

## WHITEPAPER

# Online en hybride vergaderen

Tips om vergaderingen op afstand effectief, efficiënt en prettig te laten verlopen

Publicatie: 15 september 2015 (laatst gewijzigd op 15 mei 2021)

Susan Smulders – partner Money Penny Training & Advies



# Inhoudsopgave

Introductie.....	3
Online vergaderen - opeens was het werkelijkheid .....	4
Intensief gebruik .....	4
Beleving van de technologie .....	4
Vergaderen: mag het misschien een onsje minder? .....	6
Waarom vergaderen?.....	7
Misbruik van vergaderingen .....	7
Online vergaderen: minder tijd, meer effectiviteit .....	8
Keuze voor face-to-face of online.....	9
Audio.....	10
Video .....	10
Info delen.....	11
Online interactie.....	11
Voorbereiden, voorzitten en deelnemen .....	12
Voorbereiden .....	12
Vorzitten .....	12
Deelnemen.....	13
Hybride - een nieuwe tak van sport.....	14
Bewust kiezen .....	14
Effectief faciliteren .....	14
Vergaderkillers – ook online aanwezig .....	15
Conclusie .....	16
Bron en leesvoer.....	16



## Introductie

Sinds de start van de coronacrisis is online vergaderen opeens heel gewoon geworden in werkend Nederland. Mensen zijn noodgedwongen aan de slag gegaan met nieuwe technologie en ontdekten de mogelijkheden en de valkuilen van overleg op afstand. Het werkt bijvoorbeeld voor veel overleggen prima, maar soms mis je toch non-verbale signalen. Bovendien wordt het als behoorlijk intensief ervaren.

Bij Moneypenny merkten we dat veel organisaties hebben geprobeerd om hun face-to-face vergaderingen een-op-een om te zetten in online overleg. Dat werkt niet altijd even optimaal.

Na de coronatijd wacht een nieuwe vraag. Wat doen we met hybride vergaderingen waarbij een deel van de mensen online deelneemt en een deel op kantoor aanwezig is.

In dit whitepaper geven we je een aantal handvatten en tips om je online vergaderingen tegen het licht te houden en effectiever in te richten. Bovendien delen we onze ideeën over hybride vergaderen.

# Online vergaderen - opeens was het werkelijkheid

Toen de coronacrisis losbarstte begin 2020, werkte Nederland voor een belangrijk deel noodgedwongen vanuit huis. Dat betekende op allerlei terreinen aanpassingen, maar een van de grootste overgangen was de stap van face-to-face naar online vergaderen. Natuurlijk hadden veel mensen de tools daarvoor al beschikbaar en werd er af en toe weleens via Teams, Zoom of Skype vergaderd. Van echt massaal gebruik was nog geen sprake voor de eerste lockdown.

## Intensief gebruik

In korte tijd hebben mensen zich de functionaliteiten van de online overleg- en samenwerkprogramma's eigen gemaakt. Een scherm delen, video bellen, break-out rooms – het lukt steeds beter om allerlei faciliteiten te benutten. Dat is ook niet zo gek als je ziet hoeveel mensen online hebben overlegd tijdens de coronatijd. Uit onderzoek<sup>1</sup> van Moneypenny met Nyenrode Business Universiteit en Open Universiteit Nederland, bleek dat in februari 2021 meer dan 30% van respondenten uit grote en middelgrote organisaties meer dan 5 uur per dag online communiceerden.

## Beleving van de technologie

De acceptatie van online overleg als manier om snel en gemakkelijk contact te maken met collega's is hoog, blijkt uit hetzelfde onderzoek. Online overleggen geeft echter niet voor iedereen hetzelfde gevoel als op face-to-face met elkaar overleggen. Interessant daarbij is dat de beleving van de technologie gedurende de loop van het onderzoek niet verder is gegroeid. Het lijkt erop dat mensen naar mate ze langer gebruik maken van online overlegtools de voor- en nadelen steeds duidelijker ervaren.

