



Kennismakingsversie 1.03

Henri Haarmans



Facilitation
Academy
Integraal begeleiden van groepen

Inhoudsopgave versie 1.03

Inleiding faciliteren van online meetings	3
0. Inhoudsopgave versie 27.....	5
1. De techniek.....	7
2. Intake voor een online meeting	11
3. Workshopontwerp voor een online meeting	15
4. Hoe bereid ik de online meeting goed voor?.....	20
5. De workshop	22
Tips voor de werkwijze.....	22
Tips voor de betrokkenheid.....	22
Tips voor stemmen.....	23
Tips voor chatten	23
Tips voor 'lastig' gedrag	24
6. De toekomst.....	25

Inleiding faciliteren van online meetings

Soms moet een meeting online of hybride worden gehouden. Hierdoor verandert de groepsdynamiek. In dit handboek wordt het facilitatieproces (intake – voorbereiding - uitvoering – afronding) behandeld waarbij specifiek ingezoomd wordt op online en hybride meetings. Als basis wordt gebruik gemaakt van modellen en theorieën uit de training '[Faciliteren van Professionals](#)'. Waar nodig wordt van de modellen een korte toelichting gegeven.

Het handboek beschrijft synchrone meetings, waarbij deelnemers tegelijkertijd aanwezig zijn. Dit in tegenstelling tot asynchrone meetings waarbij dat niet het geval is.

Bij online en hybride meetings hebben vaak meerdere personen een rol of taak tijdens de meeting. In hoofdstuk 1 face2face versus online meetings¹ wordt hierover een toelichting gegeven. Het handboek is geschreven vanuit de rol van facilitator. Dit is de persoon die de meeting procesmatig begeleidt en neutraal is ten opzichte van inhoud en deelnemer(s). Bij online meetings wordt deze persoon vaak de host genoemd.

Werkvormen die tijdens online meetings gebruikt kunnen worden, zijn in het separate werkboek 'Online Werkvormen' opgenomen.

Met de tips uit dit handboek voorkom je dat een meeting verloopt zoals in deze [video](#).

Bij een face2face meeting speelt techniek een ondergeschikte rol. Bij een online meeting heeft techniek juist een belangrijke rol. In het handboek zijn hier drie hoofdstukken aan gewijd:

- ◆ [De tooling](#).
- ◆ [Hoe bereid ik de online meeting goed voor?](#)
- ◆ [De toekomst](#)

¹ Niet in Versie 1.03 aanwezig.

Leeswijzer

Dit handboek is geschreven voor meerdere doelgroepen. Afhankelijk van je achtergrond hierbij een advies welke hoofdstukken je moet lezen.

1. Ben je bekend met de software die je gebruikt, dan kun je hoofdstuk 2 overslaan.
2. Wil je een keuze maken in de software die je gaat gebruiken lees, dan hoofdstuk 2.
3. Wil je alleen tips over de uitvoering van de workshops, dan zijn de hoofdstukken 7 en 8 een goed begin.
4. Wil je als facilitator van het begin tot het eind de meeting goed voorbereiden dan geven de hoofdstukken 1 t/m 6 je alle ins en outs.

Geraadpleegde bronnen

In een aparte bijlage bij het handboek is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde bronnen. Dit overzicht omvat inmiddels meer dan 380 referenties naar artikelen op internet, boeken en tijdschriften.

Verantwoording

Versie 1 van deze handleiding is eenmalig gratis verstrekt aan personen die zich aangemeld hebben voor de nieuwsbrief van de Facilitation Academy. De updates worden alleen verstuurd naar abonnees. Wil je deze updates ontvangen dan kun je hierop een abonnement nemen. De kosten hiervan bedragen € 75 excl. BTW. Een abonnement kun je aanvragen door je hiervoor aan te melden op de [site](#).

Rechten

Het is zonder toestemming toegestaan om uit het handboek te citeren. Mits bij het citaat de bron met een verwijzing naar de website van de Facilitation Academy (<https://www.facilitation-academy.nl/>) vermeld wordt.

Heb je dit handboek niet rechtstreeks van de Facilitation Academy gekregen, dan stellen we het op prijs als je een [abonnement](#) neemt op de updates.

Updates

Heb je aanvullingen, correcties op dit document, mail deze dan s.v.p. naar [Henri Haarmans](#).

