meer begon te hijgen bleek tezelfdertijd op een loopband aan zijn conditie te werken. Er was een collega die achteraf pas vertelde dat een opmerking haar zo had geraakt dat ze haar tranen niet kon bedwingen. Een slimmerik bleek aan twee vergaderingen tegelijk deel te nemen. Schermen of microfoons gingen om onopgehelderde redenen uit en dan weer aan. We hebben ermee moeten leren omgaan. Net als met de ‘hybride’ vergadering, waarbij een deel van het gezelschap fysiek aanwezig is en een deel via het beeldscherm. Soms ontdekken we nieuwe mogelijkheden en zien we nieuwe kansen – ook bij de ouderwetse fysieke vergadering, want die verandert net zo goed nog steeds. Dat wordt steeds meer een feestje omdat het zo fijn is elkaar weer eens live te zien. We hebben geleerd welke vergaderagenda’s en the-

ma's zich goed lenen voor de online variant en welke zeker niet.

Want wat er allemaal ook veranderd is, nog steeds hangt het slagen van de vergadering voor een groot deel af van de voorzitter. Van een goede voorbereiding en een doordachte agenda, maar vooral ook van tactiek, overredingskracht en handigheid.

Dat we die eigenschappen vooropstellen maakt dit wel een echt Nederlands boek, voor Nederlandse voorzitters. Uit internationaal onderzoek blijkt namelijk – we schrijven er later nog uitvoeriger over – dat Nederlanders weliswaar vrij assertief zijn in het verkondigen van hun eigen mening, maar zich tegelijk richten op consensus en het vinden van één gezamenlijke oplossing. En daar hoort een vergadervoorzitter bij die op zoek gaat naar die consensus. Geen directieve, leidende, bazige voorzitter, maar een regisseur. De drager van een proces van gedachtewisseling en besluitvorming.

Zelfs als de 'grote baas' – de voorzitter van de raad van bestuur of de directeur van de voetbalclub – een vergadering voorzit, is het niet de bedoeling dat hij of zij zijn of haar rol alleen gebruikt om iedereen even te vertellen hoe het moet. Ook dan is er een bemiddelaar nodig die probeert iedereen mee te krijgen op het goede spoor – een bemiddelaar met een eigen mening, dat wel natuurlijk. Wat dat betreft is de Nederlandse vergadercultuur echt heel anders dan die in andere landen; men spreekt zelfs van een 'feminiene cultuur'. Waarbij we terzijde opmerken dat wanneer we in dit boek over de voorzitter spreken als 'hij', we uiteraard net zo vaak 'zij' bedoelen.

Sinds het jaar waarin het vorige boek verscheen, is niet alleen de wereld om ons heen maar ook ons dagelijks leven veranderd. Voorzitten doen we echter nog steeds. Gerdi Verbeet leidde zes jaar lang het Nationaal Comité 4 en 5 mei en vergaderde in dat kader met de meest uiteenlopende organisaties. Met veel plezier is zij voorzitter van Paleis Het Loo en de raad van commissarissen van Nova-media. Alexander Rinnooy Kan leidde en leidt een veelheid aan projectgroepen en is nog steeds voorzitter van de raad van toezicht van De Balie, Eye en Rijksmuseum Boerhaave, evenals van een aantal adviesraden.

Net als zeven jaar geleden deelden wij onze ervaringen met Margriet van Lith, die er een boek van maakte.

Wij hopen dat onze nieuwe ervaringen weer een bron van inspiratie zullen zijn. Want ook als we de covidpandemie eronder krijgen: sommige dingen zullen blijvend veranderen. We zullen onze collega's niet meer zo snel en veelvuldig zoenen. We schuiven niet meer boven op elkaar in piepkleine zaaltjes. En we zullen vaker, véél vaker, via het beeldscherm met elkaar blijven vergaderen.

Alexander Rinnooy Kan en Gerdi Verbeet

Gaan we wel vergaderen?

Gerdi: 'Ik was lid van het bestuur van een club die maar één keer per jaar vergaderde. De vergadering werd namelijk zo goed voorbereid dat die ene voldoende was om over alles wat behandeld moest worden goede, degelijke en duurzame besluiten te nemen. Maar dat is wel een uitzondering. Bij andere organisaties vergader je meestal eens per kwartaal, of eens per maand. Je maakt dan als voorzitter wel elke keer de afweging: gaan we vergaderen, of kunnen we ook een keertje overslaan? Vaak moeten mensen ervoor reizen, en dan moet het wel de moeite waard zijn. Tegenwoordig kun je ook beslissen: we doen het online. Dat scheelt immers zoveel tijd.'

Alexander: 'Dat laatste is een fundamentele verandering. Voordat je een vergadering belegt, moet je je nu niet alleen afvragen: gáán we wel vergaderen? Is het echt nodig? Maar vervolgens ook: hóé gaan we vergaderen? Dat laatste hangt sterk af van het soort bijeenkomst, want lang niet alle vergaderingen lenen zich voor een digitale setting. Maar ook bij een digitale vergadering blijft gelden: het moet wel ergens over gaan.'