---

<sup>1</sup> Onderzoek van Moneypenny, Nyenrode Business Universiteit en Open Universiteit Nederland – [uitkomsten 3<sup>e</sup> onderzoeksrunde](#)

Stelling	Gemiddelde score 3 <sup>e</sup> ronde <i>februari 2021</i>	Gemiddelde score 2 <sup>e</sup> ronde <i>november 2020</i>	Gemiddelde score 1 <sup>e</sup> ronde <i>zomer 2020</i>
De digitale technologie geeft mij het gevoel alsof ik op dezelfde locatie ben als mijn collega's (zelfs als zij niet op dezelfde locatie zijn).	2.57	2.58	2.69
Door de digitale technologie, kan ik gemakkelijk met collega's communiceren om snel te overleggen.	3.94	3.92	4.01
De digitale technologie maakt het mogelijk om direct te overleggen alsof wij fysiek bij elkaar zouden zijn.	3.15	3.07	3.32

*Gemiddelde score beleving technologie op 5-puntschaal (1 helemaal oneens tot 5 helemaal eens)*

Uit hetzelfde onderzoek kwam ook naar voren dat medewerkers na corona ongeveer de helft van hun tijd thuis willen blijven werken. Daarbij maken ze zich over een ding grote zorgen: als straks vergaderingen weer grotendeels face-to-face zijn, word ik weer heel veel op kantoor verwacht. Voor organisaties is er dus alle reden om kritisch na te denken over een vergadermix: face-to-face, online en hybride overleggen.

## Vergaderen: mag het misschien een onsje minder?

Hoewel de precieze getallen wat verschillen, blijkt uit onderzoeken dat er veel, zo niet heel veel vergaderd wordt. De gemiddelde werknemer vergadert ruim een dagdeel per week. Voor de gemiddelde manager beslaan vergaderingen al gauw 40% van zijn of haar tijd. Voor topmanagers, zeker in grote organisaties en bij de overheid kan dat oplopen tot 80%. En hoewel wij willens en wetens een groot deel van onze werktijd aan vergaderen spenderen, blijkt keer op keer uit onderzoek dat een groot deel (oplopend tot de helft!) van alle vergaderingen door deelnemers als ineffectief wordt beoordeeld.

Er is in 2007 berekend<sup>2</sup> dat al dit vergaderen in Nederland een slordige 60(!) miljard euro aan arbeidskosten per jaar met zich meebrengt. En uit internationaal onderzoek blijkt dat vergaderen sindsdien niet af- maar juist toeneemt. Uit bedrijfseconomisch oogpunt is reductie van vergadertijd dus een zeer interessante quick win. En ook vanuit de "vergaderaars" is het boeiend. Minder én beter vergaderen maakt tijd vrij voor andere werkzaamheden en reduceert werkstress. Hoog tijd dus om het onderwerp 'vergaderen' op de agenda te zetten en te onderzoeken wat er anders kan!

---

<sup>2</sup> Naar aanleiding van de eerste NS Vergadermonitor uit 2007

# Waarom vergaderen?

Laten we vooropstellen dat vergaderingen een belangrijk en nuttig onderdeel kunnen vormen van het werken en samenwerken binnen organisaties. Ze hebben o.a. een rol in de onderstaande situaties.

## Doelen van overleggen



Besluitvorming



Informatie uitwisseling



Meningsvorming



Ideeën generatie



Groepsvorming



Betrokkenheid

Zo neemt een groep na een gedegen discussie gemiddeld een beter besluit dan een individu, leren mensen elkaar beter kennen in onderlinge discussies en voelen medewerkers zich meer betrokken als ze mee mogen denken en gehoord worden.

### Misbruik van vergaderingen

Helaas blijkt in de praktijk dat vergaderingen vaak worden misbruikt voor zaken waar ze niet voor bedoeld zijn. Wie herinnert zich niet vergaderingen die met name gebruikt worden om informatie te zenden, zonder ruimte voor informatie-uitwisseling, meningsvorming of besluitvorming. Daarnaast is vergaderen vaak een sociaal gebeuren binnen organisaties, waarbij de bijeffecten van vergaderen, zoals zien en gezien worden de boventoon voeren. Ook geeft vergaderen in veel organisaties status: hoe meer je vergadert, hoe belangrijker je bent. Veel mensen klagen over vergaderingen, maar zouden bijzonder zenuwachtig worden als ze opeens niet meer uitgenodigd werden. Tenslotte is het gedrag van vergaderdeelnemers lang niet altijd effectief. Dat heeft impact op de beleving van de vergadering en op de uitkomsten ervan.

