



Matthijs Steeneveld,  
Annemieke Mintjes & Martha Buning

# Hybride bijeen- komsten

PRAKTISCHE GIDS VOOR  
EFFECTIEF EN SPRANKELEND  
SAMENWERKEN

Boom



**Matthijs Steeneveld,  
Annemieke Mintjes & Martha Buning**

# **Hybride bijeenge- komsten**

**PRAKTISCHE GIDS  
VOOR EFFECTIEF  
EN SPRANKELEND  
SAMENWERKEN**

**Boom**

# Inhoud

<b>Voor wie is dit boek?</b>	<b>7</b>
Voordat je gaat lezen	7
<b>Wat dit boek je biedt</b>	<b>8</b>
<b>1 Een andere kijk op werk</b>	<b>11</b>
Veranderen	11
Verandervaardigheid ontwikkelen	13
Na het coronatijdperk: een andere kijk op werk	14
Plaats- en tijdonafhankelijk werken	15
Waarom we werken: werkgeluk en het resultaat	16
<b>2 De hybride bijeenkomst</b>	<b>19</b>
Hybride bijeenkomsten	20
Toegankelijkheid en flexibiliteit	22
Kwaliteit	24
Contact, interactie en verbinding	26
Synchroon en asynchroon werken	27
Een goede bijeenkomst is ...	28
<b>3 Een goede start</b>	<b>30</b>
Voorbereid aan de slag	30
Checklist	31
Doel van je bijeenkomst	35
Deelnemers	39
Faciliteiten	42
Script maken	45
<b>4 Tijdens de bijeenkomst</b>	<b>49</b>
Aansluiten bij de deelnemers	49
Maak tijd voor kennismaking	50
Stimuleer verbinding en een goede sfeer	51
Groepsdynamiek	53
Borging	62

<b>5 Techniek</b>	<b>68</b>
Techniek voor hybride en online	68
Techniek op orde	68
Emoticons, hand opsteken en andere tekens	79
Share screen	80
Whiteboard/digitaal canvas	81
Digitale vragenlijst/poll	83
Combineren met eigen online tools	84
Apparaten en hoe je ermee omgaat	85
Nieuwe ontwikkelingen en hippe features	89
Privacy	90
<b>6 Werkvormen</b>	<b>92</b>
1 Opwarmers	99
2 Verbinders	104
3 Energizers	109
4 Ideeëngenerators	115
5 Infodelers	123
6 Ontwikkelaars	129
7 Cocreators	138
8 Afstemmers	142
9 Onderzoekers	148
10 Afsluiters	154
<b>Bonushoofdstuk</b>	
<b>Overleg verbeteren met appreciative inquiry</b>	<b>159</b>
<b>Tot slot</b>	<b>164</b>
Help mee! Samen maken we dit boek beter	165
<b>Dankwoord</b>	<b>166</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>168</b>
<b>Noten</b>	<b>171</b>

# Voor wie is dit boek?

Mensen komen al sinds jaar en dag samen om te vergaderen, te brainstormen, te leren, om informatie uit te wisselen en voor de gezelligheid. Maar de manier waarop we dat doen verandert. Vanwege corona en door technische ontwikkelingen die al eerder zijn ingezet, hebben we in hoog tempo geleerd online samen te werken. Of hybride, waarbij een meeting, training of congres deels online en deels offline plaatsvindt.

Bij hybride samenwerken staat de interactie tussen mensen centraal. Dit boek richt zich op hoe je die interactie vormgeeft door het organiseren en faciliteren van effectieve en sprankelende bijeenkomsten. Je krijgt tips, tools en praktische werkvormen aangereikt voor online en hybride bijeenkomsten die zorgen voor energie, betrokkenheid én effectiviteit in de interactie!

Voor wie is dit boek bedoeld? Eigenlijk voor iedereen die 'iets' doet met zulke bijeenkomsten. Je organiseert en ontwerpt bijeenkomsten. Je faciliteert scrum- of brainstormsessies. Of je wilt als docent meer interactie in de groep. Misschien zit je de vergadering voor of ben je een enthousiast teamlid dat probeert de vergadering naar een hoger plan te tillen. Of je nu trainer, voorzitter of teamlid bent, of anderszins betrokken: op de een of andere manier faciliteer je interactie. Dat vergt coördinatie en structuur, maar ook ruimte en openheid. Dát is jouw rol als facilitator.

## Voordat je gaat lezen

Dit boek is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, onze praktijkervaringen bij allerlei organisaties en adviezen van vele anderen. Het geeft je een stevige basis voor het organiseren en faciliteren van goede hybride bijeenkomsten, maar net zo goed voor offline en online vergaderingen.

Dit boek is een uitgebreide en vernieuwde versie van eerdere publicaties over online en hybride (samen)werken.<sup>1</sup> Net als in die voorlopers staan er veel werkvormen in.

Voor nu: veel hybride samenwerkplezier en dank voor je interesse!

Matthijs, Annemieke & Martha

# Wat dit boek je biedt

Dit boek is ontstaan vanuit een actuele en praktische vraag: hoe zorg je voor een goede en prettige hybride bijeenkomst? De afgelopen tijd heeft ons geleerd dat die vraag samenhangt met wat überhaupt zorgt voor een goede bijeenkomst, of het nu offline, online of hybride is.