De Overbodige Vergadering, we kennen haar allemaal. Niemand heeft er zin in, er wordt eigenlijk niets belangrijks gezegd, er worden geen besluiten genomen. Of zoals

een redacteur van *NRC Handelsblad* het beschreef in een artikel van 18 januari 2014: ‘Die ene collega steekt weer een lange monoloog af, de rest kijkt wat glazig voor zich uit en de voorzitter laat het allemaal maar begaan. Ziehier de maandagochtendvergadering bij veel Nederlandse bedrijven. Bleke gezichten, de wallen van het weekend nog onder de ogen en de zekerheid dat er ook bij dit overleg weer veel wordt besproken en weinig besloten.’

Sinds dat artikel uit 2014 is er veel veranderd. De vanzelfsprekendheid van de maandagochtendvergadering in een bedompt zaaltje is verdwenen. Een groot deel van de ‘verplichte’ vergaderingen is vervangen door online sessies – in de eerste maanden na de uitbraak van de coronapandemie gold dat zelfs voor álle vergaderingen. Dan zijn de bleke gezichten en de wallen een stuk minder zichtbaar. De breedsprakige collega ziet waarschijnlijk af van een lange monoloog, want hij weet dat de anderen al na een paar minuten afhaken en stiekem hun mails gaan checken. En de voorzitter laat zulke dingen niet zomaar gebeuren maar is juist extra alert. Allemaal gevolgen van de keuze om de maandagochtendvergadering digitaal te laten verlopen en niet fysiek. De online vergadering is niet meer weg te denken, en dat heeft een scala aan gevolgen. Ook voor de cruciale allereerste beslissing van de voorzitter: gáán we wel vergaderen?

De ervaren voorzitters Rinnooy Kan en Verbeet weten als geen ander dat een vergadering niet voor alle problemen de oplossing is. Natuurlijk zijn er in elke organisatie dingen die besproken móéten worden. Er moet een jaarplan worden geschreven, een begroting worden opgesteld en goedgekeurd, verantwoording worden afgelegd. Daar

heb je zeker één vergadering per jaar voor nodig. Maar de rest van het jaar hoef je echt niet alsmaar weer bij elkaar te blijven komen.

Steeds opnieuw moet de keuze worden gemaakt: komen we bij elkaar, besluiten we tot een digitale bijeenkomst of verklaren we deze vergadering helemaal overbodig?

Bij de vergaderingen die Alexander Rinnooy Kan en Gerdi Verbeet voorzitten, is kiezen voor de optie ‘niet vergaderen’ vaak wat makkelijker dan bij het wekelijks teamoverleg in bedrijven en organisaties. Gerdi en Alexander kunnen vanuit hun positie het voorstel doen om de vergadering helemaal af te blazen. Die macht heeft niet iedere voorzitter.

We beginnen dus met een essentiële vraag: moeten we eigenlijk wel vergaderen? Met andere woorden: zal deze vergadering het doel dienen waarvoor ze wordt gehouden?

De basisregel voor een vergadering, of je nu online of fysiek bij elkaar komt, is dat ze tot iets concreets en uitlegbaars moet leiden. Bij de maandagochtendvergadering op het bedrijf is de insteek duidelijk: er moeten afspraken worden gemaakt over wat er die week gaat gebeuren. Maar bij veel andere vergaderingen is het doel niet per definitie helder. Een commissie of bestuur met slechts een paar jaarlijkse bijeenkomsten moet wel iets te bespreken hebben. Als de voorzitter het gevoel heeft dat dit niet het geval is (de voorbereidende stukken zijn bijvoorbeeld niet goed, de aanleiding is niet meer zo actueel als ze eerst leek, er is eigenlijk maar één agendapunt dat ook best per mail kan worden afgehandeld), dan is het vaak beter de vergadering niet te houden. Zowel voor de buitenwereld als voor

de deelnemers zelf is het immers belangrijk om het beeld te vermijden dat men eigenlijk niet weet wat de reden is om bij elkaar komen. En die ‘buitenwereld’ is er zelfs bij een kleine vereniging, een club of een afdelingsteam. Niemand vindt het leuk als anderen zeggen: die mensen daar verdoen hun tijd met eindeloos en zinloos vergaderen – laten ze eindelijk eens iets gaan dóén.

Natuurlijk: een online vergadering kost aanzienlijk minder tijd dan een fysieke. De drempel om een niet al te dringende bijeenkomst toch door te laten gaan is dus zeker lager geworden. Je hoeft er de deur niet voor uit, dus laten we het gewoon maar even doen. Maar ook bij de digitale vergadering geldt: de voorzitter moet weloverwogen beslissen of de vergadering doorgaat of niet. En dat is zeker ook in zijn of haar eigen belang, want de hele dag online vergaderen is extreem vermoeiend. Aan de universiteit van Stanford heeft men de gevolgen van voortdurend online vergaderen onderzocht. Waar onze hersenen vooral niet tegen blijken te kunnen is dat je online voortdurend oogcontact hebt. Daar worden ze doodmoe van. Er is zelfs al een naam voor de kwaal: VCF, ofwel *video conferencing fatigue*.

Gerdi: ‘Ik merkte het tijdens de lockdown. Nee, ik hoefde niet meer te reizen. Maar voordat je het weet, zit je de hele dag achter het beeldscherm. Omdat je je tussen de ene bijeenkomst en de volgende niet meer hoeft te verplaatsen, heb je dan geen moment meer voor jezelf. Dan ben ik aan het eind van de dag echt kapot.’