# Online vergaderen: minder tijd, meer effectiviteit

In 2020 en 2021 heeft het aantal online vergaderingen een grote vlucht genomen. Via Zoom, Teams, Webex of Skype overleggen is heel gewoon geworden binnen de meeste organisaties.

Bij al dat vergaderen hebben we de voordelen ontdekt van online overleggen. Tijdens online (!) trainingen met veel cliënten horen we vaak dat vergaderingen korter, zakelijker en effectiever zijn geworden.



## Tijds winst

- Minder reistijd
- Kortere vergaderingen



## Doelgericht

- Focus op inhoud
- Strakke structuur
- Vergaderdiscipline

Eenzijds scheelt online overleg tijd. Je hoeft immers niet te reizen naar een vergadering. Ook zien we dat online vergaderingen vaak korter zijn dan face-to-face overleggen. Al is het maar omdat er minder opstart- en koffietijd nodig is online.

Anderzijds zien we ook dat online vergaderen doelgerichter is. De overleggen zijn vaak meer gericht op de inhoud en minder op allerlei sociale aspecten. Daarnaast vraagt online vergaderen een strakkere structuur. Als iedereen lukraak door elkaar praat is er online helemaal geen touw meer aan vast te knopen. Dat dwingt ook een grotere vergaderdiscipline af – hoewel je je natuurlijk ook kunt afvragen over iedereen altijd echt bezig is met het overleg dat wordt gevoerd.

Natuurlijk zijn er ook nadelen. Niet ieder overleg is optimaal online te voeren en de sociale verbinding leidt onder elkaar langdurig alleen op afstand zien. De voordelen van online vergaderen zijn echter te groot om ze rücksichtsloos bij het oud vuil te zetten als er weer meer face-to-face overleg mogelijk is.



## Keuze voor face-to-face of online

Wij merken dat bij sommige organisaties en leidinggevendenden ook na veel online-ervaring nog steeds het misverstand bestaat dat een face-to-face vergadering bijna altijd het meest effectief is. Dat hangt echter af van het doel van de vergadering en de groep waarmee je vergadert. Natuurlijk zijn er situaties waarin face-to-face vergaderingen de voorkeur hebben. In andere situaties zijn online vergaderopties efficiënter én effectiever. In het overzicht hieronder vind je een aantal handreikingen.



### Wat kan prima online?

- Voortgang bespreking
- Informatie delen (ook met grotere groep)
- Besluitvorming zonder emotionele lading
- Operationele besluitvorming

### Wat moet bij voorkeur face-to-face?

- Teambuilding
- Onderhandelingen
- Besluitvorming met emotionele lading
- Strategische besluitvorming
- Functioneringsgesprekken (individu / team)

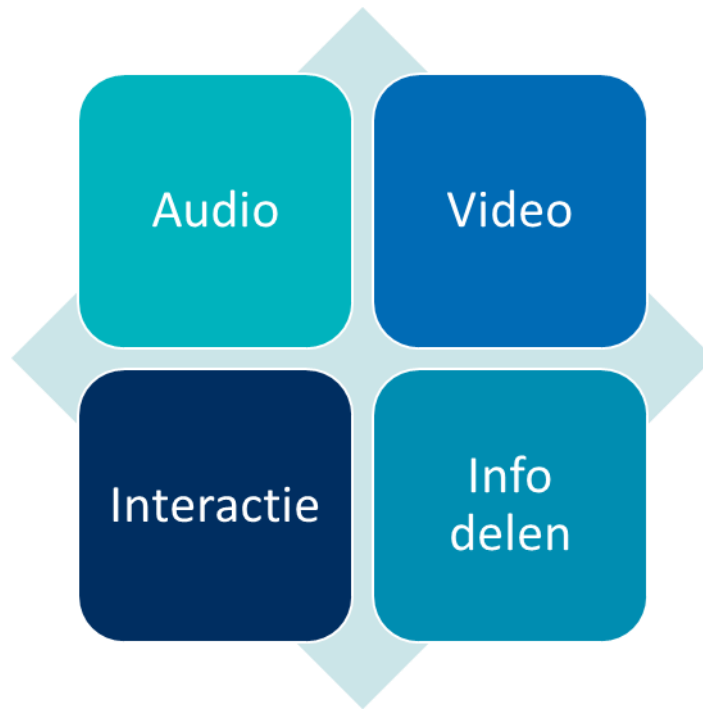


Uiteraard zijn er ook grijze gebieden en heeft de coronatijd ook tot nieuwe inzichten geleid. Voor 2020 zouden we bij Moneypenny Training & Advies niet snel met een nieuwe klant aan de slag zijn gegaan zonder een face-to-face kennismaking. Daarna hebben we geleerd dat je ook online relaties met je klanten kunt opbouwen en managementteams op afstand kunt begeleiden. Ook brainstormen is een activiteit die we een paar jaar geleden in het face-to-face rijtje zouden hebben opgenomen. Nu kijken we daar genuanceerder naar. Ook online kun je in kleine groepen prima ideeën uitwisselen.