Lees dit boek op een manier die voor jou past. Misschien zoek je vooral praktische werkvormen, dan begin je achterin. Of wil je weten hoe je een goede agenda opstelt of ben je nieuwsgierig naar de checklist? Gebruik wat voor jou waardevol is.

In hoofdstuk 1 lees je hoe werk zich ontwikkelt als antwoord op de snel veranderende wereld en wat daarbij belangrijke uitgangspunten zijn.

In hoofdstuk 2 zoomen we in op offline, online en hybride bijeenkomsten en lees je op basis van welke factoren je een keuze maakt tussen de drie mogelijkheden.

In hoofdstuk 3 ontdek je wat je nodig hebt om een goede bijeenkomst te organiseren, met een handige checklist.

Hoofdstuk 4 gaat over wat je als facilitator tijdens je bijeenkomst doet, met groepsdynamiek en psychologische veiligheid als rode draad. Ook besteden we aandacht aan borging.

Hoofdstuk 5 is geheel gewijd aan techniek, omdat die zo'n belangrijke rol speelt bij hybride bijeenkomsten.

Hoofdstuk 6 bevat een verzameling werkvormen, ingedeeld naar het resultaat dat je ermee wilt bereiken. Door het boek heen vind je regelmatig vetgedrukte woorden die verwijzen naar de werkvormen in dit hoofdstuk.

Ten slotte beschrijven we in een bonus hoofdstuk hoe je met alle deelnemers aan een bijeenkomst een waarderend onderzoek kunt uitvoeren.<sup>2</sup> Daarnaast lees je door het boek heen tips en inspiratie over bijzondere online en hybride ervaringen. Zoals deze:

## HOE ONLINE ZORGT VOOR MEER CONTACT

### – PIETER ROGAAR

Gewoon een beetje geinen, een praatje maken. Dat is wat ik het meeste mis. Ik woon alleen, dus bij het begin van de lockdown was de grootste verandering in mijn leven dat ik niet meer dagelijks naar kantoor ging. Ik had me nooit gerealiseerd hoe erg ik rekende op de vriendschap en gezelligheid van de werkvloer.

Mijn team besteedt al langer aandacht aan de emotionele kant van het werk. Elke dinsdag houden we een ‘Wat houdt je bezig?’-bijeenkomst, waarin we praten over hoe het met ons gaat. Het gaat dat halfuur niet over hoe belangrijk je werk is of welke projecten je afrondt. Jij als mens staat centraal.

De ‘Wat houdt je bezig?’-bijeenkomst bleek in de eerste weken van de coronacrisis onmisbaar. Via een videoverbinding staken we elkaar een hart onder de riem. We spraken uit hoe bang we waren geweest toen we lege schappen in de supermarkt zagen, hoe eenzaam het voelde om je ouders niet te kunnen bezoeken of wat een chaos ons huishouden was nu we voortdurend met onze kinderen thuis zaten. Ook mensen van andere teams begonnen zich aan te sluiten. Ik was onder de indruk van hoe mijn collega's zich openstelden, soms zelfs bij mensen die ze nauwelijks kenden.

Inmiddels is duidelijk dat ambtenaren ook na de coronacrisis nog veel thuis zullen werken. We denken na over andere manieren om elkaar te blijven ontmoeten, buiten de inhoudelijke overleggen om. De één heeft duidelijk andere behoeftes dan de ander en het is moeilijk voorspellen wat een succes wordt. We werken daarom experimenteel: we bedenken een concept, proberen het drie weken uit en kijken of het werkt. Bevalt het, dan voeren we het blijvend in. Zo proberen we deze weken online een teamlunch, een dagstart en een ‘Hoe was je weekend’-koffie uit. Zo voorkomen we theoretische discussies over de beste manier om elkaar te blijven spreken, omdat uiteindelijk alleen telt wat voor *ons* team goed werkt.

De afgelopen maanden ben ik ervan overtuigd geraakt dat elke offline bijeenkomst net zo goed online gehouden kan worden. Ja, soms met wat extra aandacht, bijvoorbeeld voor een strakke vergaderorde of juist voor het informeel betrekken van mensen. Maar naast deze ‘kosten’ zie ik ook grote voordelen. Ik heb geen reistijd meer naar overleggen, ik heb mijn stukken

altijd bij de hand en ik kan genieten van mijn eigen thee. En is er eens een overleg waar ik alleen hoef te luisteren? Dan kan ik dat combineren met een mooie boswandeling.

Ik denk ook terug aan de verhalen van mensen met een beperking, aan het begin van de lockdown. Ze zagen met verbijstering hoe allerlei mogelijkheden om thuis te werken uit de grond gestampt werden, faciliteiten waar zij jarenlang voor hadden gepleit, zodat ook zij volwaardig aan de slag zouden kunnen. Ik kan me die verbijstering goed voorstellen. Ik zou het zonde vinden als die ruimte weer zou verdwijnen. Organisaties hebben alle middelen opgetuigd om volwaardige online werkgevers te zijn. Het enige wat nog ontbreekt, is de strategische keuze om hiermee door te gaan. Wie er nu voor kiest om voortaan elke werkbijeenkomst ook online toegankelijk te maken, laat zien dat het hem menens is. Mensen met een beperking verdienen een volwaardige plek in organisaties. Nog nooit was er zo weinig voor nodig om dat te bereiken.

