

De Nieuwe Voorzitter

De vijf O's van succesvol voorzitten

Nathalie Vrancken

Vakmedianet

Inhoud

1	Waarom en voor wie is dit boek?	11
2	De organisatie verdampt, leve de vergadering!	15
3	Imago, valkuilen en feiten & onderzoek	23
4	Laat mij je vergadering zien en ik zeg je hoe je organisatie werkt	35
5	De Nieuwe Voorzitter	41
6	De vijf O's van succesvol voorzitten	61
7	Ontregelen	71
8	Ontsluiten	87
9	Ontvouwen	95
10	Ontwaren	103
11	Ontwikkelen	117
12	Wanneer de vijf O's inzetten?	125
13	Deelnemers en hoe hiermee om te gaan	129
14	De Nieuwe Voorzitter in actie	143
	Literatuur	149
	Over de auteur	152

1 Waarom en voor wie is dit boek?

Onvoorspelbaarheid, complexiteit en de snelheid van ontwikkelingen bepalen de omgeving van organisaties. Dit heeft een grote impact. Organisaties worden kleiner, anders ingericht en anders werkend. De organisatie verschrompelt in de toekomst tot een clubje van professionals. Grote organisaties gaan op in kleinere deelorganisaties. Weer andere organisaties worden verkleind tot een kern van vaste medewerkers met daaromheen een schil van zelfstandigen. Samenwerking en afstemming blijven. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken maakt dat er nog één platform zal zijn waar we in de toekomst fysiek samenkomen: de vergadering.¹ De vergadering wordt de hoogste en duurste vorm van overleg. De hoogste vorm omdat de deelnemers allemaal fysiek aanwezig zijn op één afgesproken tijd, op één afgesproken plaats. Dat dit de duurste vorm is, behoeft geen betoog.

¹ De term 'vergadering' lijkt gedateerd, maar blijkt nog steeds de meest gebruikte term te zijn voor overleg in Nederland. Lees voor vergadering ook: bijeenkomst, meeting, videocall, overleg c.q. alle gremia waarin afstemming plaatsvindt.

Meer dan ooit worden de kwaliteit van de bijeenkomst, de kwaliteit van de voorzitter en de wijze van voorzitten belangrijk. Het karakter van de vergadering verandert. Kon de voorzitter voorheen inhoudelijk procedureel te werk gaan, in de toekomst zal hij vooral mensgericht, procesgericht én inhoudelijk moeten zijn.² Hij wordt de facilitator van mensen en inhoud. Hij zet aan tot innovatie. Hij creëert enthousiasme. Hij brengt de meningen boven tafel en kanaliseert deze. Hij brengt de deelnemers tot besluitvaardigheid. Omdat de organisatie verdampt, wordt de taak van de voorzitter verrijkt met het ontwikkelen van mensen 'on the job'.

Het zijn deze vijf vaardigheden die de voorzitter in zijn nieuwe rol zetten: ontregelen, ontsluiten, ontvouwen, ontwaren en ontwikkelen (de vijf O's). Omdat de deelnemer en niet de vorm leidend is, differentieert hij in die vorm. Hij gebruikt interventies die passen bij de deelnemers en hun wensen. Dit is het 'ontregelen'. Vervolgens ontsluit de voorzitter de informatie uit de hoofden van de deelnemers en laat deze informatie spontaan samenkomen, dit is het 'ontvouwen'. In dit krachtenspel hoeft de voorzitter alleen te 'ontwaren' welk besluit of voorstel er op tafel ligt.

Het 'ontwikkelen' door de voorzitter is een continu proces. De vergadering is als een smeltkroes van gedrag, kennis en kunde. De Nieuwe Voorzitter is als geen ander geroepen om gedrag te duiden, bespreekbaar te maken en handreikingen te geven voor

² Voor 'hij' kan ook 'zij' gelezen worden.

ander gedrag. Dat de 'nieuwe voorzitter' de leidinggevende van morgen is, is niet ondenkbaar.

Dit boek wil de manager, de projectleider, de beroepsvergaderaar, de teamleider, de procesbegeleider, de coördinator en de startende voorzitter een nieuwe set vaardigheden geven om succesvol bijeenkomsten voor te zitten. Dit boek geeft aan hoe je dit morgen kunt doen, met tips en praktijkvoorbeelden. De 'vijf O's' kunnen worden toegepast tijdens elke vergadering, bijeenkomst, meeting of overleg, zelfs in een videocall.

6 De vijf 0's van succesvol voorzitten

Wat is succesvol?