Er zijn twee belangrijke drijfveren bij de keuze voor online of face-to-face: hebben we de volledige set van **non-verbale communicatie** nodig en moet je heel **snel** op elkaar kunnen **reageren**. Als die twee zaken aan de orde zijn heeft face-to-face de voorkeur.

# Communicatie lagen bij online vergaderingen

Overleg op afstand kun je via diverse communicatie lagen doen. Op basis van beschikbare tools, doelstellingen van en deelnemers aan je vergadering kun je kiezen welke onderstaande elementen je wilt inzetten.



## Audio

Voor bijna alle vergaderingen op afstand is audio essentieel. We kennen voorbeelden van chat vergaderingen, maar die zijn voornamelijk inzetbaar bij korte overleggen waarin standaard informatie wordt gedeeld. De kwaliteit van audioverbindingen is van groot belang. Achtergrondgeluid en/of slechte verstaanbaarheid maken vergaderingen onrustig en vragen veel van deelnemers.

## Video

Videobeeld van deelnemers biedt voor- en nadelen Bij kleinere overleggen met maximaal 6 deelnemers of een overleg waarin een deel van de deelnemers bij elkaar in een ruimte zit en anderen op afstand deelnemen kan video zeker iets toevoegen. Het beeld geeft (in beperkte mate) non-verbale informatie over deelnemers. Ook maakt het soms dat deelnemers zich meer betrokken voelen als ze andere deelnemers kunnen zien en ook zelf zichtbaar zijn. In onze ervaring wordt de waarde van videobeeld vaak overschat, zeker in groepen die elkaar goed kennen.

## Info delen

Informatie delen via het scherm is een belangrijke communicatiecomponent in online vergaderingen. Het biedt je de mogelijkheid om de vergadering te structureren en focus aan te brengen. Iedere deelnemer heeft daardoor dezelfde informatie voor zijn of haar neus. Of het nu gaat om een presentatie, een document, een agenda of een filmpje.

## Online interactie

Tenslotte de laatste laag – online interactie. Hier gaat het om het benutten van andere vormen van onderlinge communicatiemogelijkheden. Via bijvoorbeeld chat, online polls en whiteboards kunnen deelnemers gelijktijdig en onafhankelijk van elkaar input geven. Dat scheelt tijd. Iedereen kan tegelijkertijd intikken welke oplossingen ze zien, in plaats van een tijdrovend rondje te maken. Ook zorgt het voor betrokkenheid en actieve participatie. Bovendien vraagt het deelnemers om hun eigen mening en inbreng te geven. Zo verminder je het risico op groepsdenken. Bijkomend voordeel is dat je alle input en aantekeningen die online zijn gemaakt tijdens een vergadering met enkele drukken op de knop digitaal kunt opslaan. Dat scheelt ook nog eens verslagleggingstijd!

Een extra vorm van online interactie zijn break-out faciliteiten. Door deelnemers af en toe in kleine groepjes uit elkaar te sturen stimuleer je gesprekken die in de overall vergadering niet mogelijk zijn. Het biedt echt toegevoegde waarde – zowel inhoudelijk als sociaal – om deze functionaliteit in te zetten.

# Vorbereiden, voorzitten en deelnemen

Effectieve online overleggen vragen andere dingen qua voorbereiding, voorzitterschap en deelname. Ongetwijfeld heb je voorbeelden gezien van hoe het wel en niet moet in de afgelopen tijd. We geven hier een aantal tips die je direct kunnen helpen om de effectiviteit van je online vergaderingen te vergroten.

## Vorbereiden

In de voorbereiding is het weliswaar niet nodig om een fysieke ruimte te boeken, maar moet je wel een online vergadering opzetten en voorbereiden.

