

Praktijkgids Online vergaderen



Anders verbinden,
beter presteren

Rob de Haas

Praktijkgids Online vergaderen

Praktijkgids Online vergaderen

Anders verbinden, beter presteren

Rob de Haas

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lid bno}

Redactie: Ria Hegteler

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

ISBN 978 90 2443 9522

ISBN e-book 978 90 2443 9539

NUR 801

© 2020 Rob de Haas & Boom uitgevers Amsterdam

Eerste druk, november 2020

www.managementimpact.nl / www.bua.nl

Alle rechten voorbehouden: Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Inhoud

Voorwoord	9
Opzet van de gids	11
Inleiding	15

1 Het veranderde speelveld 19

1.1	Geïsoleerd en toch verbonden	21
1.2	Een andere opzet voor vergaderen	25
1.3	Interactielijnen: gericht vergaderen rond kernthema's	28
1.4	Grote, hybride bijeenkomsten en opzichzelfstaande meetings	31

2 Spelregels 33

3 Warming-up 53

3.1	Beperk het aantal meetings	55
3.2	Creëer flow in meetings	59

4 De wedstrijd 65

4.1	Hoe geef je emoties een plek op het koude scherm?	67
4.2	Interactie	72
4.3	Feedback	82
4.4	Besluitvorming: transparant, anders niet	88
4.5	Meer drama alsjeblieft! Creëer het goede conflict	98
4.6	Los onderlinge conflicten op	102

- 4.7 Leidinggeven aan digitaal vergaderen 106
- 4.8 Strategische teamvergaderingen 113
- 4.9 Scripts voor discussies in interactielijnen 133

5 Gezamenlijk het veld verlaten 143

- 5.1 Cooling-down (de belangrijkste afspraken vastleggen) 145
- 5.2 De nabeschuiving (reflectie op het proces) 151

6 Eenvoud, eenvoud, eenvoud 159

Nawoord 167

Overzicht spelregels online vergaderen 171

Literatuuroverzicht 173

Over de auteur 175

Overzicht workshops

WORKSHOP I

Digitaal brainstormen 77

WORKSHOP II

Herprioriteer doelstellingen 79

WORKSHOP III

Lonkend perspectief (de toekomst naar je toe halen) 116

WORKSHOP IV

Talking stick (praatstok) 118

WORKSHOP V

Kleine verhalen 121

WORKSHOP VI

Progressie in prestaties 123

WORKSHOP VII

Heersende opvattingen – beperkende overtuigingen 125

WORKSHOP VIII

Vertrouwen versus wantrouwen – autonomie versus controle 127

WORKSHOP IX

Product, systeem, programma, beleid ter discussie stellen 129

WORKSHOP X

Collegiale intervisie 131

WORKSHOP XI

Nulmeting en verbeterplan onlinevergaderingen 152

WORKSHOP XII

Maak abstracte begrippen concreet 165

Voorwoord

De coronapandemie heeft ons doen beseffen dat we een aanzienlijk deel van ons werk best thuis kunnen doen. Dat heeft zeker toegevoegde waarde in het licht van onder andere de wereldwijde klimaatdiscussie, en de noodzaak tot minder CO₂-uitstoot. Veel internationaal en nationaal werk kunnen we best goed op afstand doen, zodat we veel minder transporttijd kwijt zijn. Echter, om hierin succesvol te blijven, zullen we snel beter moeten worden in het virtuele samenwerken. Hierbij speelt online vergaderen een cruciale rol. Covid-19 heeft immers van onze wereld een hybride versie gemaakt, waarin reëel en virtueel in elkaar overlopen.

Bovendien heeft covid-19 ons het online vergaderen ongewenst opgelegd. Of we het nu leuk vinden of niet, we zullen ermee moeten leren omgaan. Belangrijke vragen daarbij zijn: hoe blijven we productief en hoe houden we oog voor elkaar? Gelukkig is online vergaderen voor bijna iedereen een nieuwe vaardigheid, dus kunnen we in eerste instantie niet veel fout doen. Alleen, als je steeds dezelfde fouten blijft maken, gaat het snel vervelen en ondermijnt het de effectiviteit en het werkplezier.