Je hebt de vergadering succesvol voorgezeten. Dat zegt niemand. Meestal zeggen deelnemers tegen de voorzitter: 'De bijeenkomst is heel goed gegaan.' Als ze dit zeggen, kan het volgende gebeurd zijn.

- De vergadering ging 'als vanzelf'. Deelnemers kregen ruimte voor hun inbreng. Issues zijn adequaat geadresseerd. Besluiten zijn genomen en acties uitgezet.
- De doelen en resultaten zijn behaald.
- De vergadering ging als vanzelf. De doelen en resultaten zijn bereikt en alles binnen de gestelde tijd.
- De sfeer is goed geweest.

Als een vergadering als vanzelf gaat, dan is de aanwezigheid van de voorzitter prettig geweest: niet te strikt, niet te los. Je merkt dan eigenlijk niet wat hij doet. Maar wat hij doet, heeft met de

vijf O's te maken. Aansluiten bij de deelnemers, een goede sfeer creëren voor discussie en dialoog. En af en toe het net ophalen, door wat er is gezegd en gedaan te verwoorden en weer voor te leggen aan de deelnemers.

Ook heikele punten kunnen op een natuurlijke wijze worden besproken. Wellicht is niet iedereen even blij als er controverses zijn, maar ook dan kunnen deelnemers opgelucht en tevreden zijn als bepaalde zaken zijn besproken en er maatregelen afgesproken zijn. Door de hantering van de vijf O's gaat vergaderen als vanzelf.

De voorzitter kan nog wat leren

Het onderzoek van Ravn (2007) heeft laten zien dat managers in de voorzittersrol vooral competent blijken te zijn in de meer klassieke aspecten van de vergadering, zoals controle hebben over de agenda en de tijd monitoren. Ze zijn echter minder capabel wanneer het aankomt op aspecten als het sturen van een discussie naar een uitkomst of de persoonlijke mening van werknemers naar buiten laten komen.

De besluitlijn en de mens-ontwikkellijn

De vijf nieuwe vaardigheden van succesvol voorzitten zijn verdeeld in twee lijnen: de besluitlijn (ook wel de inhoudelijke lijn) en de mens-ontwikkellijn (zie tabel 6.1).

De besluitlijn

De Nieuwe Voorzitter pakt de inhoudelijke lijn anders aan dan zijn voorgangers. Hij probeert met de vergadering aan te sluiten bij de deelnemers. Er is geen vast format. Het format wordt bepaald door de deelnemers en de situatie waarin zij zich bevinden. Daardoor worden de eigen inbreng en de tevredenheid vergroot. De vier vaardigheden ontregelen, ontsluiten, ontvouwen en ontwaren vallen in de besluitlijn. Deze vaardigheden zijn te zien als fasen: de voorzitter laat de vorm los, hij ontregelt en past de vorm aan de deelnemers en hun situatie aan. Vervolgens ontsluit hij de informatie die in de hoofden ligt opgeslagen. De informatie die vrijkomt, ontvouwt zich en leidt tot nieuwe inzichten. De voorzitter ontwaart deze inzichten (actie, besluit of oplossing) en maakt ze expliciet.

'Fade in, fade out, fade in'

De besluitlijn van de Nieuwe Voorzitter is er een van 'fade in': er langzaam inkomen door aan te sluiten bij de deelnemers. In de fasen van ontregelen en ontsluiten is de voorzitter prominent aanwezig. Wanneer meningen worden gevormd en deelnemers met elkaar in gesprek komen, de fase van de chaos, is hij terughoudend; dit is de fase van 'fade out'. Wanneer hij vervolgens komt tot een voorstel of besluit (het ontwaren) dan wordt zijn rol weer meer expliciet: 'fade in'.

De mens-ontwikkellijn

De Nieuwe Voorzitter kan, aansluitend bij het coachend element van zijn rol, mensen motiveren tot effectief gedrag. Hij adresseert gedrag, legt issues bloot die mogelijk spelen in de groep en hij zoekt naar een gedragen oplossing. De deelnemers van de vergadering actief ondersteunen in hun ontwikkeling is een nieuw domein van de Nieuwe Voorzitter. Het is de vijfde vaardigheid, die van ontwikkelen.

