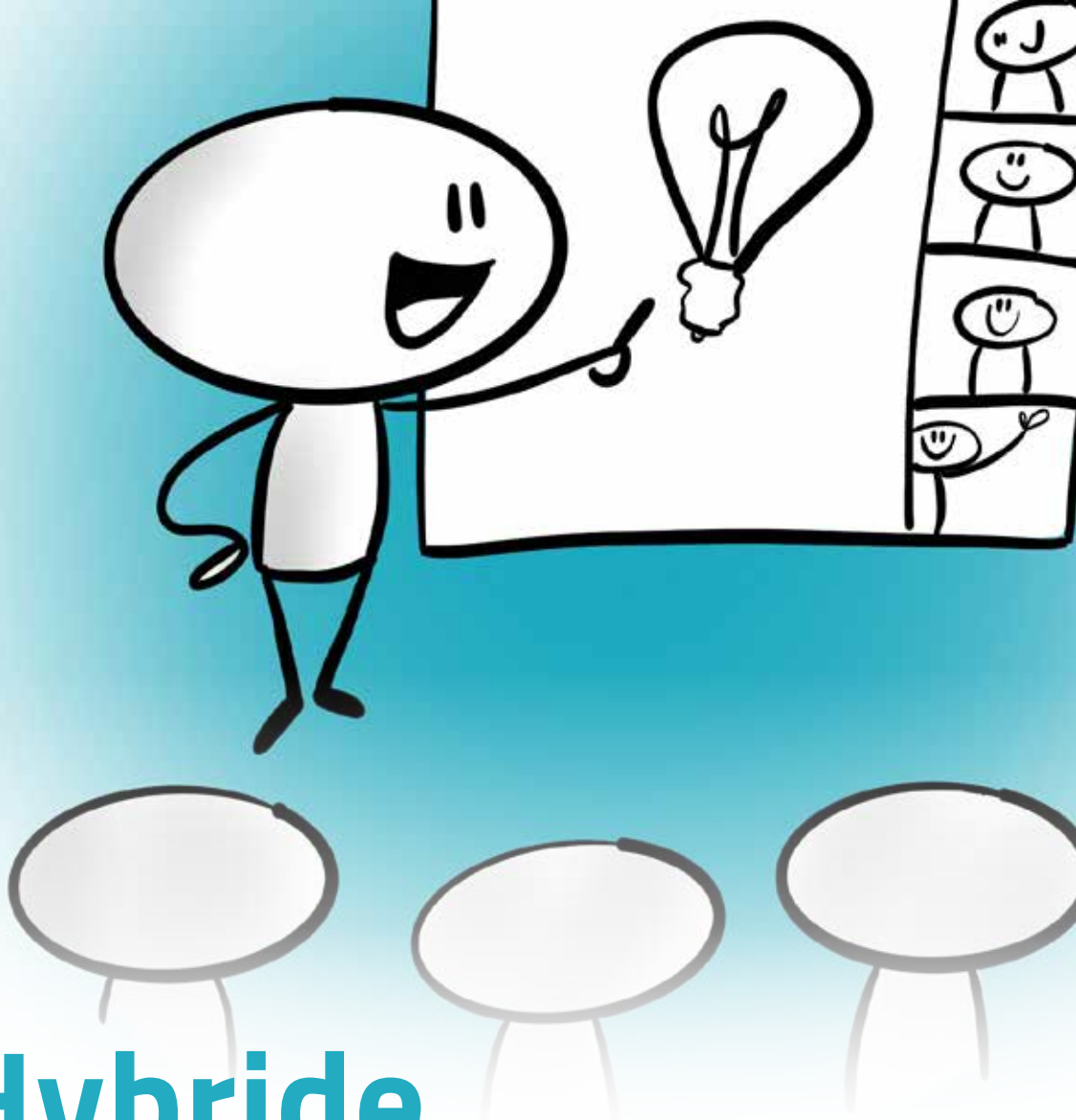


Illustratie: Studio Tekenkraft (2021)



# Hybride bijeenkomsten

## Kracht & kanttekeningen

Auteur: **Matthijs Steeneveld**

Vanwege de coronamaatregelen is vrijwel iedereen gestart met online en hybride bijeenkomsten. Inmiddels komen we ook weer offline samen. Tegelijk zullen online meetings blijven bestaan. Maar wat doen we met hybride bijeenkomsten, sessies waarbij sommige deelnemers fysiek samenkomen en anderen online aanhaken? Is dat het beste van twee werelden? Of neem je de nadelen van offline en online juist mee? In dit stuk lees je een voorzet op een mogelijke toekomst voor hybride bijeenkomsten: de voordelen die het kan bieden en de kanttekeningen daarbij.

