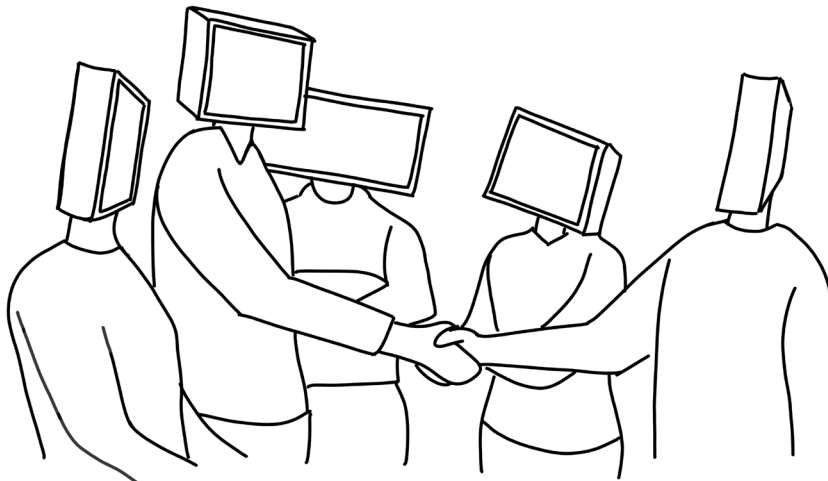


Bijeenkomsten en events na corona - live vs online.

Raymond Reesink, Mannen met plannen

Medio maart 2020. De ene na de andere bijeenkomst wordt geannuleerd. Ruim anderhalve maand zal mijn agenda vrijwel leeg blijven. Ineens heb ik tijd om het boek af te maken dat ik met compagnon Marcel Brosens schrijf. En hebben we gelegenheid voor bezinning op ons werk. De omslag komt in mei, als er langzamerhand nieuwe vragen binnendruppelen: kunnen we helpen om online varianten te realiseren van geplande fysieke bijeenkomsten? Sindsdien doen we ons werk als dagvoorzitter, gespreksleider en procesbegeleider volop online. Het afgelopen jaar werd steeds duidelijker waar de kracht van digitale bijeenkomsten zit en waar juist de kracht van echt bij elkaar komen. In dit whitepaper deel ik mijn lessen: wanneer werkt live beter en wanneer online? Daarna werp ik een blik op de toekomst. Hoe kunnen we bijeenkomsten blijvend verbeteren met de lessen van nu?



Direct online voordeel

Ja, er was ongemak toen we van af-en-toe-iets-via-Skype omschakelden naar volop online overleggen. Iedereen moest de weg vinden in een doolhof aan programma's voor videoconferencing met elk andere knoppen om aan te draaien. Er waren issues rondom veiligheid en privacy. We moesten wennen aan gezichten in tegenlicht en katten in beeld. Maar na kinderziekten en koudwatervrees ervoeren steeds meer mensen dat video-overleg ook echt voordelen heeft. Om te beginnen natuurlijk: gemak en tijds winst. In een klankbordgroep rond een infrastructureel project kwamen bij de laatste reguliere vergaderingen steeds rond de zes mensen samen. Bij het eerste video-overleg was dat ineens de voltallige groep van vijftien. Nieuwigheid en nieuwsgierigheid, deels, maar deelnemers spraken achteraf vooral

over de praktische voordelen. De online sessie kostte de klankbordgroepleden netto anderhalf uur, in het comfort van hun eigen huis. Vergelijk dat met de heisa van jezelf oprispen, reizen en socializen die een gewone vergadering met zich meebrengt. Ook voor webinars is de drempel om deel te nemen veel lager dan voor een echt congres, en je kunt tijdens een event veel makkelijker in- en uitstappen. Bovendien is er vaak de mogelijkheid om het programma later terug te kijken, op een zelfgekozen tijdstip in een zelf bepaald tempo. Een online informatieavond van ProRail werd op de avond zelf door zestig omwonenden van een ingrijpend spoorproject gevolgd. Dat is vergelijkbaar met het aantal mensen dat normaal gesproken op een fysieke (ik noem dat vanaf hier live) informatieavond af zou komen. Maar de registratie van de avond op YouTube werd in de week daarna nog bijna duizend keer geraadpleegd, waarmee het bereik aanmerkelijk hoger lag dan normaal.