0. Inhoudsopgave versie 27

Sinds het verschijnen van versie 1 op 17 maart is het handboek gegroeid. Versie 27 verscheen op 28 december 2021 en omvat inmiddels 10 hoofdstukken, 10 bijlages en 117 pagina's.

<u>Inhoudsopgave</u>		
Update geschiedenis	5	
Inleiding op Faciliteren van online meetings	6	
1. Face2face vs. Online meetings	8	
1.1. Meetings en rollen	8	
1.2. De verschillen	9	
2. De tools	17	
2.1. Generieke tips	20	
2.2. Veiligheids- en privacy-issues bij videoconferentie	21	
3. Intake voor een online meeting	25	
4. Workshopontwerp voor een online meeting	30	
4.1. Meeting type	30	
4.2. Tijdsduur	31	
4.3. Globale opbouw van de meeting	32	
4.4. Opbouw van het inhoudelijke deel van een workshop	32	
4.5. Inzet energizers	33	
4.6. Mensen hebben verschillende interesses	33	
4.7. Sturing van de meeting	35	
5. Hoe bereid ik de online meeting goed voor?	36	
5.1. De administratieve kant	36	
5.2. De technische kant bij de facilitator	38	
5.3. De technische kant bij de deelnemers	39	
6. Veiligheid	40	
6.1. Technische veiligheid	40	
6.2. Informatie veiligheid	40	
6.3. Persoonlijke veiligheid	40	
6.4. Wees je bewust van pestgedrag	45	
7. De workshop	46	
7.1. Tips voor de deelnemer en de facilitator	46	
7.2. Tips voor de werkwijze van de facilitator	48	
7.3. Tips voor de houding van de facilitator	52	
7.4. Tips voor de betrokkenheid	53	
7.5. Tips voor stemmen	53	
7.6. Tips voor chatten	54	
7.7. Tips voor 'lastig' gedrag	54	
8. Werkvormen	55	
8.1. Inhoudelijke werkvormen	55	
8.2. Niet inhoudelijke werkvormen	58	
8.3. Problemen met werkvormen en mogelijke oplossingen	59	
9. Afronding	62	
10. De toekomst	63	
10.1. Hybride meetings	64	
10.2. Asynchrone meetings	68	
10.3. Wanneer kies je voor welke meeting vorm?	70	
Bijlagen	73	
Bijlage 1: Tools voor chatten, berichtenuitwisseling en videoconferentie	73	
Bijlage 2: Tools om een presentatie interactief te maken	91	
Bijlage 3: Tools om deelnemers samen te laten werken	95	
Bijlage 4: Tools om besluitvorming te ondersteunen	105	
Bijlage 5: Collaboration tools	106	
Bijlage 6: Tools om gezinige dingen mee te doen	111	
Bijlage 7: Handige tools	113	
Bijlage 8: Werkvormen en energizers op internet	115	
Bijlage 9: Brievenbuscadeautjes	116	
Bijlage 10: Literatuur	117	

Inhoudsopgave handboek versie 27

Het werkboek 'Online Werkvorm' bevat inmiddels een set van 80 werkvormen, die online toegepast kunnen worden, toegevoegd.