### Hybride als waardevolle optie

Hybride bijeenkomsten bieden allerlei nieuwe kansen. Voor de individuele medewerkers geeft het een vorm van autonomie. Autonomie draagt bij aan werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Hybride werken biedt de ruimte om (in goed overleg) te kiezen waar je werkt en wanneer je werkt. Of je nu prettiger thuis

werkt, minder mobiel bent vanwege een beperking, je reistijd wilt verminderen of liever je werkzaamheden over de dag spreidt vanwege mantelzorg, ziekte of sport, hybride werken maakt het mogelijk om voor jezelf passende keuzes te maken. Als een organisatie daarin meer autonomie wil bieden, dan helpt het als bijeenkomsten niet alleen offline zijn.

### *Hybride bijeenkomsten bieden allerlei nieuwe kansen.*

Voor het team of de organisatie biedt hybride ook voordelen. Het vermindert de reistijd en reiskosten. Daarnaast zijn online en hybride vaak makkelijker en goedkoper op te schalen – denk aan een groot congres of internationale sprekers. Misschien nog belangrijker is dat het opeens veel makkelijker is om mensen aan te laten sluiten. Een directeur die een half uur aanschuift vanuit het hoofdkantoor. Een klant die een kwartier meedoet met de tussentijdse afstemming. Of medewerkers die online aanhaken voor bepaalde onderdelen van de heidagen van het bestuur.

Daarnaast bieden hybride en online ook nieuwe mogelijkheden die we offline niet of minder beschikbaar hebben. Bij een fysiek congres was zelden veel interactie tussen een hoofdspreker en de zaal,

terwijl online veel meer vragen worden gesteld. Alle deelnemers kunnen parallel schrijven op een digitaal whiteboard, in tegenstelling tot de fysiek gebruikelijke 'persoon met de stift'. Omgekeerd biedt een offline sessie een mate van spontaan contact en verbinding die online niet zo vanzelfsprekend is. Dat pleit ervoor om offline niet af te schaffen, maar in mijn ogen pleit het óók voor hybride. Als we goede hybride bijeenkomsten kunnen organiseren, hebben we het beste van twee werelden.

Door hybride bijeenkomsten kunnen degenen die dat willen offline samenkomen. Daardoor is vaak meer verbinding mogelijk, bijvoorbeeld in de pauzes of na afloop. Collega's kunnen daadwerkelijk samenkomen in plaats van online vergaderen terwijl ze op een paar meter afstand van elkaar zitten. Digitaal deelnemen maakt het dan ook toegankelijk voor mensen op afstand. De vraag is in mijn ogen dus niet of we in de toekomst weer allemaal offline samenkomen of voortaan online blijven. De vraag is zelfs niet of alles voortaan hybride moet – dat denk ik niet. De keuze is wanneer je welke vorm gebruikt, afhankelijk van het doel en de deelnemers.

*Als we goede hybride bijeenkomsten kunnen organiseren, hebben we het beste van twee werelden.*

### **Interactie is het toverwoord**

Soms komen we samen voor informatieoverdracht –

eenrichtingsverkeer. Dat kan in een hybride wereld echter ook op andere manieren: via mail of een korte videoboodschap. Twee goede redenen om samen te komen, zijn de sociale verbinding en om samen meer te creëren dan je alleen kunt. Daarvoor is interactie cruciaal. Mensen willen en moeten met elkaar in contact zijn. In een offline bijeenkomst lijkt dat soms vanzelf te gaan. Zet een aantal mensen bij elkaar in een ruimte en er wordt al snel gepraat. Dat betekent echter niet dat we ook productieve, waardevolle en prettige interactie hebben. Datzelfde geldt voor online en hybride.

Het vraagt allereerst om goed faciliteren. We willen dat alle deelnemers hun bijdrage kunnen leveren. Daarnaast krijgt iedereen hopelijk de inbreng van anderen mee. Tot slot willen we dat mensen op elkaar reageren, doorvragen of doorborden op elkaars ideeën. Offline gaat dat niet vanzelf. Omgekeerd is interactie online of hybride zeker mogelijk. Maar waarom zouden we hybride willen samenkomen?