**Tip:** Inlogdetails kun je het beste direct in de uitnodiging voor de vergadering zetten. Dan hebben de deelnemers de informatie in hun agenda staan en hoeven ze niet hun mail te doorzoeken.

**Tip:** Plan zelf zeker 10 minuten voorbereidingstijd voor de vergadering in je agenda. Zo kun je alle stukken online klaarzetten, de deelnemers de benodigde rechten toekennen, een welkomstscherf of -tekst maken en mensen helpen indien er inlogproblemen zijn.

**Tip:** Plan vergaderingen niet altijd standaard op het hele of het halve uur. Als je om 10 over begint hebben mensen nog even de gelegenheid om een kopje koffie te halen als ze uit een eerder overleg komen. Nog een tip: houd online vergaderingen kort – bij voorkeur niet langer dan 45 minuten.

## Vorzitten

Ook het voorzitten van een online vergadering is anders. Het is intensief.

**Tip:** Maak aan het begin van de sessie een kort aanwezigheidsrondje. Dan heeft iedereen alle stemmen even gehoord. Ook raden we aan om de online vergaderregels kort (!) te herhalen zodat iedereen ze scherp heeft.

**Tip:** Tijdens de vergadering manage je actief de discussie. Je geeft deelnemers het woord en grijpt in als deelnemers door elkaar praten. Gebruik bijvoorbeeld de raise hand functionaliteit om deelnemers te laten aangeven dat ze iets willen zeggen.

**Tip:** Zorg dat je altijd een lijst met deelnemers voor je neus hebt (online of uitgeprint). Zo kun je beter in de gaten houden of je van iedereen input krijgt. Als je langere tijd iemand niet gehoord hebt kun je die persoon actief uitnodigen om deel te nemen aan de discussie.

**Tip:** Vat aan het eind van ieder agendapunt samen wat er is besproken, welke besluiten er zijn genomen en welke acties zijn belegd. Daarbij kun je deelnemers de mogelijkheid bieden om daar nog even op te reageren. Zo check je actief of iedereen nog “aan boord” is.

**Tip:** Verdeel taken als voorzitter. Je hoeft niet alles zelf te doen. Het is bijvoorbeeld heel prettig om een facilitator te benoemen die de chat of andere interacties voor je in de gaten houdt. Zo kan jij je concentreren op de discussie.

## Deelnemen

Deelnemen aan een online vergadering is anders dan gewoon aanschuiven in een face-to-face meeting. Hieronder een aantal praktische zaken waar je je bewust van moet zijn.

**Tip:** Kies een rustige omgeving te kiezen waar je kunt deelnemen. Hoe minder achtergrondgeluid hoe beter. Voor je eigen concentratie en voor de overige deelnemers.

**Tip:** Let op je audio. We adviseren je om gebruik te maken van een goede koptelefoon met microfoon. Zorg ook dat je geen bijgeluiden maakt – zeker als je microfoon niet op mute staat. Niet eten dus, niet schuiven of ritselen met papieren en niet tikken tenzij er online interactie wordt gevraagd. We krijgen nog wel eens de vraag of een kop koffie drinken wel kan. Wat ons betreft is dat prima. Overigens is het ook handig om op je stemvolume te letten. Rustig praten is prettiger voor jou en voor de andere deelnemers.

**Tip:** Maak je gebruik van videobeeld (bijv. via een webcam) check dan even hoe je in beeld bent. Idealiter is je hoofd zichtbaar tot boven in het beeld en staat je camera ongeveer op ooghoogte. Als je video aanstaat, blijf je bij voorkeur recht en rustig zitten.

**Tip:** De vergadering loopt het beste als je andere deelnemers laat uitspreken en mensen bij naam aanspreekt als je wilt reageren op hun bijdrage of hen een vraag wilt stellen. Je kunt ze immers niet rechtstreeks aankijken.

**Tip:** Last but not least: laat je niet afleiden. Het is ongelooflijk verleidelijk om tijdens een online vergadering je mail te doen, met anderen te communiceren via bijvoorbeeld Whatsapp, etc. Het komt helaas de effectiviteit van de vergadering niet ten goede.