Inhoudsopgave		Go wordelen		Rond kijken	
1-2-3	6	Go wordelen	61	Rond kijken	109
Art Remake	7	Halo Kitty	62	Ruimte creëren	11
Associaatkaarten	10	Hendelruk	63	Silent Disco	10
Balletje overgooien	13	Het Alltoebet	65	Stuurboskennismaking	105
Beter één vogel in de hand dan	14	Het Duo-interview	67	Superleren	76
Bewegingen bingé	16	Het kruiswoordraadsel	68	Superhelden geven super complimenten	78
Bloem kennismaking	17	Hoofd, schouders, knieën, teen	70	Supermarkt	19
Bloemassociatie	18	Hoofdmassage	71	Svingbo online	120
Boemhauz	19	Hooggen	72	SWOT-analyse online	121
Bogge	21	Ik ben dankbaar voor	73	Two-Topic Vraag	122
Check-in ring	22	Ik ben de enige die	74	Theeproef(ring)	124
Check-in ring Devo Democracy	23	Ik heb stiekem met je gedaan	75	Thermometrevaluatie	125
Crimineel rondje of slagde transtarm	24	Ik sluit ook bij	76	Verzinnen	127
Dans ekkor na	25	Improviseer op basis van een stelling	78	Vingerwijzing	128
De 8-baan kennismaking	26	Innovatie-erkenning	79	Weerwäven	129
De Hete Kennismaking	27	Ja maar, ja en	80	Wat niet, wat wel evaluatie	133
De landkaart	28	Ja, we hebben vijf dingen	81	Sjage 1: Voorbeelden van post-templates voor Zoom	134
De Mannen	30	Je goot waar de woorden gaan	83		
De online openingsvraag	31	Ken je mij?	84		
De online talking stick	33	Kennismaking met hulpvragen	86		
De Paardenrace	34	Kennismakingsspel	89		
De pakkeidienst	35	Kennismakingswiel	90		
De schiedvraag	37	Laat elkaar glimlachen	92		
De schiedrijntentoonstelling	39	Laat dictura	93		
De visserkom	40	Leersloten ophalen	94		
De vuilniszak	43	M: Banne	96		
De weegschaal-evaluatie	44	Once upon a time	98		
De zelfbot retrospectie	46	Online optellen of 1-2-4-All	99		
Door de ogen van de toeschouwer	47	Picture It!	101		
Een vlekje wegwerken	48	Practies zeggen meer dan praatjes	102		
Emoji quiz	49	Practisom raadsels	104		
Fake or Real	59	Rafroman van 'Lastig' gedrag	107		
		Ran je rot	108		

Inhoudsopgave werkboek versie 21

Wil je alle updates op de handboek en het werkboek ontvangen? Neem dan een [abonnement](#).

1. De techniek

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, heb je voor een online meeting (technische hulpmiddelen tools) op drie niveaus nodig.

Voor het kunnen deelnemen aan een online meeting heeft iedere deelnemer in ieder geval een device nodig waarmee het mogelijk is om aan te sluiten bij de meeting. Daarnaast heb je als host/facilitator in ieder geval een tool uit de eerste categorie van onderstaande lijst nodig. Afhankelijk van het doel van de meeting moet verder een keuze gemaakt worden voor een tool uit categorie 2 t/m 5. De tools in categorie 6 kunnen een online meeting interessanter en interactiever maken.

1. Tools voor chatten, berichtenuitwisseling en videoconferentie (VC-Tools)

De tools die in deze categorie vallen zorgen voor de communicatie laag tussen de deelnemers. Sommige tools bieden iets meer functionaliteit, zoals de mogelijkheid om het gesprek op te nemen, scherm delen, subgroepen maken, een whiteboard. Maar voor echte workshops en brainstorms bieden ze nauwelijks of weinig mogelijkheden.

Voor een overzicht van de tools die hieronder vallen zie [bijlage 1](#).

2. Tools om een presentatie interactief te maken

Tools waarmee een presentator geholpen wordt om zijn presentatie interactief te maken of zijn boodschap beter over te brengen worden met name gebruikt bij de meeting typen: Meedelen en Aanbieden (zie hiervoor [hoofdstuk 4 Workshopontwerp](#)).

Het zijn tools die zich richten op het **Ik**-perspectief van de deelnemers. Denk hierbij een quiz, een enquête, een poll, een Q&A.

Voor een overzicht van de tools die hieronder vallen zie [bijlage 2](#).

Tot deze categorie worden ook de Webinar tools gerekend. De communicatie over voice is meestal eenrichtingsverkeer van de spreker naar de toehoorders. Bij de meeste tools bestaat de mogelijkheid om met de organisator te chatten en een poll of een quiz te houden. Bij een Webinar tool hoef je geen VC-tool te gebruiken. Bekende tools zijn [OnlineSeminar](#), [Gotowebinar](#), [Webinarjam](#), [Webinargeek](#). Een vergelijking tussen de diverse platforms voor Webinars is te vinden op [TechRadar](#).

3. Tools om deelnemers samen te laten werken

Met deze tools kun je eenmalige bijeenkomsten faciliteren. Ze zijn gericht op samenwerken, om een vraagstuk van de opdrachtgever op te lossen. Ze richten zich op het **IK**- en het **WIJ**-perspectief. Aan de **HET**-kant leveren ze

ondersteuning op inhoud, maar geen ondersteuning op proces. Deze worden met name gebruikt bij de meeting typen: Modereren en Stimuleren (zie hiervoor [hoofdstuk 4 Workshopontwerp](#)). Ze worden ook wel webbased whiteboards genoemd.