We kunnen deze overgangsperiode als momentum gebruiken om veel effectiever en energiever te vergaderen. Want de noodzaak onze meetings serieus te verbeteren, is tot aan de coronapandemie nooit echt gevoeld. Juist nu we digitaal vergaderen en we alleen achter ons scherm zitten, ervaren we zelf hoe slordig en inspiratieloos we vaak hebben vergaderd. Deze slordigheid breekt ons nu op bij het vergaderen vanuit huis: veel digitale meetings gaan nog op dezelfde wijze als voor de corona-uitbraak. Dit heeft tot gevolg dat we sneller afhaken, ons sneller ergeren of vervelen en dus andere dingen gaan doen.

Praktijkgids Online vergaderen

Met de wetenschap dat het werk de komende tijd hybride zal zijn, met een behoorlijk accent op thuiswerken, is het goed online vergaderen als een nieuwe tak van sport te zien, waarbij we allemaal beginners zijn. Deze ‘tussentijd’ biedt ons een enorme kans om op een heel andere manier naar vergaderen te gaan kijken. Dat is ook meteen de belangrijkste stap voor verbetering. Als we namelijk erkennen dat online vergaderen echt een andere sport is, kunnen we gemakkelijker ineffectieve vergadertradities overboord gooien. Dat zal op termijn ook positieve effecten hebben op andere vormen van overleg, zowel hybride als fysiek.

In deze gids maak je kennis met online vergaderen. Een vaardigheid die we met elkaar moeten ontdekken, waarbij we uitgaan van de mogelijkheden die de technologie ons biedt. Online vergaderen kent eigen overlegstructuren en eigen spelregels, noodzakelijk voor goede discussies en dialogen op het scherm. Bovenal biedt deze gids je een keur aan technieken en instrumenten waarmee je online discussies menselijker maakt: workshops, scripts en formats en slimme interventies om het te gaan proberen en ermee aan de slag te gaan. Als we dan toch allemaal digitaal moeten, laten we het dan gaan doen, uitproberen, bijstellen en er vooral plezier in krijgen. Veel succes!

Rob de Haas

Opzet van de gids

Dit is echt een ‘doe’-gids: alle technieken en instrumenten zijn bedoeld om online zoveel mogelijk aan te sluiten bij onze natuurlijke manier van communiceren. Alle tools zijn erop gericht zowel de prestaties als de relaties via het scherm te verbeteren. De uitdrukking ‘binnen de grenzen zijn de mogelijkheden onbeperkt’ geldt zeker voor online vergaderen. Het medium heeft absoluut zijn beperkingen als het gaat om de menselijke interactie, maar we kunnen er wel een stuk beter in worden.

De technieken en interventies zijn zo uitgewerkt dat je ze direct kunt uitproberen. In de hoofdstukken 1 en 2 wordt het speelveld inclusief de spelregels toegelicht die bij online vergaderen horen, voorzien van veel handige formats en scripts waarmee je het nieuwe spel kunt aanvangen. De hoofdstukken 3, 4 en 5 geven je concrete handvatten voor de voorbereiding, de vergadering zelf en de afsluiting. In de laatste paragrafen van hoofdstuk 4 vind je bovendien uitgewerkte besprekingen voor alledaagse en strategische thema’s.

Omdat online vergaderen op zichzelf al complex genoeg is, en wij bij onzekerheid nog sterker de neiging hebben zaken ingewikkelder te maken, zijn er in hoofdstuk 6 enkele technieken opgenomen die je kunt inzetten om de collectieve aandacht op ‘eenvoud’ te richten.

In het boek worden de volgende praktische onderdelen onderscheiden; je herkent ze aan hun eigen label:

- Tips en checklists.
- Scripts: voorbeeldzinnen.
- Voor in de praktijk: kortere oefeningen en suggesties om zelf toe te passen.
- Workshops: uitwerking van veel voorkomende besprekingen.