Efficiënt informatie uitwisselen

Online werkt prima voor 'rechttoe rechtaan' informatie-uitwisseling waarbij van tevoren duidelijk is welke inhoud ter sprake moet komen, in welke volgorde en met een voorspelbare rolverdeling tussen deelnemers. Zulke sessies zijn, anders gezegd, inhoudelijk programmeerbaar. Voorbeelden hiervan:

- Een team met vertegenwoordigers van verschillende mbo-instellingen werkt in een project samen aan betere verbinding met de arbeidsmarkt en praat elkaar bij over de voortgang in het project.
- Ambtelijke experts geven een technische briefing aan raadsleden over de milieugevolgen van een groot verkeersproject.
- Spoorwegbeheerder ProRail geeft omwonenden een toelichting op de wettelijke procedure voor inspraak bij de verbreding van een stuk spoor.

Het videoplatform zorgt voor een wat formelere rolverdeling, voor minder smalltalk en er wordt minder door elkaar heen gepraat.

Dit soort bijeenkomsten kan online efficiënter verlopen dan live sessies; het videoplatform zorgt voor een wat formelere rolverdeling tussen informatiegevers en informatievragers, voor minder smalltalk en er wordt minder door elkaar heen gepraat.

Ik heb inmiddels enkele keren ervaren dat er op online bewonersavonden over hete hangijzers (denk aan: parkeerproblemen, windmolens, geluidsoverlast) meer ruimte blijft voor rustige informatie-uitwisseling dan in de live variant. Live biedt juist weer een beter podium voor debat en beroering. Mensen kunnen bijeengepakt in een zaal makkelijker samen een vuist maken. Vanuit het perspectief van lokale democratie is dat een legitieme functie van bewonersavonden. Maar in het rumoer sneeuwt de informatie-uitwisseling wel eens onder en daar kunnen mensen ook last van hebben. Online is het gewoon makkelijker om in alle rust te presenteren, en vragen systematisch af te werken. Bovendien kan de sessie nog eens worden terugbekeken en worden ondersteund met documenten en links. Als een groep het rond een gevoelig onderwerp eens moet worden over te nemen stappen is online naar mijn smaak minder geschikt. Daarover zo meer.

Vechten om aandacht

Veel van de dingen die je op een fysiek congres kunt doen kunnen ook op de platforms voor webinars (zoals Adobe Connect, Hopin, IChair, Zoom Webinar): hangen in een virtuele lounge, kijken naar keynotelezingen, deelnemen aan parallele sessies. De drempel voor deelname aan een webinar is lager dan afreizen naar een echt congres, de vrijheid om je eigen programma te volgen groter. En met digitale tools en plugins kan er op veel verschillende manieren voor onderlinge interactie worden gezorgd, kunnen deelnemers stemmen op ingebrachte ideeën, een gezamenlijke spotifylist maken, virtuele post-its plakken of met elkaar netwerken. Maar er zijn natuurlijk wel beperkingen. De ervaring leert dat je online alle zeilen bij moeten zetten om de aandacht van mensen vast te houden. Als mensen op een fysieke plek samen komen met ongeveer hetzelfde doel, steken ze elkaar aan in hun focus; er ontstaat collectieve aandacht. Die ontbreekt online. Bovendien concurreren webinars niet alleen met echte congressen en met elkaar, maar ook met andere (online) videocontent: van talkshows op NPO Start, online cursussen tot TEDTalks. In essentie is het immers hetzelfde: we besteden tijd aan kijken op een scherm naar pratende hoofden. Daarbij nemen we de meetlat van programma's als *De Wereld Draait Door* onbewust mee als we naar een webinar zitten te kijken. Dat betekent dat je moet zorgen voor professionele beeld- en geluidskwaliteit, een goede locatie, vormgeving (titels, leaders en bumpers); voor tempo, afwisseling. Het is helemaal niet gek om

Als mensen live samen komen steken ze elkaar aan in hun focus; er ontstaat collectieve aandacht. Die ontbreekt online.

te werken met een redactie om er zeker van te zijn dat de inhoud zo scherp mogelijk wordt geserveerd. Maar hoe goed ook, webinars zullen nooit alle congressen en events gaan vervangen, net zoals televisieregistraties geen vervanging zijn voor live theater of voetbal. Alleen een live event geeft dat gevoel van de zinnen verzetten, het beleven van andermans gezelschap, van sprekers die energie geven aan en krijgen van publiek.