Er is in deze categorie een grote verscheidenheid in tools. Simpele tools waarmee je gezamenlijk kunt tekenen op een whiteboard, tot tools waarmee je een workshop of brainstorm kunt uitvoeren. Vooralsnog lijkt het niet mogelijk met deze tools ondersteuning te bieden aan projecten en programma's waarin workshops voortborduren op het resultaat van de vorige workshop. Het resultaat van een stap is niet automatisch als input voor de volgende stap te gebruiken.

Voor een overzicht van de tools die hieronder vallen zie [bijlage 3](#).

Whiteboards: de verschillen

Er is een groot verschil in de whiteboards die ingebouwd zijn in VC-tools (categorie 1) en de webbased whiteboards die vallen onder categorie 3. De whiteboards in categorie 1 zijn veredelde tekenborden: je kunt erop tekenen, een tekst plaatsen etc. Met de webbased whiteboards in categorie 3 heb je veel meer mogelijkheden. Welke dat zijn is afhankelijk van het tool, maar met alle tools kun je een brainstorm technisch ondersteunen. Je kunt een vraag stellen, waarna de deelnemers kaarten (post-its) toevoegen, deze kaarten kun je groeperen, de groepen een naam geven en filteren.

Wil je technieken zoals de roepvraag, de kaartvraag, scoren of filteren tijdens een online meeting inzetten, dan moet je ook minimaal een tool uit categorie 3 gebruiken.

4. Tools om besluitvorming te ondersteunen

Deze tools worden ook wel Group Support Systems (GSS) genoemd. Het is software die volledige digitale procesondersteuning biedt bij creatieve en besluitvormende processen gedurende de hele levensduur van een programma. Ze richten zich op het **IK**-, **WIJ**- en **HET**-perspectief. Deze tools kunnen worden ingezet bij het meeting type 'Stimuleren' en 'Mandateren' (zie hiervoor [hoofdstuk 4 Workshopontwerp](#)).

De interface van deze tools is wat minder fancy (geen mogelijkheid tot het uploaden van foto's, geen templates) dan de interface van de tools uit categorie 3. Daarentegen zijn ze voor deelnemers veel makkelijker te bedienen: één invoerveld, intikken en <enter> en de tekst is toegevoegd. Bij stemmen kun je met gewicht stemmen, bijvoorbeeld 1 – 5. Dat biedt de mogelijkheid om de spreiding van de stemmen statistisch te analyseren. Is de spreiding groot dan is er geen eenduidig beeld binnen de groep. Wordt er voornamelijk met hetzelfde gewicht gestemd en wijken een paar stemmen

significant af, dan is dat aanleiding om hierover het gesprek te voeren.

Bij meetings met veel deelnemers (LSI = Large Scale Intervention) bieden deze tools uitkomst. Werken met een webbased whiteboard is dan geen optie. Voor een overzicht van de tools die hieronder vallen zie [bijlage 4](#).

5. Collaboration tools

Dit zijn tools die gericht zijn op het vastleggen en delen van informatie. Je kunt binnen één team samenwerken aan documenten. Vaak bieden de tools meer mogelijkheden, zoals videoconferentie, whiteboards, subgroepen etc. Voor een overzicht van de tools die hieronder vallen zie [bijlage 5](#).

6. Tools om een online meeting interessanter te maken/een grappig effect te geven

Dit zijn tools die iets leuks toevoegen aan de meeting, maar geen ondersteuning bieden aan het inhoudelijke proces.

Voor een overzicht van de tools die hieronder vallen zie [bijlage 6](#).

7. Handige tools

Dit zijn tools die je bijvoorbeeld helpen met het maken van trainings- en instructievideo's. Deze video's kun je daarna delen tijdens een online trainingssessie of plaatsen als vlog.

Voor een overzicht van de tools die hieronder vallen zie [bijlage 7](#).

8. Platforms

Al de hierboven genoemde tools zijn niet met elkaar geïntegreerd. Dat is niet alleen lastig voor de host/facilitator, maar misschien nog wel meer voor de deelnemers. Zij moeten tijdens de bijeenkomst namelijk van tool naar tool switchen. Gelukkig zijn er inmiddels platforms beschikbaar die een schil om diverse tools leggen, waardoor de navigatie tussen de verschillende tools naadloos verloopt. Eén van de platforms is Welkom. Welkom is tijdelijk opgenomen in bijlage 1, maar hoort eigenlijk apart genoemd.