Bij de workshops worden de icoontjes van spelregels getoond die je bij de uitvoering extra kunnen helpen.

De ontwerpkaarten: structuur voor een goede online discussie

Nog belangrijker dan bij fysieke meetings is een structuur te hebben voor een online discussie of debat. Door gewoon maar te zien hoe de bespreking gaat verlopen – *‘Wie wil hierop reageren?’*, *‘Zijn er nog vragen?’* of *‘Is het zo duidelijk?’* – nodig je onbedoeld uit tot ongebreideld associëren of tot het berijden van alom bekende stokpaardjes. Dan worden online vergaderingen tergend saai, of veel te oppervlakkig.

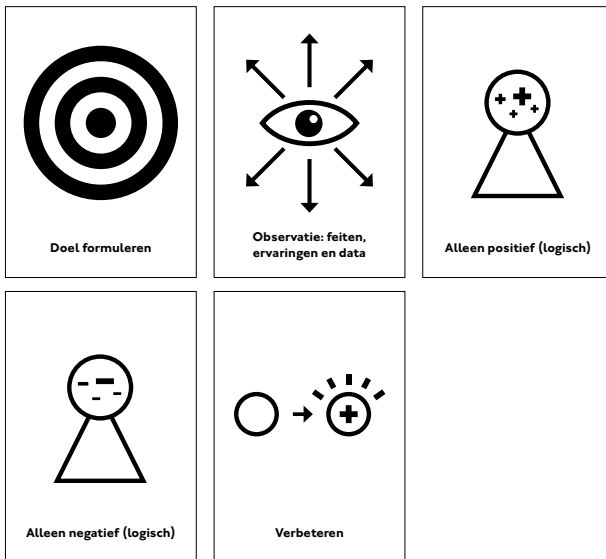
Voor een goede bespreking heb je een plan nodig, een route die erop is gericht het beoogde resultaat te realiseren. Het mooie is dat mensen graag iemand volgen die een plan heeft. In goede conflicten en discussies wordt de wijsheid van het team benut. Een serie ontwerpkaarten is als een route voor het goede gesprek, waarbinnen iedereen zijn inhoudelijke expertise kan delen. Een rijtje ontwerpkaarten die je achter elkaar legt, werkt als een rivierbedding: zij kanaliseert, en geeft richting aan de collectieve gedachtestroom van de groep. Juist door deze afbakening komt de collectieve denkkraft het beste tot haar recht. Natuurlijk kun je van de route afwijken, maar dat doe je dan bewust omdat je vooraf een plan hebt bedacht.

Opzet van de gids

De ontwerpkaarten zijn verdeeld over de vier fasen van een goede discussie:

- Fase 1: verkenning
- Fase 2: even het speelveld verlaten
- Fase 3: inzicht
- Fase 4: actie en uitvoering

Ter illustratie een serie ontwerpkaarten voor een bespreking met als einddoel: ‘we hebben het aangescherpte coronabeleid geëvalueerd’:



Je ziet hier het toekomstige gesprek in beeld gebracht met de ontwerpkaarten. Je begint met het delen van de gewenste opbrengst van deze bespreking (evaluatie aangescherpt coronabeleid). Vervolgens ga je over op stap 2, observatie/feiten, ervaringen en data: je stelt eerst met elkaar exact vast om welke aangescherpte regels het gaat en welke ervaringen hiermee in de praktijk zijn opgedaan. De derde en vierde stap van de ‘route’ zijn erop gericht het aangescherpte coronabeleid te beoordelen. Uitsplitsen is slim, waarbij je de hele

groep gelijktijdig laat nadenken over de positieve kanten, en daarna over de negatieve. Stap 5, ten slotte, in deze route is nadenken over mogelijke verbeteringen van dit coronabeleid.

