

Al beweren ze van niet, Nederlanders zijn dol op vergaderen. Zittend, staand, lopend, etend, drinkend, af en toe even slapend: voor velen is de vergadering de kern van het werkend bestaan. Nu thuiswerken plotseling van uitzondering regel is geworden, leek dit even in gevaar te komen. Gelukkig biedt de videovergadering zich nu aan als substituut voor de onmisbare zakelijke interacties.

Anders is het wel. Veel traditionele vaardigheden van de vergadertijger verliezen hun betekenis: het knipoogje, het schouderklopje, het knietje onder en de vuist op tafel. Maar de voordelen van deze vergaderstijl worden ook steeds duidelijker. Het spaart verplaatsingstijd en veel kosten. Als de wereld post-corona gaat demobiliseren zal menige business class-vlucht ingeruild moeten worden voor een rondje FaceTime, Teams, Zoom of *good old* Skype.

Videovergaderen is een blijvertje. Wie in de nieuwe wereld carrière wil maken, zal zich erin dienen te bewaken. En ook het videovergaderen zal in de komende tijd het domein worden van de adviseur, de coach en de opleider, en van de handleiding, het luisterboek en natuurlijk: de videocursus.

Er is uiteraard wel enige overlap met de klassieke vaardigheden. Een verstandige vergaderagenda vormt een vergelijkbare uitdaging in beide werelden, al lijken verveling en vermoeidheid sneller toe te slaan per video - en dat biedt extra kansen voor de latere agendapunten. De essentiële lobby vooraf is ook in videotijden onmisbaar, maar de afronding ervan tijdens de vergadering stelt geheel nieuwe eisen. Zo ook de overval met het onverwachte onderwerp of het boos-weglopen-en-later-terugkeren. Een videovergadering - dat is de kern - biedt maar zeer beperkte mogelijkheden van interactie tussen de deelnemers. Dat stelt nieuwe eisen, maar biedt ook nieuwe kansen.

Die kansen zijn het duidelijkst voor de perifere participant, voor wie tijdens de videovergadering niets wezenlijks op het spel staat. Alleen al in kleding wordt hem of haar een enorme bewegingsvrijheid gegund: naar analogie van de hardnekkige geruchten over wat er onder de tafel van de tv-presentator gebeurt, hoeft ook de videovergaderaar zich alleen

Videovergadertijger, leer nieuwe kunstjes

Het knipoogje, het knietje onder en de vuist op tafel - bij het videovergaderen heb je niets meer aan traditionele vaardigheden, signaleert *Alexander Rinnooy Kan*. Toch biedt het interessante kansen.



te bekommeren om wat zich in het zicht van de camera afspeelt. Aangezicht, borstkas en armen dienen natuurlijk enigszins op orde te zijn, maar zelfs daar verdraagt de ongedwongenheid van het thuiswerken zich met losbandige vrijetijdskleding en minimale persoonlijke hygiëne. Het overige is en blijft onzichtbaar.

Of neem het decor. Dat biedt in de basisversie kansen op een kijkje in ieders privé-domein, van kinderkamer, stoppenkast en wasmachine tot hoogtepunten uit de eigen kunstcollectie. Menige video-firma biedt echter ook de Golden Gate Bridge of een tropisch strand als achtergrond aan. Wel ontstaat dan vaak rond het haarsilhouet een visueel hinderlijke wappering, en dan kun je net zo goed een foto van eigen of andermans, al dan niet achttiende-eeuwse, bibliotheek kiezen. Let dan wel op het camerastandpunt. Te laag biedt niet alleen onevenredig veel zicht op (onder)kin en neusgaten van de spreker, maar klopt ook niet met de kaarsrechte staanders van de boekenkast. Een koptelefoon flatteert overigens zelden of nooit, en is sterk af te raden. Zo ook spontaan passerende huisdieren of wuivende gezinsgenoten.