Deze verschillende tools passen als volgt in het laatste plaatje uit het vorige hoofdstuk.



VERDELING VAN DE TOOLS OVER DE DRIE PERSPECTIEVEN VAN EEN MEETING

2. Intake voor een online meeting

Om een goede inventarisatie te maken van wat de vraag van de opdrachtgever behelst hanteren we bij een offline meeting het zandlopermodel. Dit model is gebaseerd op het model dat bij 'Projectmatig Creëren²' gebruikt wordt.

Het is essentieel om de scope van een bijeenkomst vooraf goed vast te stellen. Het moet duidelijk zijn wat de opdrachtgever wil bereiken met de bijeenkomst en wat daarvan de reden is. Alleen dan is het voor de facilitator mogelijk een adequaat ontwerp voor de bijeenkomst te maken en krijgt hij het commitment van de opdrachtgever. Tijdens de intake met de opdrachtgever is het daarom van belang dat een helder antwoord op alle acht elementen uit het model.

Dat model is bij een online meeting nog steeds van toepassing. Er komen echter wel vragen bij.

Tip 1: Hanteer voor een online meeting ook het zandlopermodel.



² Jo Bos & Ernst Harting, Projectmatig creëren, Scriptum Management, 2002, ISBN 90 5594 122 0

Jo Bos & Ernst Harting, Projectmatig creëren 2.0, Scriptum Management, 2006, ISBN90 5594 399 1

Aanvullende vragen:

1. De uitdaging (of probleemstelling of vraag) van de bijeenkomst
Hieronder wordt de beschrijving van de spanning tussen gewenste en de huidige situatie verstaan. Om een optimaal resultaat in de bijeenkomst te behalen is het goed om niet de focus te leggen op de probleemstelling in het verleden, maar juist op de uitdagingen in de toekomst. Het is, om de uitdaging helder te krijgen, natuurlijk wel van belang om de huidige situatie in beeld te krijgen.
2. De aanleiding
Uitdagingen bestaan vaak voor een langere tijd totdat die ene gebeurtenis plaatsvindt en er iets moet gebeuren. Dit is de aanleiding voor de bijeenkomst. Het is belangrijk om te weten wat de geschiedenis van de opdracht is, wie er iets wil en wat de machtsverhoudingen zijn.

Tip 2: Stel de volgende extra vragen :

- a. Moet deze meeting echt op dit moment doorgaan?
 - b. Wat gaat er mis als we deze meeting uitstellen tot een later tijdstip als we een fysieke meeting kunnen houden?
3. De doelstelling
De doelstelling geeft richting aan de bijeenkomst. Het is toekomstvisie van de opdrachtgever. De doelstelling en het resultaat van de bijeenkomst vallen bijna nooit samen. De doelstelling is een punt op de horizon waar het resultaat een stap naartoe zet.

Tip 3: In een crisissituatie is het belangrijk om de stip op de horizon niet te ver in de toekomst te leggen. Probeer het zo kort mogelijk bij. Stel daarom vragen als:

- a. Wat is het eerste concrete resultaat dat u gerealiseerd wilt zien?
 - b. In hoeverre ligt dit eerste concrete resultaat op het pas naar het door u gewenste eindresultaat?
4. Het resultaat van de bijeenkomst
Hier gaat het bij de bijeenkomst om. Samen met de afbakening geeft het de uitdaging van de bijeenkomst aan. Het resultaat van de bijeenkomst brengt het doel van de opdrachtgever dichterbij. Een resultaat dient tastbaar te zijn. Je zou het in een kruiwagen moeten kunnen stoppen.

Tip 4: Bij een online meeting is het echt zaak er voor te zorgen dat het resultaat van de meeting helder is en dat het past in pad van uitdaging naar doelstelling.

5. De afbakening

Het is ook goed om tijdens de intake te bespreken wat wel en wat niet tot de scope van de bijeenkomst hoort. Een goede afbakening zorgt voor helderheid en verkleint de kans dat er in de toekomst hierover problemen ontstaan.

Tip 5: Het is belangrijk om tijdens de intake goed aandacht aan dit onderwerp te besteden. Je kunt tijdens een online meeting mogelijk minder bereiken dan tijdens een online meeting. Je behoedt daarmee je opdrachtgever voor te veel willen bereiken tijdens een online meeting.