Door de hele gids heen zijn voorbeelden met de ontwerpkaarten opgenomen: elke ontwerpkaart is een denkstap die je met de hele groep uitvoert. Hierdoor blijft de aandacht gericht en is er veel minder ruimte voor eindeloze associaties. Zo heb jij als inbrenger van het agenda-punt een doelgericht plan voor de bespreking waarmee je iedereen gefocust kunt houden. Op die manier vergader je effectief en energiek met voldoende ruimte voor het goede gesprek.

Denk radicaal, beweeg rustig

Kies de in deze gids aangeboden spelregels, technieken en instrumenten die bij je passen en ga ermee aan de slag. Doe niet alles tegelijk, kies er enkele die je liggen (kleine stapjes), evalueer en pas aan, zodat je samen ervaart dat het steeds beter gaat. Zo voed je het vertrouwen van het team en kun je steeds wat grotere verbeterstappen maken. Probeer het uit aan de hand van een eenvoudig plan, formuleer helder wat je ermee wilt bereiken, doe het, blijf consistent het effect monitoren, en heb plezier!

Op www.robdehaas.nl/onlinevergaderen kun je de spelregels voor online vergaderen en de ontwerpkaarten downloaden.

Inleiding

Ons brein heeft zich de afgelopen eeuwen zo ontwikkeld dat we meesters zijn in het oplossen van de alledaagse problemen in de ‘buitenwereld’. In die fysieke buitenwereld scannen we vliegensvlug of het veilig is en gebruiken vervolgens in het face-to-facecontact meesterlijk alle zintuigen om bewuste en onbewuste boodschappen te geven en te ontvangen.

Tot voor kort bestond onze communicatie uit persoonlijk contact, asynchroon ondersteund door schrijftools zoals e-mail, whatsapp, socialmediatoepassingen en een mix van verbale en non-verbale signalen die zowel onze ratio als onze emoties raken. Woorden en stemwisselingen zijn de brug van onze gedachten naar buiten toe. Het oogcontact, vergezeld door gebaren en geluiden, zorgt ervoor dat de boodschap een emotionele lading meekrijgt. Juist die tweeenheid zorgt voor onderlinge verbinding en vertrouwen of wantrouwen. We weten dat het niet werkt als je iets serieus wilt vertellen terwijl je schaterlacht. En meestal wordt het niet op prijs gesteld dat je een zakelijke afscheidsrede houdt in een trainingspak. Fantastisch hoe dat werkt en hoe we dat allemaal bijna zonder inspanning voor elkaar krijgen.

Schijnbaar effectief en snel

De virtuele wereld verwijdert een wezenlijk deel van onze hoogwaardige communicatiepatronen. Zij elimineert niet alleen onze emoties, waarmee we ons onbewust verbinden, maar zij verwijdert ook alle andere, onbewuste signalen die de basis zijn voor het raken van zowel hoofd als hart, voor leidinggeven en volgen, en voor het nemen van besluiten. In de eerste maanden van de coronasamen-

leving leken veel mensen het wel prima te vinden: lekker kort en zakelijk, iedereen goed op tijd en ook nog snel besluiten nemen.

Schijn bedriegt echter. Er ontstond steeds meer onvrede en argwaan over zoveel efficiëntie ... We misten de diepgang, snel genomen besluiten werden helemaal niet uitgevoerd, en veel deelnemers aan digitale meetings voelden zich niet gezien en gehoord. Alle regelzaken en logistieke afstemming zijn digitaal een eitje, maar het wordt andere koek als we een goede discussie willen voeren, gevoelige dilemma's aan de orde willen stellen of met elkaar creatieve ideeën willen genereren. Kortom, voor een goede, inhoudelijke discussie met ruimte voor emoties en overtuigingen blijkt het scherm een drama.

Logisch dat onze digitale communicatie beroerd is

In de virtuele wereld ontbreekt echt oogcontact, en zij snijdt ook de andere non-verbale aspecten grotendeels af. Hierdoor kunnen onze spiegelneuronen niet al die non-verbale signalen van de boodschap 'lezen'. Ons rest slechts de eendimensionale, door techniek afgevlakte stem. Een goed gesprek is online eigenlijk niet te doen voor ons.