Daarom ben ik fan van dit boek. De auteurs laten zien dat elke offline bijeenkomst net zo goed online te houden valt. Zo maken zij een oude droom over het internet eindelijk waar: dat we altijd met iedereen kunnen samenwerken, ongeacht iemands financiële positie, woonplaats of vermogen het huis te verlaten.

*Pieter Rogaar werkt als senior-adviseur cybersecurity bij het Nationaal Cyber Security Centrum, onderdeel van het ministerie van Justitie en Veiligheid.*




# 1 Een andere kijk op werk

## Veranderen

Een wendbare organisatie is een organisatie die goed voorbereid is op de toekomst. Ontwikkelingen in en om organisaties gaan razendsnel.<sup>1</sup> Dat maakt snel en waardevol inspelen op veranderingen essentieel. Voor zover we daar nog niet van overtuigd waren, werd het door de coronapandemie in één klap duidelijk. Vrijwel iedereen ging meer online werken, we zochten naar manieren om contact met collega's te houden en in veel gevallen veranderde zelfs de focus van organisaties naar een andere vorm van dienstverlening of naar andere producten. Hybride werken is daar een goed voorbeeld van: plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft door corona een enorme vlucht genomen en vraagt daarmee veel van de wendbaarheid van mens en organisatie. Als alles in beton gegoten is, er nog steeds vierjarenplannen worden gemaakt en er geen ruimte is om actief in te spelen op veranderingen, mis je als organisatie de boot. En ook als de storm van coronamaatregelen gaat liggen, volgen veranderingen door vergaande robotisering en digitalisering elkaar tegenwoordig zo snel op dat je wel verandervaardig móét zijn.

Het hoge tempo waarin veranderingen plaatsvinden, zorgt ook voor toenemende aandacht voor agile (wendbaar) werken en de bijbehorende methodieken. Agile is een term die oorspronkelijk uit de ICT komt, maar inmiddels ook breed daarbuiten omarmd wordt. Agile staat voor de kracht om snel en waardevol te kunnen inspelen op veranderingen. Het is geen methode, maar een manier om met elkaar de interactie aan te gaan. Het vraagt om een integrale aanpak van zowel de structuur als de cultuur van een organisatie. Agile werken is daarmee een grote verandering, maar zit vaak in kleine dingen: worden successen gevierd, is er onderling vertrou-

 1 Die steeds snellere veranderingen worden ook wel bestempeld als de VUCA-wereld: volatile, uncertain, complex and ambiguous. In het kort: veranderingen zijn extremer, de toekomst is onzekerder, gebeurtenissen vaak complex (veel verschillende factoren die allemaal met elkaar samenhangen) en er is geen eenduidige conclusie. Het antwoord op VUCA is niet méér controle, dat werkt niet als de wereld zo extreem en snel verandert. In plaats daarvan worden veerkracht en flexibiliteit toegejuicht, zodat je je kunt aanpassen aan veranderende omstandigheden.

wen, hoe worden klanten betrokken, hoe worden projecten aangepakt? Agile is dus vooral een mindset, een manier van werken, die je met elkaar afspreekt en waarin samenwerken, interactie, logisch denken en je snel kunnen aanpassen centraal staan.

Agile werken helpt organisaties zich gezond te ontwikkelen en toekomstbestendig te zijn. Agile methoden, zoals kanban en scrum, helpen organisaties in te spelen op verandering. Het vraagt om een werkcultuur waarin mensen veel meer efficiënt en prettig met elkaar afstemmen. De onderstaande tien principes van agile werken zorgen voor een frisse kijk op hoe je hybride samenwerkt.

#### 10 AGILE PRINCIPES

- 1 Begin meteen.
- 2 Durf te experimenteren.
- 3 Werk in korte cycli.
- 4 Verminder bureaucratie.
- 5 Werk visueel.
- 6 Omarm verandering.
- 7 Breng focus aan.
- 8 Zet de klant centraal.
- 9 Laat hiërarchie los.
- 10 Evalueer & leer.

■ *Oefening voor jezelf of met je team: vraag jezelf af welke principes je al toepast. En welke je nog veel meer/beter kunt toepassen. Wat kun je morgen al doen om deze principes meer in praktijk te brengen?*

Doorslaggevend voor succesvol veranderen is het vermogen van een organisatie om medewerkers het gevoel te geven dat er naar hen geluisterd wordt, dat ze begrepen worden en dat ze weten waar de organisatie naartoe gaat. Zo motiveer je medewerkers om mee te bewegen met de organisatie. Als ze vervolgens ook het inzicht, de kennis en de tools hebben of krijgen om aan de slag te gaan, heb je als organisatie alle basisvoorwaarden op orde om in een positieve flow te komen.

*'Als je de richting van de wind niet kunt veranderen,  
verander dan de stand van je zeilen.'*

De basis van verandervaardigheid is dat je continu leert, je aanpast en daardoor groeit. Je legt de focus op wat lukt, wat beter kan en hoe je elkaar daarbij helpt. En niet op wat niet goed gaat en wie iets niet goed heeft gedaan. Dit wordt ook wel 'learning agility'<sup>3</sup> genoemd: een hoger niveau van denken creëren en je snel nieuwe dingen eigen maken.