Tabel 6.1 De onderverdeling van de vijf O's in de besluitlijn en de mens-ontwikkellijn

De vergadering	
De besluitlijn	De mens-ontwikkellijn
1. Ontregelen	5. Ontwikkelen
2. Ontsluiten	
3. Ontvouwen	
4. Ontwaren	
Resultaat: Gedragen besluit of actie	Resultaat: Inzicht in eigen functioneren en teamfunctioneren en verbeterde samenwerking

De eerste vier vaardigheden hebben betrekking op het inhoudelijke stuk van de vergadering en zijn te zien als fasen. In eerste instantie moet er ontregeld worden: loslaten wat niet

werkt en doen wat werkt. Als er geen obstakels meer zijn, kan het aansluiten bij de deelnemers tot stand komen (het ontsluiten). De informatie vloeit uit de hoofden, muteert tot nieuwe inzichten en uiteindelijk ontstaat er een nieuw besluit (de fase van respectievelijk ontvouwen en ontwaren). Het ontwikkelen, de vijfde vaardigheid, kan in iedere van deze vergaderfasen worden toegepast. Het resultaat is dat de deelnemers na de vergadering meer inzicht hebben in hun eigen gedrag en wat dit gedrag mogelijk teweegbrengt en in het teamfunctioneren, maar dat ze ook inzien hoe dit gedrag te verbeteren is. Overigens kan dit gedrag betrekking hebben op een of op meerdere personen.

De vijf O's in het kort, de kern en het resultaat

Wat zijn nu de vijf O's in het kort, wat zijn de kern en het resultaat van het inzetten van de vijf O's?

- *Ontregelen.* Voor de Nieuwe Voorzitter geldt '*anything goes*, als het maar werkt in een vergadering'. De onderwerpen die *on top of mind* zijn bij de deelnemers en relevant zijn in de situatie worden behandeld. Ook de wijze waarop vergaderd wordt, is afhankelijk van wat er op dat moment nodig is. Er

is niet per se een vooraf opgestelde agenda, maar de voorzitter kan wel resultaatgebieden/gespreksonderwerpen in zijn hoofd hebben. Deze kunnen worden losgelaten als de groep daarom vraagt.

- *Ontsluiten.* De Nieuwe Voorzitter schept de voorwaarden en zoekt aansluiting bij de deelnemers. Zo creëert hij een sfeer waarin het voor deelnemers mogelijk is zich open te stellen, zodanig dat relevante gegevens en informatie worden gedeeld.
- *Ontvouwen.* De Nieuwe Voorzitter zorgt ervoor dat deelnemers zich met elkaar verbinden, dat gegevens en informatie zich ontvouwen tot relevante oplossingen en mogelijkheden met betrekking tot het onderwerp of het probleem.
- *Ontwaren.* De Nieuwe Voorzitter neemt de contouren waar van oplossingen en mogelijkheden (hij hoort, ziet en voelt ze). Hij pakt deze als het ware vast door ze te benoemen en brengt de deelnemers tot het uiteindelijke besluit.
- *Ontwikkelen.* De Nieuwe Voorzitter confronteert waar nodig deelnemers in al de voorgaande processtappen met gedrag dat effectief of minder effectief en efficiënt of minder efficiënt is, waardoor potentiële obstakels worden weggenomen en het proces wordt versneld. Hij formuleert eventuele handreikingen ter verbetering.

Tabel 6.2 De nieuwe vaardigheden, de kern en de toelichting

Nieuwe vaardigheid	Kern	Toelichting
Ontregelen	Loslaten en anders doen	Hoe we altijd de dingen doen, mag worden losgelaten. We doen dat wat nodig is en wat werkt.
Ontsluiten	Aansluiten	Wat de deelnemers op dit moment belangrijk vinden bepaalt het begin van de vergadering.
Ontvouwen	Laten gaan	Laat de discussie gaan. Het vrije spel der krachten zal als vanzelf tot een oplossing komen.
Ontwaren	Evident laten worden en dit benoemen	Hoor, zie en voel dat het probleem of de oplossing zich aftekent. Benoem dit als voorzitter. Benoem het besluit.
Ontwikkelen	Verder brengen van mensen	In elke voorgaande fase ondersteunt de voorzitter de deelnemers door in het proces effectief en efficiënt en minder effectief en efficiënt gedrag te benoemen. Eventueel reikt hij handvatten voor verbeterde onderlinge samenwerking aan.

Tabel 6.3 toont de resultaten van de inzet van de nieuwe vaardigheden.

Tabel 6.3 De resultaten van de nieuwe vaardigheden

Nieuwe vaardigheid	Kern	Resultaat
Ontregelen	Loslaten en het anders doen	Verrassende vragen en methoden gebruiken om deelnemers tot openheid en betrokkenheid te brengen. Dit betekent de vaste en obligate formats en regels loslaten.
Ontsluiten	Aansluiten	Aansluiten bij de problemen en de beleving van de deelnemers, net zoals bij de situatie op dat moment.
Ontvouwen	Laten gaan	Het vrije spel der krachten, het 'grow to let go' komt op gang. De groep deelnemers zal zelf in staat zijn tot het impliciet formuleren van de oplossing, de actie of het besluit.
Ontwaren	Evident worden en dit benoemen	De onbewuste kennis wordt bewuste kennis door dit te benoemen. Uiteindelijk vloeit hieruit het besluit of de actie voort.
Ontwikkelen	Verder brengen van mensen	Inzicht geven in individueel gedrag en groepsgedrag. Er worden handelingsalternatieven in de vergadering aange-reikt door de voorzitter.