Het grootste probleem bij alle virtuele communicatie is het gebrek aan feedback. Mensen zijn er 'van nature' op gericht om snel de omgeving en de mensen daarin te scannen. Het gaat ons in eerste instantie om veiligheid en vertrouwen: wat is hier de bedoeling, wie zijn mijn vrienden, wie mijn vijanden? Dat is het eerste wat we, onbewust, op orde willen hebben. Anders worden we angstig, onzeker. Dit is in de digitale wereld knap lastig, omdat daar de meeste zintuiglijke feedback onzichtbaar is.

Omdat we te weinig betrouwbare signalen via het scherm of de telefoon krijgen, gaan we gissen of, nog erger, het voor de ander invullen. Hierdoor ontstaan er misverstanden en irritaties. Het gevolg is dat we eindeloos gaan herhalen en repareren: 'Wat bedoelde jij net

Inleiding

precies?’ en ‘Zie je niet wat ik bedoel?’ Daarbij komt dat we ons, door het gebrek aan ‘natuurlijke’ signalen extra gaan inspannen om te begrijpen wat de ander precies zegt. Deze overcompensatie maakt dat online vergaderen veel vermoeiender is dan fysiek.

Onze non-verbale uitingen, die voor een belangrijk deel onbewust gaan, bepalen voor een belangrijk deel hoe wij ons in de fysieke wereld gedragen. Ze verschaffen ons tal van mogelijkheden waarvan we ons helemaal niet meer zo bewust zijn: emoties en empathie tonen voor de ander, een gevoel van controle over de situatie en verbinding met de ander.

Doordat virtuele communicatie een onmisbaar onderdeel van onze natuurlijke communicatie onttrekt, wordt alle digitale communicatie voornamelijk eendimensionaal en rationeel, en daarmee snel saai en irritant. Niemand kan lang luisteren of kijken naar een continue woordenbrij. Dat verklaart ook de verhalen over mensen die volledig uitgeput zijn na een dag videovergaderen en bellen. Als onze verbale boodschappen niet worden ondersteund door opvallende hoge/lage tonen, een alleszeggende glimlach, een minachtend schouderophalen of een bevestigend knikje, dan wordt het lastig om elkaar goed te begrijpen.

Kies voor fysieke ontmoeting bij emoties en zware besluiten

Een gouden regel is, dat we met elkaar moeten afspreken dat als het maar enigszins kan we de fysieke ontmoeting inzetten als het voor ons echt spannend en emotioneel wordt. Virtuele meetings kunnen niet en nooit tegemoetkomen aan de fundamenteel menselijke behoefte aan het uitwisselen van emotionele, onbewuste non-verbale informatie. Die behoefte is er vooral als we heel belangrijke besluiten moeten nemen, of als vertrouwen is geschaad en onderlinge conflicten oplaaieren.

Omarm de nieuwe werkelijkheid

Kunnen we op de oude voet verder? Nee, want dan bieden we geen ruimte voor onze emoties en blijven we gewoon elkaar irriteren en uitputten met oersaaie discussies en digitaal data en cijfers zenden. Wat doen we dan met onze overtuigingen en emoties, die vaak doorslaggevend zijn voor het onderling vertrouwen en die de basis vormen voor draagvlak voor moedige besluiten? Verwachten dat we met onze vertrouwde vergadergewoontes het virtueel wel redden, lijkt op de gedachte dat we zonder problemen korfbal kunnen inwisselen voor basketbal. Het is geen serieuze optie.

Online vergaderen staat niet ter discussie; we moeten wel, of we het nu leuk vinden of niet. Beseffend dat niets de fysieke ontmoeting kan evenaren, moeten we het doen met dat wat we hebben en het voor onszelf zo aantrekkelijk mogelijk maken. De huidige technologie is tegelijk fantastisch en beperkt. Het is nu aan ons daar het beste uit te halen. Deze gids helpt je op weg om samen deze nieuwe tak van sport te leren. Al werkenderwijs is het de kunst om met behulp van een ander speelveld, nieuwe spelregels en vaardigheden er steeds iets beter in te worden.