Werken aan je learning agility kan bijvoorbeeld door het scheppen van een groeimindset<sup>4</sup>, regelmatig reflecteren en nieuwsgierig zijn naar nieuwe ontwikkelingen. Wist je dat je 95 procent van je dagelijkse handelingen op de automatische piloot doet?<sup>5</sup> Dat is nuttig, want zo bespaar je energie en denkkracht. Maar om je learning agility te trainen, is het handig jezelf eens vaker af te vragen of je iets ook op een andere manier kunt doen. En als organisatie kun je regelmatig momenten van reflectie inbouwen, zodat medewerkers en de organisatie zich blijven ontwikkelen.

*'De analfabeten van de 21ste eeuw zijn niet langer diegenen die niet kunnen lezen of schrijven, maar degenen die niets nieuws kunnen aanleren.'*

— ALVIN TOFFLER

## Verandervaardigheid ontwikkelen

Vaardig zijn in veranderen vraagt vaak om nieuw gedrag en het ontwikkelen en toepassen van nieuwe processen en methodieken. Hoewel we ook zelf steeds in verandering zijn, persoonlijk en zakelijk, vinden de meeste mensen veranderen in eerste instantie niet leuk. Vaak zien ze wel dat verandering nodig is, maar als dat betekent dat ze zelf iets anders moeten doen, wordt het al lastiger. Bedenk maar eens: als je een nieuwe vaardigheid aanleert, wanneer verwacht je dan de meeste fouten te maken? In de eerste periode of na een paar jaar? Precies: veranderen betekent dat er dingen misgaan. De kunst is om daar veerkrachtig mee om te gaan. Veerkracht is niet alleen een eigenschap die je wel of niet hebt. Het is ook een vaardigheid die je kunt trainen en als team kunt organiseren door een goede voorbereiding, actief handelen bij tegenslag en leren van meer en minder geslaagde ervaringen.<sup>6</sup>

Van nature proberen mensen ongemak te voorkomen en pijn te vermijden.<sup>7</sup> We hebben, ook in ons werk, veel gewoontes aangeleerd. Dat is logisch en ze zijn vaak zelfs erg handig. We zoeken eigenlijk de weg van

de minste weerstand. *Never change a winning team.* Maar als de situatie verandert of zich nieuwe kansen voordoen, dan is het jammer om vast te blijven zitten in bestaande patronen.

Verandervaardig zijn gaat dus over het individu, maar zeker ook over de omgeving: is er een sfeer waarin fouten gemaakt mogen worden, mag er worden geëxperimenteerd, geven mensen elkaar feedback en daarmee de kans om te groeien? Met andere woorden: is er voldoende psychologische veiligheid in de organisatie (zie ook hoofdstuk 4)? Kortom, verandervaardig zijn is vooral een manier van denken en doen, die je met elkaar hebt afgesproken en waar je elkaar op aan kunt spreken. Het mooie is dat hoewel veranderen voor veel mensen in een zakelijke omgeving vaak een uitdaging is, je het kunt trainen.<sup>2</sup>

*‘Waak ervoor dat verandering een doel op zich is en er aan “veranderverheerlijking” gedaan wordt.<sup>8</sup> Er moet altijd een goede reden zijn om te veranderen. Bovendien is het prettig te beseffen dat niet elke verandering even snel nodig is.’*

## Na het coronatijdperk: een andere kijk op werk

Voor veel organisaties waren de coronamaatregelen in 2020 de directe aanleiding om online te gaan werken. Al jaren werd er gesproken over digitalisering, maar in veel sectoren (zoals zorg en onderwijs) verliep de omslag traag. De discussie ging vaak over kwaliteit versus kostenefficiëntie: ‘Online kunnen we veel meer aanbieden voor minder geld, zodat we meer mensen kunnen bedienen. Maar is een online contact wel even goed als offline? Draait het niet te veel om efficiëntie?’ Of het betrof een afweging tussen controle en vertrouwen: ‘Als mensen thuiswerken weten we niet of ze wel doen wat ze moeten doen. Hoe houden we dan de productiviteit in de gaten?’

<sup>2</sup> Gelukwerkt heeft een serious game ontwikkeld voor het meten van verandervaardigheid van teams. Met de game analyseer je het gedrag van de spelers op basis van de drie pijlers van verandervaardigheid: veranderbereidheid, veranderkracht en verandering borgen. Zo krijgt het team inzicht in waar groei mogelijk is. Voor meer informatie over verandervaardigheid, zie: [www.gelukwerkt.nl](http://www.gelukwerkt.nl)

Corona heeft de discussie over waar en wanneer we werken veranderd. De centrale vraag werd: ‘Hoe kunnen we überhaupt in contact blijven met onze collega’s, leerlingen, cliënten, klanten?’ Contact door middel van beeldbellen en andere digitale tools werd eerder norm dan uitzondering. Inmiddels blijkt dat een belangrijk deel van de Nederlanders vanuit huis werkt en dat ook (deels) wil blijven doen.