Ideeën opkweken

Bij sessies waarin je tot nieuwe ideeën wilt komen, standpunten wilt verkennen of een nieuw plan wilt samenstellen is het van tevoren moeilijk in te schatten hoe het gesprek inhoudelijk zal verlopen. In die gevallen kan online werken zowel handig als lastig zijn. Neem een sessie waarin een hogeschool samen met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven een concept moet ontwikkelen voor een nieuwe opleiding. Aan de ene kant kun je online veel van de bestaande hindernissen van groepswork voor komen. Brainstorms hebben vaak te lijden onder deelnemers die door elkaars gedachtenvorming heenpraten (*production blocking* in jargon), drempelvrees om een afwijkend idee te delen en te snelle kritiek. Online kun je makkelijk voor *brainwriting* kiezen – bijvoorbeeld met tools als Mentimeter of Tricider. Inmiddels is met een flinke hoeveelheid onderzoek aangetoond dat als je ideeën laat opschrijven voordat ze worden besproken je veel meer bereikt dan in een klassieke mondelinge brainstorm.

Het produceren van ideeën of het inventariseren van standpunten kan dus prima online. Veel lastiger verloopt het proces van aftasten, overtuigen en handig manoeuvreren dat hoort bij het kiezen uit die ideeën. Mensen hebben tijd nodig om anderen te overtuigen, om te wennen aan nieuwe ideeën van anderen en om gezamenlijke standpunten te bepalen. Dat proces - laten we dat even 'ideeën opkweken' noemen – gaat in een online sessie bepaald niet vanzelf. Verschillende factoren spelen een rol:

- in een fysieke bijeenkomst kunnen we heel snel aanvoelen of ergens enthousiasme voor ontstaat in een groep. Met alleen maar hoofden in een kader is dat veel moeilijker in te schatten;
- we houden een fysieke sessie langer vol dan een meeting via video; door het ontbreken van de subtiele non-verbale signalen moeten we meer moeite doen snel te begrijpen hoe iets is bedoeld. Mogelijk speelt ook een rol dat je vaak ook jezelf ziet terwijl je met anderen praat. Dat kan aandacht opslokken (mijn haar zit raar!) die niet besteed kan worden aan het gesprek zelf;
- in een live bijeenkomst is de ritmewisseling van eerst plenair iets bespreken, en dan met een groepje ergens anders naar toe lopen om het uit te werken een belangrijk ontwikkelmoment. Het binnenlopen van een nieuwe ruimte, onder-tussen even een tweegesprek aanknopen, en je daarna onderdompelen in een groepje - het

zijn allemaal micromomentjes die helpen om ideeën te laten groeien. Die mis je online;

- samen voor een flipover staan en samen schetsen helpt ook bij opkweken. Bovendien dragen flipovers met ideeën en wanden met post-its die in de ruimte staan bij aan het geheugen van een gesprek. We onthouden iets makkelijker als het ook een ruimtelijke component heeft: waar het is gezegd, waar het is opgeschreven, met wie daarbij was. Dat wordt anders als we alles steeds vanuit dezelfde virtuele ruimte doen.

Het gebrek aan opkweekmogelijkheden van online bijeenkomsten kan worden opgevangen met technische innovaties (zoals het delen van een whiteboard in Zoom of Teams). De komende jaren zal de kloof tussen fysiek en virtueel op dit terrein ongetwijfeld kleiner worden. Verder kun je het verder uitwerken van eerste ideeën natuurlijk bevorderen door een online bijeenkomst te onderbreken met momenten zonder camera - voor het in eigen tempo individueel reageren op of uitwerken van ideeën. Dat komt ongetwijfeld de creativiteit, diversiteit en het individueel wennen aan nieuwe ideeën ten goede (maar maakt het wel weer lastiger om daarna als groep een stap voorwaarts te zetten).

Echt liever live

Wat online niet goed gaat: in een groep relaties versterken. Neem een heidag waarin wordt teruggeblikt op het functioneren van een afdeling, en waarin plannen voor het volgend jaar worden gemaakt. Inhoudelijk belangrijk, maar ook bedoeld om de onderlinge

Online leent zich veel minder voor bijeenkomsten waar mensen ergens samen uit moeten komen terwijl hun belangen uiteenlopen.

banden te versterken. Dat laatste gebeurt vaak buiten het inhoudelijke gesprek om, en zit juist in samen ergens naar toe gaan, een andere plek ervaren, uit de gewone context zijn en elkaar anders zien. Online leent zich ook veel minder voor bijeenkomsten waarin mensen samen tot een plan moeten komen terwijl hun belangen uiteenlopen. Toen de altijd verdeelde voetbalwereld medio mei 2020 de gelederen wilde sluiten over het verder moest, kwamen ze midden in de eerste coronagolf live bij elkaar met vijftien mensen;

‘het wordt een lange discussie en je moet elkaar in de ogen kunnen kijken’ was de verklaring van spelersmaker Rob Jansen, de initiatiefnemer. Soortgelijke sessies:

- Een gesprek over een bestuurlijke crisis in een regionale samenwerking waar een gemeente het vertrouwen van een andere gemeente heeft geschonden.
- Samen met omwonenden een masterplan ontwikkelen voor de uitbreiding van een bedrijventerrein, waar rekening wordt gehouden met belangenverschillen.