1 Het veranderde speelveld

1.1 Geïsoleerd en toch verbonden

Mensen zijn sociale wezens en willen erbij horen. Alleen maar thuiswerken vergt het uiterste van ons, voor de een meer nog dan de ander. Voordat je als team gaat spelen, moet je wel het gevoel hebben dat je bij een team hoort. Als leider en als team is het cruciaal ervoor te zorgen dat je isolement van collega's voorkomt.

Het 'keukentafelprincipe'

Overall in de wereld is de keuken- of eettafel de belangrijkste ontmoetingsplek; een veilige, vertrouwde plek voor de grootste lachsalvo's en de meest schrijnende, verdrietige momenten. De keukentafel, of eettafel, staat symbool voor warmte en geborgenheid, een basisbehoefte van 'erbij horen' die voor ieder van ons geldt. Waarom ontvangen we op en rond ons werk de mensen niet zoals thuis, en hoe goed zorgen we voor elkaar om ons thuis te voelen?

Als sociaal wezen willen we ergens bij horen, gezien en gehoord worden, zodat we ons 'senang' voelen. We doen het namelijk niet goed in een afstandelijke, kille sfeer waarin we weinig of geen verbinding voelen. In een virtuele omgeving vraagt dat om extra aandacht voor elkaar. Willen we minstens zo goed presteren in de virtuele wereld als in de fysieke, dan moeten we beseffen dat online vergaderen een ander speelveld is dan het fysieke. Om het werk ook op afstand gedaan te krijgen moeten we op andere manieren aandacht organiseren voor zowel de teamprestaties als de onderlinge relaties.

TIPS

Voorkom isolement van collega's

- Wees actief aanwezig in week- en dagstart (extra check-in).
 - Maak collega's deelgenoot van jouw prestaties, inclusief vorderingen en obstakels.
 - Geef aan als je in bent voor 'bellend bijkletsen', wat je goed kunt combineren met een wandeling of de hond uitlaten.
 - Organiseer koffie/theebreaks, lunch, vrijdagmiddagborrels op teamwebsite.
 - Zoek fysiek contact op met collega's in de buurt voor een wandelend werkoverleg of om informeel bij te praten.
 - Organiseer vrijwillig buddycontact.
-

Organiseer inlog- en uitlogtijd

We missen het gesprekje na afloop van de meeting, in de aanloop naar de bijeenkomst, om even stoom af te blazen of bepaalde gevoeligheden vooraf te polsen. Naast, natuurlijk, de terloopse gesprekjes bij de koffiebar, het fietsenhok, de printer, de lift, enzovoort. Het zijn al die gesprekjes die tussen formeel en informeel vallen, maar onmisbaar zijn voor het ontwikkelen en onderhouden van onze persoonlijke relaties.

Juist deze gesprekjes in het 'grijze' gebied vormen het weefsel van een team, het onzichtbare vangnet. Dat weefsel bepaalt samen met de geleverde prestaties de veerkracht van elk team, van elk individu. Door actief te chatten, te bellen of te wandelen met collega's, voelen mensen zich veel minder snel geïsoleerd.

SCRIPTS

Check-in

Als je regelmatige bijeenkomsten hebt met een vast team of project-team, dan geef je met de volgende check-in iedereen persoonlijke aandacht:

- ▶ *‘Hoe is het met je, hoe gaat het thuiswerken?’*
- ▶ *‘Hoe is het met jou in het team?’*
- ▶ *‘Hoe gaat het met jouw werk/project?’*
- ▶ *‘Wat/wie heb je nodig om je (thuis)werk nog beter te doen?’*

Bij eenmalige meetings met bijvoorbeeld interne en externe mensen kun je het meer functioneel houden, door te starten met vragen zoals:

- ▶ *‘Met welke verwachting schuif je aan?’*
- ▶ *‘Hoe zie jij jouw rol binnen deze vergadering?’*
- ▶ *‘Wat was voor jou het opvallendste nieuws van de afgelopen dagen?’*
- ▶ *‘Als je premier Rutte iets zou mogen influisteren net voor de volgende corona-persconferentie, wat zou jij dan tegen hem zeggen?’*

SCRIPT

Kleine check-in

Voor mensen die van de ene naar de andere vergadering moeten, en om iedereen even bewust te maken van het verschil tussen ‘buiten’ en ‘binnen’, wordt regelmatig onderstaande check-in gebruikt:

- ▶ *‘Wat heb je nodig om met anderen te delen, zodat je je volledig kunt richten op deze vergadering?’*

SCRIPTS

Check-out

Elke vergadering kent haar eigen sfeer en dynamiek, die wordt gevormd door haar deelnemers. De agenda is daarbij de bindende factor. Als je als team regelmatig bij elkaar komt is het voor het teamverband be-

langrijk dat je naast de evaluatie van de meeting, de deelnemers ruimte biedt om de groep iets terug te geven:

- ▶ *‘Wat neem jij mee uit deze vergadering?’*
- ▶ *‘Wat wil jij het team teruggeven?’*
- ▶ *‘Welk compliment wil jij het vergaderteam geven?’*
- ▶ *‘Wat was voor jou het opvallendste moment?’*
- ▶ *‘Geef het vergaderteam één tip.’*

SCRIPTS

Heet nieuwe gasten welkom

Bij meetings met nieuwe mensen in de vergadering is het goed de nieuwkomers welkom te heten, hen deelgenoot te maken van de basisregels van het team en zichzelf te laten introduceren:

- ▶ *‘Wat is je naam en vanuit welke functie/rol schuif je aan?’*
- ▶ *‘Waarom schuif je aan en wat verwacht je van de bespreking?’*

Stuur gasten vooraf de agenda met jullie spelregels toe, zodat je ze daarop nog even kunt wijzen. Ze komen namelijk in de dynamiek die typisch is voor jouw team.

SCRIPTS

Creëer een open, resultaatgerichte sfeer in een twee- of driegesprek

In formele tweegesprekken of een kort beraad over een acuut probleem met enkele collega's kun je een open sfeer creëren door te vragen:

- ▶ *‘Wanneer ben jij tevreden over dit overleg?’*
 - ▶ *‘Wat verwacht jij van mij/de anderen?’*
-

1.2 Een andere opzet voor vergaderen

Als thuiswerken de norm is en een hybride vorm van werk (combinatie thuis en kantoor) voet aan de grond krijgt, zit de belangrijkste vernieuwing in het substantieel verminderen van het aantal teamvergaderingen, die je harstikke belangrijk maakt. Daarnaast formeer je rond het uitvoerende werk kleine delegaties die een bepaalde opdracht of kerntaak uitwerken en realiseren. Deze clubjes vergaderen frequent en kort. Dit zijn de ‘interactielijnen’: een serie van interacties die worden opgeheven als de klus erop zit.

Zo ontstaat een nieuw speelveld van twee typen vergaderingen:

1. Strategische teambijeenkomsten: vergaderingen met het hele team waarin de teamprestaties en de onderlinge relaties besproken worden, evaluerend en vooruitkijkend.
2. Interactielijnen: een serie van korte interacties tussen enkele teamleden voor de uitvoering van een belangrijke opdracht of taak,

Door deze splitsing van type meetings gaat iedereen netto een stuk minder vergaderen: je bent in een veel lagere frequentie bijeen in de teambijeenkomsten, omdat daar alleen de belangrijkste zaken worden besproken. Als je elke meeting een eigen context geeft, wordt het voor alle deelnemers veel duidelijker wat ze kunnen verwachten. In de paragrafen 4.8 en 4.9 vind je praktische uitwerkingen van veelvoorkomende thema's die je in interactielijnen en strategische bijeenkomsten kunt gebruiken. In de praktijk kun je denken aan de vergadertypen, gekoppeld aan een passend kanaal, zoals die in figuur 1 zijn weergegeven.