Volgens onderzoek van het SCP werkte in 2018 zo’n 20 procent van de beroepsbevolking minstens één keer per week vanuit huis.<sup>9</sup> Uit onderzoek van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid in januari 2021 bleek dat 48 procent van de werkenden (deels) vanuit huis werkte. De meesten van hen verwachtten dit ook na de coronacrisis vaker te doen. De verwachte toename verschilt per sector.<sup>10</sup>

### Plaats- en tijdonafhankelijk werken

Tijdens de periode van coronamaatregelen ging de aandacht vooral uit naar de plaats waar het werk gebeurt. Maar je zou ook kritisch moeten kijken naar de dimensie tijd: moeten werkzaamheden gezamenlijk en tijdens de werkdag plaatsvinden, of is dit ‘oud denken’ en mag werk ook tijdonafhankelijk worden ingevuld? Om te bepalen welk werk waar en wanneer het beste uitgevoerd kan worden, ontwikkelde Lynda Gratton, hoogleraar managementpraktijk aan de London Business School, een handig twee-assenmodel.<sup>11</sup> Een mooi voorbeeld van tijdonafhankelijk werken is asynchroon informatie aanbieden. Op die manier wordt meer rekening gehouden met hoe we leren: sommige mensen hebben baat bij het direct uitproberen van nieuwe vaardigheden, terwijl anderen liever eerst meer lezen of een filmpje bekijken. Dat laatste kan prima asynchroon plaatsvinden (zie ook hoofdstuk 2).

Of werken vanuit huis mogelijk is, hangt af van het soort werk dat op kantoor wordt verricht. Uit onderzoek van Kilian Wawoe, docent Human Resource Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam, blijkt dat alleenstaanden, jongeren en de digitaal minst vaardige mensen het meest last hebben van het werken vanuit huis.<sup>12</sup> Waar seniore medewerkers kunnen teren op verworven vaardigheden, moeten jongeren nog veel vaardigheden leren en dat is lastiger op afstand.

*‘Werken na corona gaat niet over individuele tijd, maar over collectieve activiteit.’*

– KILIAN WAWOE

Werken vanuit huis heeft voor- en nadelen. Het bespaart reistijd en reiskosten en is minder belastend voor het milieu. Hetzelfde geldt voor leren: e-learning en blended learning vullen de gewone klassikale bijeenkomst aan. Werken vanuit huis maakt je ook flexibeler in hoe je je werk inricht. Uit onderzoek van de Universiteit Tilburg tijdens de eerste lockdown in 2020 bleek dat de voordelen van werken vanuit huis duidelijk opwegen tegen de nadelen.<sup>13</sup> Het gaat daarbij om:

- Het ervaren van een betere match met de eigen sociale voorkeuren.
- Het thuis efficiënter kunnen werken dan op kantoor.
- Meer eigen regie over de werkdag.

Desondanks ervaart een deel van de mensen die vanuit huis werken ook negatieve effecten, zoals het vele beeldbellen, het minder ervaren dat werk zinvol is en het ontbreken van de juiste middelen om het werk vanuit huis (goed) te kunnen verrichten. Veel medewerkers geven vooral ook aan dat zij het gevoel van verbinding missen met hun collega's.<sup>14</sup>

## Waarom we werken: werkgeluk en het resultaat

Om weloverwogen een keuze te maken tussen offline of online bijeenkomsten of een combinatie van beide, is het goed om stil te staan bij *waarom* je wilt samenkomen. In grote lijnen kun je stellen dat een goede bijeenkomst bijdraagt aan de resultaten en prestaties, en aan werkgeluk en positieve relaties op de werkvloer.

Het werkgeluk van mensen heeft een aantal belangrijke ingrediënten, waar overleg aan kan bijdragen (of juist afbreuk aan kan doen). Het gaat hierbij om een persoonlijke mix van ingrediënten. Wat voor de één voldoende autonomie is, is voor de ander benauwend en voor een derde juist te spannend.

- **Autonomie**<sup>3</sup>: mensen hebben behoefte om zelf te bepalen hoe ze hun leven inrichten. In hoeverre mag je zelf bepalen hoe je je werk doet, waar en wanneer? Een verplichte wekelijkse vergadering waarbij de leidinggevende vooral informatie zendt, doet afbreuk aan je autonomie. Een vergadering waarbij iedereen mag meebepalen wat er op de

**3** Autonomie, verbondenheid en competentie zijn drie hoofdbestanddelen van de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan. Deze theorie gaat over zelfsturing en motivatie. Deci en Ryan stellen dat mensen autonomie, verbondenheid en competentie moeten ervaren om ergens intrinsiek gemotiveerd voor te zijn. Het gaat dus om de individuele, subjectieve ervaring die logischerwijs wordt beïnvloed door de omgeving.

agenda komt en zijn of haar bijdrage mag geven, biedt meer ruimte voor autonomie.<sup>15</sup>