### **Wanneer heb je welke bijeenkomst?**

Er is geen definitief antwoord op de vraag of bijeenkomsten nu online, offline of hybride moeten plaatsvinden. De keuze hangt af van allerlei factoren. Wat kun je meenemen in je overweging? Allereerst is het goed om te bedenken wat je doel is. Wat wil jij bereiken – en wat is er belangrijk voor de andere betrokkenen?

### **Eenrichtingsverkeer**

Misschien draait het vooral om het verspreiden van kennis en informatie: eenrichtingsverkeer dus. Als het niet nodig is dat mensen op elkaar reageren, dan is asynchroon werken vaak een goede optie.

Naar je team stel je een overzichtelijke mail op. Alle medewerkers van een grote organisatie krijgen een video-interview met de directeur toegestuurd. Projectleden delen hun updates met korte filmpjes op WhatsApp. Betwijfel je of mensen de informatie tot zich nemen? Vraag je dan ook af of ze dat wel zouden doen als ze verplicht in een zaaltje moeten zitten.

### **Interactief**

Als je waarde hecht aan reageren op elkaar, dan is een live sessie een goed idee. Daarmee bedoel ik live in de tijd. Dat kan dus fysiek samenkomen, hybride of online zijn. Naast het praktische voordeel van directe interactie geeft het doorgaans ook een sterker gevoel van verbondenheid. Dat betekent dat je extra aandacht moet geven aan het gevoel 'erbij te horen' voor de online deelnemers. Laat ze bijvoorbeeld niet steeds wachten als de pauze is afgelopen (maar de mensen in de zaal erg langzaam hun stoel opzoeken). Bij twijfel geef ik het liefste online voorrang.

Daarnaast kun je rekening houden met de schaal van de meeting. Hybride klinkt groot en ingewikkeld, maar kan ook heel klein. Samen met je partner bellen met je ouders met de telefoon op luidsprekerstand bijvoorbeeld. De groeps grootte heeft vooral veel impact op de technische complexiteit en benodigde apparatuur. Gaat het om één afwezige collega dan belt diegene misschien in. Afhankelijk van de wensen en de keuze, is het de uitdaging om er vooral ook een sprankelende en effectieve bijeenkomst van te maken.

Kan iedereen zonder enige moeite fysiek samenkomen, dan kies je doorgaans voor offline – tenzij je vooral digitale

samenwerkingstools gebruikt. Dat is echter geen vanzelfsprekendheid meer. Bespreek met betrokkenen wat voor hen goed werkt en hou de doelen van de bijeenkomst in je achterhoofd, zoals de volgende voorbeelden illustreren:

- Team op de hoogte brengen van ieders voortgang: elke week asynchroon, zodat iedereen op een zelfgekozen tijdstip kan zenden en ontvangen.
- Een nieuw projectteam dat aftrapt met brainstormen over hun plannen: een offline bijeenkomst met veel speelse werkvormen en sociale interactie.
- Teamvergadering met besluiten, updates en discussiepunten: hybride meeting met heldere structuur, waarvoor bij twee agendapunten een gast wordt 'ingebeld'.
- Ontwikkeling van projectplan: asynchroon samenwerken op een gedeeld whiteboard, waarbij iedereen ideeën en vragen online post. Die worden vervolgens in een meeting besproken met een aangewezen facilitator.

### **Hoe doen we dat, sprankelend en effectief uitwisselen?**

Om een waardevolle bijeenkomst te houden, helpt het als je een gedeeld belang, doel of onderwerp hebt. Het draait niet om een afgebakend doel waarbij de stappen al volledig zijn uitgestippeld, dat vermindert de speelruimte en interactie eerder. Het gaat wél om een gezamenlijk gevoeld idee van 'hier gaan we mee aan de slag'. Omdat het probleem ons allemaal aangaat, omdat we ons als team verbonden voelen, we elkaar willen steunen of omdat we weten dat we samen meer bereiken dan alleen. Zo geeft een gedeeld doel richting aan de bijeenkomst en een belang aan alle deelnemers.

Een goede meeting heeft een bepaalde 'energie' nodig, je wilt de deelnemers betrekken en activeren. *Liberating structures* is een gedachtegoed dat hieraan bijdraagt. Deze bevrijdende werkvormen geven mensen de ruimte om hun bijdrage te geven juist door structuur. Dat klinkt tegenstrijdig, maar is het niet. Denk aan een klassieke 'kringverjaardag'. Hoewel die vrij lijkt, blijkt niet iedereen zich geroepen te voelen om bij te dragen aan het gesprek. Doorgaans is het die ene oom of tante die het hoogste woord voert ("Hèhè, daar zitten we dan!"). Wil je iedereen activeren, dan creëer je verschillende zithoekjes of borreltafels met hapjes. De structuur (de inrichting) 'bevrijdt' mensen om te praten.