# Hybride - een nieuwe tak van sport

Naar mate hybride werken meer ingeburgerd raakt in Nederland, zullen ook steeds meer vergaderingen deels op locatie en deels online worden gehouden. Zoals eerder aangegeven maken medewerkers zich zorgen over een toenemende druk om op kantoor te zijn om vergaderingen bij te wonen. Alle reden dus om na te denken hoe je hybride vergaderen optimaal kunt benutten.

## Bewust kiezen

In onze optiek start hybride vergaderen met bewuste keuzes maken. Sommige vergaderingen zul je bewust met iedereen face-to-face willen doen. Dan is het ook echt de bedoeling dat mensen op locatie in een ruimte zijn. Dat kun je voor sommige vergaderingen natuurlijk ook prima vragen. Alle andere vergaderingen kunnen in principe online en dus ook hybride.

## Effectief faciliteren

Als een deel van de mensen op kantoor zit, kan die groep in principe vanuit een ruimte deelnemen aan een overleg. Daarbij zijn twee dingen heel belangrijk: de techniek en hybride vergadergedrag.

Qua techniek is het belangrijk dat audio en video de totale ruimte goed weergeven. Als niet iedereen goed te zien of te verstaan is, staan deelnemers die op afstand participeren flink op achterstand. Zij zijn dan al snel tweederangs deelnemers.

Qua vergadergedrag is het belangrijk dat deelnemers in de fysieke vergaderzaal zich bewust zijn van het feit dat zij meer non-verbale signalen meekrijgen dan de mensen op afstand. Het is belangrijk om die signalen expliciet te maken voor de deelnemers op afstand, bijvoorbeeld door te beschrijven wat er in de ruimte gebeurt. Zo neem je de remote deelnemers serieus en kunnen zij volledig meedoen.

# Vergaderkillers - ook online aanwezig

Iedereen die veel vergadert zal de meeste onderstaande vergaderkillers herkennen. Helaas kunnen ze ook een online vergadering om zeep helpen.



Vergadergedrag is dan ook een van de belangrijkste kritische succesfactoren voor een goede vergadering, of je nu face-to-face, online of hybride vergadert. In het volgende kader staan enkele gouden regels die je altijd kunt toepassen!

## 6 gouden regels voor effectief vergaderen

1: Vergader alleen als dat nodig is – niet omdat het in de agenda staat!

2: De agenda is heilig en heeft per agendapunt een duidelijke doelstelling, voorbereidende stukken en een tijdsduur

3: Formuleer besluiten en/of acties aan het eind van ieder agendapunt (in www-vorm: wat, wie, wanneer, waarom)

4: Vergader alleen over de agenda!

5: Vergader voornamelijk met mensen die daar een positieve bijdrage aan leveren (en bespreek ineffectief vergadergedrag met de betreffende deelnemer!)

6: Beloon goed vergadergedrag – niet het slechte! Begin bijvoorbeeld op tijd en laat mensen die niet voorbereid zijn niet meebeslissen

## Conclusie

In 2020 en 2021 hebben we leren online vergaderen. In de toekomst zal de uitdaging zijn om online, face-to-face en hybride vergaderingen op een effectieve manier te combineren. Het zou immers jammer zijn om de tijdswinst en de verhoogde effectiviteit van online vergaderen te laten glippen als we weer meer op kantoor zijn.

Natuurlijk blijven er vergaderingen die bij voorkeur face-to-face verlopen, maar wij zijn ervan overtuigd dat ook jij je het grootste deel van je vergaderingen online of hybride kunt doen. En met de praktische tips uit dit whitepaper worden je vergaderingen wellicht ook minder belastend en dus prettiger.

We dagen je uit om jouw vergadertijd met 10% te reduceren door de mogelijkheden die er zijn te benutten! Daarmee wint een gemiddelde manager in Nederland per jaar maar liefst twee werkweken...

## Bron en leesvoer

De bron voor dit whitepaper is de praktijkervaring die wij vanuit Moneypenny sinds onze oprichting in 2000 hebben opgedaan met hybride werken – in onze eigen organisatie en bij de vele klanten die we hebben begeleid bij het invoeren van hybride en remote werken.

Ik hoop dat je dit whitepaper met veel plezier gelezen hebt en dat het nuttig voor je was. Mocht je vragen hebben, aarzel dan niet om mij persoonlijk te contacten: Susan Smulders (susan.smulders@moneypenny.nl/ 06 45 76 60 97)

© Moneypenny 2015 (voor het laatst bijgewerkt op 15 mei 2021)