- **Verbondenheid:** mensen zijn sociale wezens. Ze hebben dan ook behoefte aan verbondenheid met anderen. Vaak wordt online samenwerken als minder verbindend ervaren. Tegelijkertijd is online contact wel een manier om veel vaker en heel laagdrempelig verbinding te maken. Uiteindelijk ontstaat verbinding vaak uit tweerichtingscontact. Geef je tijdens een bijeenkomst mensen de ruimte om (in kleine groepjes) met elkaar in dialoog te gaan? Of mogen slechts enkelen het woord voeren?
- **Competentie:** mensen hebben behoefte aan een balans tussen uitdaging en verveling. Ze willen enigszins uitgedaagd worden, maar als iets te lastig is, raken ze minder gemotiveerd en worden ze minder gelukkig. Als de techniek te ingewikkeld is om goed deel te nemen aan een bijeenkomst, haken ze al snel af. Omgekeerd raken ze ook gedemotiveerd als het allemaal te makkelijk is. Steeds weer 'wie heeft er nog een vraag' en nog een keer uitleggen hoe iets werkt, terwijl ze het allang snappen. Zorg dus voor voldoende maar niet te veel uitdaging.
- **Steun vanuit de organisatie:** medewerkers willen zich gesteund voelen door de organisatie. Van een kloppend salaris tot begrip bij persoonlijke problemen. Van mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling tot iemand waarmee ze kunnen sparren als ze er niet uit komen. Hebben medewerkers het gevoel dat de leidinggevende of de directie zich bekommert om hun welzijn? En zijn praktische zaken goed geregeld, zoals technische ondersteuning voor beeldbellen? Je kunt een vergadering goed gebruiken om medewerkers zich meer gesteund te laten voelen. Bijvoorbeeld door te vragen welke lastige klussen teamleden hebben en welke steun ze daarvoor nodig hebben de komende week.
- **Purpose** oftewel zingeving: hebben medewerkers het gevoel dat hun werk ertoe doet? Draagt hun werk bij aan wat zij belangrijk vinden, zoals een betere wereld, klimaatdoelen, opkomen voor kwetsbaren? Dat geeft voldoening en zin aan het werk.

Een kritische noot bij het concept werkgeluk is hoe je ermee werkt. Je kunt kanttekeningen plaatsen bij de persoonlijke verantwoordelijkheid die mensen krijgen voor hun eigen geluk. De boodschap dat jij gelukkiger wordt als je iets doet, impliceert dat *ongeluk* ook je eigen schuld is. Dat laat toeval en externe omstandigheden (zoals het functioneren van de organisatie) buiten beschouwing. Wel blijft het goed te onderzoeken waar

je je eigen verantwoordelijkheid kunt nemen en keuzes kunt maken: hoe ver laat je het komen als je het echt niet eens bent met de aanpak van je leidinggevende of de negatieve werksfeer op de afdeling?

Vanuit de filosofie wordt onderscheid gemaakt tussen geluk dat op genot gericht en van korte duur is (hedonisme), en een langere, meer toekomstbestendige vorm (eudemonisme), die meer gericht is op verbinding, zingeving en verdieping. Deze diepere vorm van geluk is ook duurzamer. In zijn definitie van werkgeluk houdt Onno Hamburger, psycholoog en oprichter van de Gelukkig Werken Academie<sup>16</sup>, hier ook rekening mee: 'Gelukkig werken is tot een positief globaal oordeel komen over alle leuke en minder leuke aspecten van je werk, over een langere tijdsperiode.' Vanuit dit oogpunt lijkt het neerzetten van een pingpongtafel of het aanbieden van een mindfulnesscursus misschien een mooi gebaar. Zonder aandacht voor dieperliggende menselijke behoeftes is het echter geen oplossing voor de lange termijn.

■ *In dit hoofdstuk las je over de veranderingen in organisaties en in werk, waarbij het plaats- en tijdonafhankelijk werken een grote verschuiving met zich meebrengt. Niet meer doen wat je altijd gewend was om te doen, maar kritisch kijken naar hoe en waar je werkt, geldt ook specifiek voor bijeenkomsten. Daar vindt een grote mate van interactie plaats, die voor betrokkenheid, resultaat en plezier zorgt. In het volgende hoofdstuk gaan we in op wat we verstaan onder hybride bijeenkomsten en welke factoren daarbij een belangrijke rol spelen.*



## 2 Verbinders

Sociale verbinding is een menselijke behoefte en draagt ook bij aan een betere en leukere bijeenkomst. Van simpelweg de namen en functies weten tot elkaars voorkeuren en karaktertrekken kennen. Hoewel contact online en hybride anders is, kun je verrassend goed contact leggen via digitale communicatie.

Dat begint al buiten bijeenkomsten om. Stimuleer collega's bijvoorbeeld om elkaar wat vaker te bellen in plaats van te mailen. Vaak werkt dat minstens zo efficiënt terwijl je onderling ook meer bijpraat. In veel videobelprogramma's kun je ook eenvoudig je naam aanpassen. Laat mensen bijvoorbeeld hun functie, woonplaats of passie in hun naam zetten. Verbinden combineert ook goed met **Voorstellen vooraf**.



Als je werkvormen kiest om verbinding te maken, bedenk dan wat je wilt bereiken. Soms wil je graag dat iedereen elkaar goed kent. Dat vergt veel tijd en groeit met de tijd als je elkaar regelmatig ziet. In andere gevallen gaat het er vooral om dat iedereen een paar mensen kent en een beeld van de groep heeft. Met wat voor mensen zijn we hier? Bij wie voel ik me vertrouwd en durf ik me makkelijker uit te spreken? Daarvoor kun je vergelijkbare werkvormen inzetten, maar gebruik je minder tijd of werk je in kleine groepjes die met elkaar een oefening doen.