### *Om een waardevolle bijeenkomst te houden, helpt het als je een gedeeld belang, doel of onderwerp hebt.*

Dat geldt ook voor een overleg: de ene voorzitter vertelt uitgebreid z'n mening bij elk agendapunt en faciliteert zo vooral jaknikken (en mogelijk nee doen). Structuren die wél activeren, zetten iedereen aan het denken, bijvoorbeeld door goede vragen en stilte-tijd. Zulke structuren helpen, maar de basis is natuurlijk luisteren en ons uitspreken. We zijn geneigd in een groep vooral die informatie te delen waarmee we bij de anderen horen. In andere woorden: we vertellen wat iedereen al denkt en weet. Zonde! Laten we samen nieuwe inzichten en andere perspectieven ontdekken.

Hybride werken deze structuren en het luisteren als basis ook. Het vraagt om

de juiste techniek, handige trucs én samen leren. Experimenteer met nieuwe werkvormen en ontwikkel samen verder. Enkele praktische hybride suggesties die je direct kunt uitproberen:

- Maak snel kleine groepjes door een offline deelnemer te laten bellen met iemand die online meedoet.
- Projecteer een digitaal whiteboard waar iedereen direct op kan posten (juist ook de mensen thuis). Zorg voor een facilitator die de papieren post-its toevoegt.
- Spreek af om niet door elkaar te praten en ook niet zachtjes tussendoor te kletsen in de zaal. Laat de voorzitter dat ook handhaven. Zo ontstaat er minder ruis en voelen online deelnemers zich er minder bijhangen.
- Introduceer *ELMO* (lieft ook als rode pop!). *ELMO* staat voor *Enough, let's move on*. Iedereen kan Elmo erbij pakken (of als afbeelding delen) als hij het idee heeft dat de discussie niet meer waardevol is. Er is geen uitleg of verklaring nodig, het geeft een simpel en speels signaal om te pauzeren en te bepalen wat nu nodig en nuttig is.
- Werk met 'makkelijke' vragen, waarop iedereen altijd een goed antwoord kan geven. We houden vaak onze mond als we twijfelen of we wat zinnigs te zeggen hebben, of ons idee wel goed genoeg is. Een vraag als 'wie heeft er een goed idee?' voert die druk op. Een opdracht als 'laten we samen tien willekeurige ideeën bedenken' is makkelijker. Of niet 'zijn er nog vragen' maar 'waar ben je nog nieuwsgierig naar' of 'wat zouden onze klanten/collega's hier nog over willen weten?' Reacties kunnen bijvoorbeeld goed via de chat gedeeld worden.

## De kanttekeningen van hybride (en hoe je er het beste van maakt)

### 1. *Eén groep voortrekken*

Hybride bijeenkomsten zijn een uitdaging, simpelweg omdat we twee groepen mensen willen bedienen terwijl we er maar een tegelijk in onze blik zien. Daardoor is het makkelijk om de ene groep voor te trekken. Een spreker in de zaal trekt makkelijk het fysiek aanwezige publiek voor (en omgekeerd: een online spreker trekt digitale deelnemers sneller voor). Dat is geen schande. Het vergt gewoon veel aandacht om beide groepen aan bod te laten komen. Een simpele oplossing hiervoor is om aparte moderators in te zetten. Je kunt ook elke online deelnemer koppelen aan iemand op locatie. Deze duo's houden elkaar bij de les en helpen elkaar, bijvoorbeeld door post-its te plaatsen voor de ander.

### 2. *Vershil in verbinding*

Als je een team wilt smeden of verbondenheid wilt versterken, is hybride ook lastiger. Doet iedereen offline mee, dan mengt een groep zich haast vanzelf tijdens de pauzes. Hybride leidt ook snel tot een scheiding tussen de online en de offline groep. Dat kun je aanpakken door break-outrooms te mengen: zorg voor voldoende laptops voor de offline deelnemers, zodat de break-outopdracht online meetings worden. Plan sociale tijd in, bijvoorbeeld koffiepauzes, waarbij aan fysieke koffietafels ook steeds een of twee mensen virtueel aanschuiven. Wissel je vergaderdag af zodat niet steeds dezelfde mensen thuiswerken.