Boss en leader

Het onderscheid tussen *boss* en *leader*. 'Een boss zegt: "Go!" Ik zeg: "Let's go!" Ik commandeer niet, ik vraag. Ik gebruik mensen niet, ik ontwikkel mensen. De ander verantwoordelijkheid geven, vertrouwen is belangrijk.' (Quote van internationaal scheidsrechter Björn Kuipers, in *de Volkskrant*, december 2013)

'Als ondernemer ben je niet per definitie opgeleid om een goede voorzitter te zijn. Je doet dit naar eer en geweten. Je weet waarschijnlijk wat *niet* werkt. *De Nieuwe Voorzitter* vertelt wat *wel* werkt en hoe je de kostbare tijd dat mensen bij elkaar zitten, het beste benut als voorzitter. Het boek is compact en praktisch; iedere ondernemer zou het moeten lezen!'

– VIVIENNE VAN EIJKELNBORG
CEO Difrax babyartikelen

'Nieuwe – flexibele – werkvormen zorgen ervoor dat het belang van vergaderen alleen maar toeneemt: het is vaak de enige manier om zaken fysiek te bespreken. Dit vraagt dus om doelmatige bijeenkomsten en een "voorzitter nieuwe stijl". Ook wij ervaren dagelijks het belang van een voorzitter die door zijn vaardigheden een positieve bijdrage kan leveren aan de professionaliteit van de medewerkers.'

– HENRI VAN DER KAMP
Lid RvB VolkerWessels

'Als vergaderen onvermijdelijk is dan kunnen we het maar beter goed doen. Ik ben een van de vele beroepsvergaderaars. En ook heel vaak de voorzitter. Nathalie Vrancken maakt met haar boek de lezers ervan bewust dat het loont om diep ingesleten gewoontes ter discussie te stellen. Veranderen valt niet mee, maar het loont.'

– RENÉ PAAS
Voormalig CNV voorzitter en huidig voorzitter Divosa,
de vereniging van gemeentelijke managers op het terrein van
participatie, werk, inkomen en sociale vraagstukken

'Projecten zijn bij Rijkswaterstaat de afgelopen jaren complexer geworden. Er is steeds meer sprake van samenwerking met diverse stakeholders, ieder vanuit zijn rol en belangen. De rol van de voorzitter bij vergaderingen is daardoor veranderd. Bijvoorbeeld bij project-startups prikkelt de voorzitter de deelnemers

zodat ze in hun kracht komen te staan. Creativiteit, aanvoelen en het aanpassen van middelen of instrumenten, het is de voorzitter nieuwe stijl niet vreemd. Dit boek draagt bij aan prikkelende, efficiëntere en minder overleggen.'

– ROB DE BRUIJN

Projectmanager Rijkswaterstaat

Hiërarchische 'samenwerking' werkt niet meer. Besluiten moeten gezamenlijk, vol commitment en vol overgave worden genomen. Daarmee worden de doelen écht bereikt. Dit boek *De Nieuwe Voorzitter* geeft praktische handreikingen om dit voor elkaar te krijgen.

– JAN KAMP

Voorzitter Raad van Bestuur van Univé Stad en Land Apeldoorn

Lid van de Raad van Toezicht NJO

Onze industrie is vooral bezig met het verminderen van waste en het verbeteren van efficiëntie in de productieomgeving. Dit vergt ten diepste creativiteit en innovativiteit. Onze managementvergaderingen mogen zich nog meer focussen op deze waardeverbetering. Dit boek geeft ons extra handvatten om zo'n sterk gefocuste vergadering vorm te geven.

– RICHARD SNIJDERS

Managing Director, Volvo Cars Nederland

Overleggen vormen het kloppend hart van onze organisatie. Hier komen de expertises samen waardoor wij ons kunnen onderscheiden in de markt. Inventiviteit is wat wij nastreven. De overleggen zijn de geboorteplaats waar dit ontstaat. *De Nieuwe Voorzitter* is het boek dat pleit voor inventiviteit in overleg. Lees het. Doe het.

– DRS J. HANNET DE VRIES-IN 'T VELD RA

COO Beelen.nl Waste Innovators