### Digitale koffiepauze

Als je team hybride werkt, wil je informeel contact faciliteren. Spreek dan vaste tijden af voor digitale koffiepauzes. Iemand stuurt alle teamleden een uitnodiging en iedereen kan aanhaken met haar eigen kop koffie of thee. Een simpele en laagdrempelige manier van even bijkletsen. Als het team erg groot is, kan de host willekeurige subgroepen vormen. Zo praat je elke keer met andere mensen bij.

Dat werkt niet alleen voor online bijeenkomsten, maar ook voor hybride meetings. De mensen op kantoor kunnen elkaar opzoeken tijdens de pauze. De thuiswerkers spreken ondertussen online af. Wil je deze groepen mengen, dan kunnen de mensen op kantoor simpelweg vanaf hun werkplek meedoen. Of zet een of meer laptops op de koffietafels. Wie pauzeert, start dan gewoon de videosessie op en kijkt of mensen online aanhaken. Wellicht iets makkelijker: laat mensen belafspraken maken. Dan

houden ze wandelend pauze en praten zo bij. Het werkt goed om het team zelf hun manier te laten kiezen. Pauze is ook bedoeld om bij te komen en niet om steeds met elkaar af te stemmen. Wat geeft teamleden op dat moment plezier en voldoening?

Voor evenementen zoals een congres is dit ook een interessante werkvorm. Netwerken is voor velen een waardevol onderdeel van een congres: je ontmoet nieuwe mensen, wisselt ideeën uit en spreekt oude bekenden. Organiseer laagdrempelige en vrijblijvende informele contactmomenten. Daar zal niet iedereen gebruik van maken, maar het kan echt iets toevoegen. Denk na over de inhoud en vorm: misschien wil je na afloop van een lezing mensen aan elkaar koppelen voor een nabespreking. Of ze een vraag geven die een inspirerend, open gesprek helpt te starten, zoals 'Wat was voor jou vernieuwend, verrassend?', 'Waar werd jij enthousiast van?'

### Een-op-eengesprek

Je kunt mensen in tweetallen wat meer tijd geven om in gesprek te gaan. Zo maken deelnemers kennis met elkaar of vragen ze elkaar hoe het gaat. Als een groep vaker samenkomt, geef je hun zo een kans om relaties te versterken. Is het een eenmalige bijeenkomst? Dan kun je hier nog steeds gebruik van maken, waarna iedereen een bekende in de zaal heeft.

Leg de bedoeling van het gesprek uit en welke vragen de deelnemers bespreken. Als je dat niet doet, zullen sommige gesprekken verzanden in geklets (dat hoeft niet erg te zijn) of in twijfel bij deelnemers over de bedoeling (dat is vaak zonde). Geef ook van tevoren aan of duo's plenair iets vertellen over hun gesprek. Mensen stellen zich na afloop nog kort voor of je doet een korte **Plenaire check-in**. Of vraag iedereen om enkele steekwoorden te geven, bijvoorbeeld over hun gewenste opbrengsten en verwachtingen van de bijeenkomst. Die verzamel je online en kun je direct omzetten in een woordwolk, bijvoorbeeld via Mentimeter. Het is ook mooi om deelnemers de andere persoon van hun duo kort te laten voorstellen aan de groep, op basis van wat diegene net verteld heeft. Zeg dan wel voordat ze met elkaar in gesprek gaan dat dit de bedoeling is.

Bij een hybride bijeenkomst kun je direct een buddysysteem opstarten. Maak gemengde koppels (of kleine groepjes) met iemand die fysiek aanwezig is en iemand die online meedoet. Leg uit hoe zij met elkaar in con-

tact kunnen komen (geef de deelnemer in de zaal bijvoorbeeld het telefoonnummer en de opdracht om te bellen – denk wel aan de privacy).

Je kunt ook in het geheim iedereen (bijvoorbeeld via de privéchat) een andere deelnemer toewijzen. De opdracht is dan om gedurende de bijeenkomst goed voor deze geheime buddy<sup>48</sup> te zorgen, hem of haar extra aandacht te geven en geïnteresseerd vragen te stellen.

## Speeddates

Een offline speeddate staat voor korte gesprekken, veel gesprekspartners achter elkaar en gestructureerd wisselen van tafeltje. Online en hybride kun je dat met de juiste logistiek ook doen. De inhoud van de speeddate bepaal je zelf. Geef een aantal gespreksstarters mee, zoals een lijstje vragen of onderwerpen. Zorg dat de deelnemers snappen wat de bedoeling is. Voor de online variant gebruik je break-out rooms.

Een hybride speeddate met evenveel online als offline deelnemers is eenvoudig te organiseren. Zorg in de fysieke ruimte voor (sta)tafels met daarop een laptop met videoverbinding. Elke online deelnemer ‘staat’ op een andere tafel. Vervolgens laat je de mensen in de zaal rouleren. Elke ronde schuiven ze een tafeltje door en zo spreekt iedereen steeds iemand anders. Als de verdeling niet gelijk is, kun je ook in kleine groepjes laten speeddaten. Wil je vervolgens ook de mensen in de zaal en de mensen online onderling laten uitwisselen? Houd dan ook enkele rondes een aparte offline en online speeddate.