Waarom gaat dit soort bijeenkomsten beter live? In de eerste plaats speelt bij deze momenten strategisch gedrag een hele grote rol: inschatten wat anderen vinden voordat je eigen standpunt geeft (‘kijken hoe de hazen lopen’), in een kort onderonsje coalities smeden met anderen, pijnpunten wegmasseren, begrip voor standpunten kweken. In een live bijeenkomst voel je al heel snel welke mensen willen meebewegen en welke hun hakken in het zand zetten. Het zijn een soort rimpelingen in het gesprek, die je onbewust voelt als je je midden in een groep bevindt. Daar is in ieder geval voor nodig dat je de groep als geheel in al zijn rijkdom kunt ervaren, en juist dat is met videoconferencing zo moeilijk.

In de tweede plaats treden bij dit soort bijeenkomsten emoties sneller op. Het in een groep delen (en verwerken!) van emoties gaat gepaard met hele subtiele non-verbale signalen: tijdig oppikken dat iemand zich zit op te vreten, wel of niet ervaren dat anderen boosheid serieus nemen. Constructief werken met dit soort signalen is met de huidige techniek heel lastig via een videoverbinding. Dat komt door het ontbreken van echt oogcontact, zicht op de hele lichaamstaal en het niet echt kunnen voelen van de energie van mensen. Hoe stevig iemands standpunten zijn bijvoorbeeld heeft nou eenmaal ook een fysieke component. Ten opzichte van gewone bijeenkomsten voelen online sessies op dit vlak (nog?) heel klinisch.

De toekomst

We switchten allemaal noodgedwongen in hele korte tijd naar online overleg en online bijeenkomsten. Kunnen we bijeenkomsten verbeteren met de ervaringen van nu, als we in de toekomst weer vrij zijn om bijeenkomsten te organiseren zoals we dat willen? Welke kansen zijn er voor iedereen die professioneel betrokken is bij bijeenkomsten? Ik stip drie aanknopingspunten aan.

1. Gericht kiezen tussen online en live

Doordat de drempel voor online bijeenkomen enorm is verlaagd, is videooverleg een echt alternatief geworden. We kunnen dus steeds vaker bewust gaan kiezen tussen online en live. Welke vorm past het best, uitgaande van de doelstellingen van de bijeenkomst? Draait het vooral om informatie-uitwisseling, en is de bijeenkomst inhoudelijk vooraf goed te programmeren? Dan is online bijeenkomen een effectieve en efficiënte keuze: gericht informatie uitwisselen, het bereik vergroten, naslag mogelijk maken én mensen een hoop gedoe besparen. Bovendien is het ook duurzamer. Wetenschappers brachten dit midden in de coronacrisis onder woorden met een beroep op collega’s om te stoppen met het over de hele wereld heen en weer vliegen voor een congres (Volkskrant, 1 juli 2020). Fysieke bijeenkomsten reserveer je juist voor momenten waarop meer wordt gevraagd: als je ideeën wilt ontwikkelen, relaties wilt versterken of als je met mensen met verschillende belangen uit een lastig vraagstuk moet zien te komen.

2. Online professionalisering

De programma’s en de infrastructuur voor online overleg en webinars staan feitelijk nog in de kinderschoenen. De vraag is nu: welke aanbieders winnen de race? Wat wordt de gouden standaard die iedereen vertrouwt? Waar wordt inloggen eenvoudig, zonder dat

De tools voelen nu als een zaal waarin de stoelen en tafels zitten vastgeschroefd.