Tip 6: Probeer de afbakening zo scherp mogelijk te krijgen. Probeer eerst de vraag van de opdrachtgever in de eigen context door de groep te laten beantwoorden. In een vervolgoopdracht kan dan de context erbij gehaald worden.

6. Effecten

Bij de effecten gaat het om de consequenties die de bijeenkomst in de ruimste zin heeft naast het bereiken van het beoogde resultaat. Resultaten kunnen bedoeld en onbedoeld, positief en negatief zijn. Effecten ontstaan door de werking van het resultaat, door het gevolgde proces en door de samenwerking.

7. De randvoorwaarden

Er zijn twee soorten randvoorwaarden van belang:

- a. Randvoorwaarden gezien vanuit de bijeenkomst
Het gaat hierbij om beschikbaarheid van middelen, steun van de opdrachtgever, flexibiliteit in de op te leveren producten, etc.
- b. Randvoorwaarden gezien vanuit de opdrachtgever
Afstemmingsafspraken met anderen, niet betrokken, afdelingen etc.

Het gaat om factoren die bijzondere aandacht vragen, omdat ze cruciaal zijn voor het slagen van de bijeenkomst, bijv. een aantal logistieke afspraken die niet direct van belang zijn voor het inhoudelijke deel van de bijeenkomst, maar die wel van belang zijn om vooraf met de opdrachtgever te bespreken.

Tip 7: Stel de volgende aanvullende vragen:

- a. Wie behoren tot de kerngroep die aanwezig moeten zijn tijdens de meeting?
- b. Als er meerdere deelnemers zijn met vergelijkbare inhoudelijke kennis is het dan echt noodzakelijk dat zij allemaal aanwezig zijn tijdens de meeting?

De achtergrond van deze twee vragen is, dat het wenselijk is om het

aantal aanwezigen te beperken. Als er meerdere deelnemers zijn met dezelfde kennis dan kunnen ze een aparte subgroep vormen en een vertegenwoordiger aanwijzen om deel te nemen aan de online meeting.

- c. Beschikken de deelnemers over de juiste technische hulpmiddelen om deel te nemen aan de online meeting?
- d. Welke kennis hebben de deelnemers van de hulpmiddelen die we tijdens de meeting gaan gebruiken?

3. Workshopontwerp voor een online meeting

Het workshopontwerp voor een online meeting volgt in grote lijnen het ontwerpproces van een offline workshop. Je dient bij het ontwerp echter wel met een aantal zaken rekening te houden.

1. Meeting type

Meetings kun je verdelen over 5 typen (het [meeting spectrum](#)):

a. meedelen

Bij dit type wordt kennis overgedragen van de opdrachtgever (de spreker) naar de deelnemers. Er is weinig interactie met de deelnemers. Denk hierbij aan lezingen, inauguraties, TED-talks, troonredes.

b. aanbieden

Bij dit type wordt ook kennis overgedragen van de opdrachtgever (de spreker) naar de deelnemers. Maar er is ruimte voor de deelnemers om vragen te stellen en/of om het verhaal naar de eigen situatie te vertalen. Denk hierbij aan salesgesprekken, trainingen, persconferenties.

c. modereren

Bij dit type is de opdrachtgever geïnteresseerd in de mening van de deelnemers. Hij hoeft er echter niets mee te doen. Denk hierbij aan interviews, inspraakavonden,

d. stimuleren

Bij dit type meeting beantwoorden de deelnemers de vraag van de opdrachtgever, lossen het probleem van de opdrachtgever op of formuleren ideeën die aan de droom van de opdrachtgever voldoen. Denk bij de bijeenkomsten aan workshops en brainstormsessies.

e. mandateren.

Een gemandateerde bijeenkomst gaat nog iets verder. Dan het vorige type. Hierbij krijgen de deelnemers een mandaat van de opdrachtgever. Binnen de door hem gegeven kaders voeren ze het door hen bedachte idee of oplossing uit daadwerkelijk uit. Denk hierbij aan zelfsturende teams en scrumteams.

Voor een online meeting is het cruciaal dat opdrachtgever, facilitator en deelnemers op één lijn zitten wat betreft het type meeting. In een offline meeting heb je correctie mogelijkheden. In een online meeting nauwelijks.

Tip 1: stem tijdens de intake expliciet af om wat voor soort meeting het gaat.