De beperkte interactie tussen deelnemers bemoeilijkt, als gezegd, helaas informeel contact en gezamenlijke creativiteit - dat maakt dit medium ook zo buitengewoon ongeschikt voor Europese en andere politieke topconferenties.

Maar daar komt nog iets bij. Bij een videovergadering is volstrekt onduidelijk wie wie in de gaten houdt. Dat is een zeer onaangenaam idee. Af en toe de eigen camera uitschakelen voor een kort verzetje - „helaas even te weinig bandbreedte” - verliest op termijn aan geloofwaardigheid. Verstandiger is het om in een goed ingestudeerde, robuuste pose in alle rust onzichtbare literatuur te bestuderen of correspondentie af te handelen. De afgedwaalde blik van de multitaskende videovergaderaar is niet eenvoudig te detecteren.

En omdat het een goede gewoonte is geworden om microfoons zoveel mogelijk uit te schakelen, is achtergrondmuziek naar eigen smaak gemakkelijk toe te voegen. Het wachten is op een koppeling aan de mute/unmute-knop die tijdige uitschakeling van die muziek veilig stelt.

Gegeven deze grote - maar niet onbeperkte - mate van bewegings-

Bij een vergadering per video is volstrekt onduidelijk wie wie in de gaten houdt. Een zeer onaangenaam idee.

vrijheid is het niet verrassend dat de concentratie van de videovergaderaar snel daalt in de tijd. Een schermvullende powerpointpresentatie kan daaraan significant bijdragen. Voor de perifere participant is dat geen probleem; integendeel. Maar voor deelnemers met een belang of een ambitie creëert het ook interessante kansen. Zij kunnen (via de ‘gallery view’) immers allemaal tegelijkertijd onopvallend worden bespied. Via de chatfaciliteit kun je hen aan de hand van hun gelaatsuitdrukking voorzien van beloftes of bedreigingen. En besluitvorming kan gevraagd worden op een moment dat hun gezamenlijke aandacht maximaal of minimaal is, al naar gelang de kansen liggen.

Een schermfoto, op het goede moment gemaakt, kan een mede-videovergaderaar achteraf nog passend herinneren aan een pijnlijk of juist feestelijk moment.

Zo biedt het videovergadertijdperk uitzicht op een nieuwe mix aan invloed en betrokkenheid voor alle deelnemers. Dat geldt ook voor een bijzondere deelnemer: de vergadervoorzitter. Deze lijkt niet te benijden; sfeer en stemming van een videovergadering zijn moeilijk grijpbaar en lastig beïnvloedbaar, en het chat- en ander verkeer tussen de deelnemers is voor hem slecht of niet te volgen.

De controle over de collectieve mute-knop maakt wel iets goed, maar is als interventie geen substituut voor de scherpe terechtwijzing of de bevrijdende kwinkslag. Bijzondere aandacht voor kleding, decor, camerawerk en belichting kan wel eens bitter nodig zijn om het voortouw niet te verliezen.

Ooit zal met weemoed teruggedacht worden aan de vergaderrituelen van weleer: koffie, koekjes, een verjaardagstraktatie, een spontaan applausje, een hoorbare lach of een zichtbare traan, en ook aan de eraan voorafgaande heenreis vol spanning en de erop volgende opgeluchte of juist woedende terugtocht.

In de huidige eenzaamheid verliest vergaderen de sociale charme van de gezamenlijke ervaring, maar verdwijnt ook veel van de sociale discipline die de deelnemers bij de les hield. Of dat goed of slecht nieuws is voor een cultuur die zo doordrenkt is van betrokkenheid en medezeggenschap als de Nederlandse zal de toekomst moeten leren.



Als bestuurder zit **Alexander Rinnooy Kan** sinds 1980 vergaderingen voor. Met oud-Tweede Kamervoorzitter Gerdi Verbeet schreef hij in 2018 *Voorzitter! De kunst van voorzitten zonder hamer*.