iedereen ongevraagd binnen kan komen? En minstens zo belangrijk: hoe ontwikkelen zich de gebruiksmogelijkheden? Al met al voelen de tools nu nog teveel als een keurslijf - als een zaal waarin de stoelen en tafels zitten vastgeschroefd en maar één manier van werken mogelijk is. Op dit punt is er nog veel ruimte voor verbetering. Welke mogelijkheden ontstaan er om ook in grotere groepen tot intensieve onderlinge interactie te komen, zoals dat in fysieke bijeenkomsten tot 100 deelnemers al gebeurt? Kun je straks tijdens een webinar ook in beeld snel schakelen tussen ‘podium’ en ‘thuis’, of tussen plenaire activiteiten en groepswork? Programma’s en platforms die de interactiemogelijkheden van fysieke bijeenkomsten zo dicht mogelijk benaderen én verrijken met digitale tools hebben waarschijnlijk de beste papieren. Een interessante ontwikkeling in dat verband is dat makers van games in coronatijd hun skills zijn gaan

inzetten voor het ontwikkelen van platforms voor overleg, zeg maar een kruising van Minecraft en Teams. Een voorbeeld daarvan: Odyssey Momentum van november 2020, een “Online Mass Collaboration Arena” waarbij tweeduizend deelnemers in een gezamenlijke hackathon maatschappelijke challenges te lijf gingen zoals de energietransitie en het personeelstekort in de zorg.

Innovatiekansen zijn er ook voor de aanbieders van opnamestudio's voor webinars. Partijen die de afgelopen maanden eventlocaties hebben ingericht waar

Combineren van online en live kan de levenscyclus van een bijeenkomst flink oprekken.

opnamen op een veilige manier kon worden verzorgd, met goede platforms en hoge kwaliteit geluid en beeld, voorzagen in de groeiende vraag naar webinars. In een covidluwe toekomst is te verwachten dat organisaties vaker in house oplossingen willen: flexibele en gebruiksvriendelijke drive-in studio's, waarmee ze snel vanuit de boardroom of de raadzaal een webinar kunnen verzorgen. Nu is dat vaak nog heel duur en ingewikkeld. Compacte, verplaatsbare oplossingen zullen in een behoefte voorzien.

3. Meer online in offline: de toekomst is hybride

Nu de techniek en het online werken gemeengoed geworden zijn, is het veel makkelijker om live bijeenkomsten met online-onderdelen te combineren: zulke hybride bijeenkomsten bieden veel extra mogelijkheden. Denk aan het overbruggen van geografische afstand. Een event kan een gezamenlijke online start hebben en vervolgens live deelsessies in Arnhem, Eindhoven en Haarlem en Groningen, waarna de interessante punten uit de deelsessies op de verschillende locaties weer samen online worden gedeeld. Dat kan interessante creatieve concurrentie tussen locaties opleveren, en inhoudelijk snel schakelen tussen schaalniveaus (regio en landelijk of wijk en stad etcetera) mogelijk maken. Ook kansrijk: het in tijd combineren van offline en online, bijvoorbeeld door een week voor een fysiek event een digitale opwarmingssessie te houden, waarin bijvoorbeeld belangrijke discussiepunten worden verzameld. Of juist een digitaal afterevent plannen, waarin wordt teruggeblikt op afspraken, of waarin kort nieuwe ontwikkelingen worden gedeeld. Combineren van online en live kan zo de levenscyclus van een bijeenkomst flink oprekken en met name in gezelschappen die losjes verbonden zijn (communities, samen-

werkingsverbanden) meer progressie mogelijk maken. Tenslotte: nu het veel gewoner is geworden om sprekers digitaal 'in te vliegen', ben je als organisator in een fysieke bijeenkomst veel flexibeler in het samenstellen van je sprekersbestand, expertbijdragen of kritische vrienden. Bij een fysieke bijeenkomst geldt: iemand invliegen voor vijf minuten spreektijd is lomp en loont over en weer al snel de moeite niet. Digitaal is een bijdrage van vijf minuten geen probleem; je kunt een quote zo bondig maken als je wilt, en een korte online bijdrage is voor een spreker nauwelijks belastend. Omdat de acceptatiegraad van schakelen tussen live en video verder groeit, wordt ook het werken met vooraf opgenomen bijdragen laagdrempeliger.

Inmiddels zitten we in een volgende coronagolf en gaat alles alweer een hele tijd volledig online. Nog steeds een kans om nieuwe dingen uit te proberen en te leren. Maar eerlijk is eerlijk: wij kunnen niet wachten om weer zonder beperkingen ons werk te kunnen doen. En dan volop gebruik te maken van de nieuwe inzichten en mogelijkheden die de coronacrisis voor bijeenkomsten en events heeft opgeleverd.

Reageren of meer weten?

Mail: raymond@metplannen.nl

www.mannenmetplannen.nl

© Mannen met plannen, 2021