Tip 2: zorg er voor dat de soort meeting duidelijk vermeld staat in de uitnodiging. Dit zorgt voor duidelijkheid bij de deelnemers.

Tip 3: stem je programma af op de soort meeting.

2. Tijdsduur

Een online meeting zal over het algemeen korter duren dan een offline meeting. Dat heeft te maken dat het tijdens een online lastiger is de focus op de meeting te houden.

Tip 4: Is het type meeting 'meedelen' zorg er dan voor dat de spreker zijn boodschap tot de essentie terugbrengt. Een verder toelichting kan nagestuurd worden.

Tip 5: Moet er een boodschap overgebracht worden, interview de spreker dan vooraf en maak hiervan een video die de boodschap tot de essentie terugbrengt.

Tip 6: Plan een online meeting in kleine blokken van 1 – 1,5 uur. Tussen de blokken kunnen de deelnemers dan iets voor zichzelf doen of, nog beter, aan een eigen opdracht werken die te maken heeft met het onderwerp van de meeting.

3. Globale opbouw van de meeting

Een meeting bestaat uit drie blokken: check-in, inhoudelijke deel en check-out. Afhankelijk van het type meeting (zie meeting spectrum) wordt de beschikbare tijd over de blokken verdeeld.

Tip 7: Houd de check-in en check-out heel concreet, dus geen lange uitweidingen. Deelnemers haken tijdens een online meeting namelijk makkelijk af.

4. Opbouw van het inhoudelijke deel (de golfbeweging)

Over het algemeen bestaat een meeting uit de opeenvolging van de stappen:

a. Activeren

In deze stap zorg je er als facilitator voor dat er in de groep de juiste energie vrijkomt om aan de vraag te werken. De werkvorm die je hiervoor gebruikt moet de deelnemers dus prikkelen en

primair gericht zijn op het effect (de houding bij de deelnemers) en niet op de inhoud.

b. Divergeren

Deze stap is bedoeld om zo'n breed mogelijk beeld te krijgen van het vraagstuk of zo veel mogelijk oplossingen te genereren. Deze stap is dus volledig gericht op de inhoud. Belangrijk hierbij is dat de deelnemers in deze stap oordeelloos zijn over hetgeen gedeeld wordt.

c. Ordenen

In deze stap delen de deelnemers met elkaar wat er in de vorige stap opgeschreven of geroepen is. De stap richt zich op het doorgronden van de informatie. Vaak vindt er een ordening plaats. Dit kan op basis van overeenkomsten en verschillen, maar andere ordeningen zijn ook mogelijk.

d. convergeren.

In deze stap maken de deelnemers de keuzes of ze bepalen de focus. Soms wordt het beeld verder aangescherpt of compleet gemaakt. Bestaat de workshop uit meerdere golven dan wordt het vertrekpunt voor de volgende golf bepaald. Is het de laatste golf van de workshop, dan worden hier de eindconclusies vastgesteld.

Tip 8: Probeer één golfbeweging in één tijdsblok van de meeting te krijgen. Lukt dat niet, voer dan in ieder geval 'n stap volledig uit.

Tip 9: Start na een break met een korte procesmatige samenvatting van het vorige blok of de vorige blokken. Hierdoor weten de deelnemers weer precies waar ze zijn in het proces.

Tip 10: Maak voor het doorlopen van de golfbeweging gebruik van een Group Decision Support System (GDSS). Liefst een die alle stappen van de golf dekt.

Tip 11: Is het om wat voor reden dan ook niet mogelijk om van een GDSS gebruik te maken, probeer de interactie dan te simuleren door de vragen offline te laten beantwoorden, deze zelf te verzamelen, zelf op kaarten/flip-overs/documenten te zetten en deze weer online te delen. Gebruik in dat geval een extra camera die gericht is op de flip-overs.

Tip12: De activerende stap is cruciaal. Hierdoor haken deelnemers namelijk aan. Je zorgt er voor dat het belang van de meeting bij iedereen goed op het netvlies staat. Een korte introductie van de opdrachtgever is

zeker niet voldoende. Gebruik hiervoor de werkvorm stelling.

5. Inzet energizers

Ook bij een online meeting zijn energizers nodig om de juiste houding van de deelnemers voor de volgende stap te krijgen. Bij een online meeting is het echter veel lastiger om een energizer toe te passen. De redenen hiervoor zijn:

- a. Je hebt niet de beschikking over materialen.
- b. Energizers richten zich vaak op samenwerking. Dat is moeilijker te realiseren.
- c. Deelnemers kunnen zich eraan onttrekken.