### 3. *Omdat het hip is*

Een ander risico van hybride is dat we het doen 'omdat het hoort'. Het is hip. Of we zetten de camera aan als iemand verhinderd is, dat is immers geen extra moeite, toch? Dat leidt al snel tot 'net niet'. De offline groep heeft een gewone bijeenkomst en online hangt erbij. Wil je hybride echter goed doen, dan vraagt dat meer dan alleen goede techniek. Op z'n minst schep je een duidelijke verwachting – iemand is alleen 'publiek'. Liever koppel je iemand aan een andere deelnemer. Of zet de laptop met videoverbinding in de kring. De online deelnemer is dan meer deel van de groep en kan ook meegenomen worden naar een subgroepje.

### 4. *Behoeften verschillen*

In organisaties is ook een ander risico duidelijk geworden de afgelopen twee jaar: medewerkers zijn verschillend en van elkaar afhankelijk. Ervaren medewerkers met een stabiele thuissituatie hebben behoefte aan autonomie en werken thuis heel prettig. Maar nieuwe collega's willen ingewerkt worden, alleenwonenden hebben wellicht meer behoefte aan contact en andere werknemers zijn technisch minder vaardig. Iedereen zelf laten kiezen om thuis te werken of op kantoor is niet de oplossing. Dit vraagt afstemming en gezamenlijk beleid.

Als het gaat om hybride bijeenkomsten kun je je ook afvragen wat het alternatief is. Je kunt mensen dringend vragen om offline aanwezig te zijn of de mensen op kantoor alsnog online deel laten nemen. Besef echter dat dat ook niet ideaal is. Als we rekening willen houden met

autonomie, 'het nieuwe werken', dan zullen we ook in bijeenkomsten daar wat mee moeten. Faciliteer verbinding door fysiek samenkomen en flexibiliteit door online ook mogelijk te maken.

### Wat doe jij?

Helaas zien we de afgelopen jaren dat de wereld onvoorspelbaar is. Het is dan ook onzeker hoe de toekomst van werk en bijeenkomsten er uit ziet. Werken we steeds meer thuis, gaat iedereen weer naar kantoor? Wordt werk meer en meer internationaal of gaan we terug naar lokaal? Gaan we minder vergaderen of blijven we samenkomen?

Ik denk dat we die onvoorspelbaarheid moeten accepteren of misschien zelfs omarmen. Juist die onzekerheden betekent voor mij dat hybride bijeenkomsten potentie hebben. Het biedt een mogelijke win-win, het beste van offline en online proberen te verenigen. Dat is geen doel op zich, maar het biedt wel kansen. Kunnen we zelfs antifragiel worden, sterker worden van alle onverwachte gebeurtenissen. De wereld, werk en bijeenkomsten blijven veranderen.



Foto: Susanne Ottenheym

Laten we ervan leren, het beste van maken en kansen grijpen om te groeien.

Kijk daarom kritisch naar jouw eigen bijeenkomsten, als leider of deelnemer. Hoe heb je dat tijdens de coronapandemie gedaan, en daarvoor? Wat zijn de doelen (en prettige bijvangst) van samenkomen? Wat zijn voor jou en betrokkenen de voor- en nadelen van online, offline en hybride? Tot slot: besef dat elke bijeenkomst ook goede begeleiding vraagt. Denk eens terug aan de bijeenkomsten (online, offline en hybride) die het beste zijn verlopen. Wat werkte daar goed? Neem wat je daarvan leert mee in je toekomstige sessies. De toekomst is namelijk óók hybride. ♦

### Referenties

- Lipmanowicz, H., & McCandless, K. (2014). *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation*. New York: Liberating Structures Press.
- Steeneveld, M., Mintjes, A., & Buning, M. (2021). *Hybride bijeenkomsten. Praktische gids voor effectief en sprankelend samenwerken*. Amsterdam: Boom uitgevers.

**Matthijs Steeneveld** is positief organisatiepsycholoog en werkt als trainer, adviseur, spreker en auteur. Samen met Martha Buning en Annemieke Mintjes schreef hij *Hybride bijeenkomsten: praktische gids voor effectief en sprankelend samenwerken* (2021). Hij werkt aan thema's als werkgeeluk, goed samenwerken, duurzaam leiderschap en waarderen veranderen.

[www.msteeneveld.nl](http://www.msteeneveld.nl)