## Sociale online activiteiten

Naast de **Digitale koffiepauze** kun je ook allerlei online sociale activiteiten organiseren. Iedereen tegelijkertijd aan de borrel en proosten is slechts het begin! Binnen je gebruikelijke programma voor beeldbellen kun je waarschijnlijk al pictionary spelen met de whiteboardfunctie. Verder zijn er allerlei apps voorhanden. Doe een online pubquiz en vraag elk teamlid de vragen voor een ronde te bedenken. Speel bordspellen via een app of verzin zelf iets leuks!

Hybride levert dit wat extra uitdagingen op, maar dat hoeft niet minder leuk te zijn. Laat fysiek aanwezige deelnemers groepjes vormen voor een pubquiz. Wie weet kunnen mensen op afstand alsnog samenkomen of in break-out rooms meedoen. Geef de mensen op afstand extra aandacht, door juist hen een quizronde te laten presenteren.

## Break-out rooms – buiten

Deel mensen op in tweetallen (drietallen kan ook, meer wordt snel rommelig). Geef een korte, duidelijke gespreksopdracht. Gaan mensen elkaar interviewen, ervaringen uitwisselen, een discussie voeren of iets anders? Vervolgens vraag je mensen met elkaar te bellen terwijl ze buiten gaan wandelen. Ze zien elkaar niet, maar bewegen wel in de frisse lucht. Bovendien zorgt een gesprek zonder beeld even voor afwisseling.

## Samen tekenen (drawing together – Is)

Met deze werkvorm delen de deelnemers inzichten door middel van non-verbale communicatie, dus zonder woorden te gebruiken. Je vertelt een verhaal over – bijvoorbeeld – een uitdaging waarbij je vijf vaste symbolen gebruikt.

De eerste stap is het introduceren van de symbolen. Teken ze ter plekke op een flip-over of een digitaal whiteboard en leg uit waar ze voor staan (cirkel = samenhang, rechthoek = ondersteuning, driehoek = doel, spiraal = verandering, sterpersoon = relatie). Geef de deelnemers tijd om met een stift het tekenen van de symbolen te oefenen op een A4-vel (ook als ze online aanwezig zijn). Vervolgens pakken ze een nieuw vel en stel jij ze een hoe-vraag of een procesvraag (over loopbaan, gemaakte reis, training).

Bijvoorbeeld:

- Hoe ziet jouw leven eruit over twee jaar?
- Hoe werkt jouw team over een jaar met elkaar samen?
- Teken jouw loopbaan: hoe die was, nu is en hoe die er over twee jaar uitziet.

Laat de deelnemers het antwoord op de vraag tekenen aan de hand van de vijf symbolen, zonder woorden. Geef ze hier echt even de tijd voor. Vervolgens gaan ze in tweetallen naar break-out rooms of koppel je een online en een live deelnemer aan elkaar. Ze vertellen het verhaal van de ander aan de hand van diens tekening. Ze interpreteren dus de symbolen en de samenhang ertussen. De tekenaar laat de verteller het verhaal doen zonder in discussie te gaan en reageert pas als de verteller klaar is. Dit levert vaak verrassende inzichten op! Terug in de groep vraag je mensen hun belangrijkste inzicht te delen (bij een grote groep kan dit ook via de chat).

# Een vliegende start bij het organiseren en faciliteren van goede bijeenkomsten.

**W**e kunnen er niet meer omheen: hybride samenwerken is de nieuwe manier van werken. Centraal daarbij staat de interactie tussen mensen. Dit boek richt zich op hoe je die interactie vormgeeft door het organiseren en faciliteren van effectieve en sprankelende bijeenkomsten. Je krijgt tips, tools en praktische werkvormen aangereikt voor online en hybride bijeenkomsten die zorgen voor energie, betrokkenheid én effectiviteit in de interactie.

Hoe werk je op een inspirerende manier samen? Welke soorten bijeenkomsten zijn er en welke kies je wanneer? Hoe zorg je voor betrokkenheid en energie? Waar moet je vooraf aan denken bij het organiseren en faciliteren van hybride bijeenkomsten? Welke technische mogelijkheden zijn er, zonder dat het ingewikkeld wordt? En ook: welke werkvormen zet je in?

*Hybride bijeenkomsten* is bestemd voor iedereen die bijeenkomsten ontwerpt en begeleidt en daarbij als doel heeft dat deelnemers actief meedoen, goede resultaten behalen en er energie van krijgen. Een must voor trainers, voorzitters, actieve teamleden, docenten en facilitators.

**Matthijs Steeneveld** is organisatiepsycholoog, trainer, adviseur en spreker. Hij zoekt altijd manieren om mensen krachtig te laten samenwerken. Matthijs schreef meerdere boeken, onder andere over appreciative inquiry. **Annemieke Mintjes** en **Martha Buning** zijn trainers en Facilitators bij Gelukwerkt.frl. Zij dragen bij aan de verandervaardigheid van organisaties, zorgen voor verbinding en stimuleren dat er slimmer en met meer plezier gewerkt wordt.

NUR 801  
boomuitgeversamsterdam.nl  
coachlink.nl