Tip 13: Maak gebruik van een van de energizers die special voor online meetings zijn gemaakt.

6. Mensen hebben verschillende interesses

Het zal niemand verbazen dat mensen verschillende interesses hebben. De een zal op een vrij zondag gaan wandelen of fietsen in de natuur, de ander gaat naar een museum en weer een ander gaat aan een nieuwe puzzel beginnen. Howard Gardner³ heeft hier onderzoek naar gedaan. Hij heeft 8 meervoudige intelligenties, zoals hij ze noemt, gedefinieerd. Bij de Academy spreken we liever van meervoudige interesses. Tijdens een online meeting worden er hiervan slechts een paar gebruikt:

- a. De verbaal – linguïstische interesse.
- b. De logisch – mathematische interesse.
- c. De intrapersonlijke interesse.

Het effect hiervan is dat deelnemers die andere interesses hebben zullen afhaken.

Tip 14: Het is belangrijk alle interesses aan te spreken. Dat kan op meerdere manieren:

1. De lichamelijk – kinesthetische interesse
Vraag de deelnemers in een pauze blok even te gaan wandelen. Voer met elkaar een paar eenvoudige bewegingsoefeningen uit.
2. De visueel – ruimtelijke interesse
Probeer zaken te visualiseren. Maak een visueel aantrekkelijk programma voor de meeting.
Vraag deelnemers zaken te tekenen of een foto te kiezen en vervolgens uit te leggen.

³ Gardner, Howard. (1983) "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences." New York: Basic Books.

Gardner, Howard. (1993) "Multiple Intelligences: The Theory In Practice." New York: Basic Books.

3. De muzikaal – ritmische interesse
Gebruik muziek tijdens de check-in.
Zet muziek op tijdens een pauze blok.
Gebruik muziek of begrippen uit de muziek als metafoor.
 4. De naturalistische intelligentie
Maak een PowerPoint met verschillende foto's en draai deze tijdens een pauzeblok af.
Laat deelnemers zich a.d.h.v. een natuurfoto van internet voorstellen.
 5. Interpersoonlijke interesse
Geef deelnemers in twee- of drietallen in een aparte call opdracht om iets uit te werken en dat vervolgens presenteren.
Als de deelnemers elkaar kennen, laat ze elkaar dan tijdens de check-in voorstellen.
7. Sturing van de meeting
- Tijdens een meeting kan de facilitator sturing geven op drie perspectieven: de IK, de WIJ en de HET. Het is belangrijk om op alle drie de perspectieven te sturen. Dat noemen we het integrale model. Meer uitleg over het, door Ken Wilber⁴ ontwikkelde, integrale model is te vinden op de [website](#). Daar staat ook een verklarende film van Daniel Offman⁵. Sla je één van de drie perspectieven over dan bereik je niet het beste resultaat.
- Tijdens een online meeting ligt de sturing voornamelijk op de IK en de HET. Om een resultaat te halen is de WIJ echter essentieel. Anders is er geen draagvlak binnen de groep.

Tip 15: Houd bij het ontwerpen van je meeting rekening met het integrale model en zorg ook voor sturing op het WIJ-perspectief. Dat kun je doen door deelnemers in kleine groepjes in een aparte call aan een vraag te laten werken en het resultaat hiervan in de complete groep te presenteren. Je kunt er ook een energizer voor gebruiken. De energizer 'Tellen van 1 – 20' is hier een mooi voorbeeld van.

⁴ Ken Wilber, The Integral Vision – A Very Short Introduction, Shambhale, 2018, ISBN 978-1-61180-642-7

⁵ Daniel Ofman en Guust Verpaalen, Het is niet te geloven – Van reactief naar creatief leiderschap, Servire, 2006, ISBN 90 215 8016 0
Daniel Ofman, Bezieling en Kwaliteit in Organisaties, Servire, Utrecht, 2007, ISBN 978-90-215-8346-4

4. Hoe bereid ik de online meeting goed voor?

Aan de voorbereiding van een online meeting zitten drie kanten:

1. De administratieve kant.
2. De technische kant bij de facilitator.
3. De technische kant bij de deelnemers.

Deze onderwerpen worden in dit hoofdstuk verdere uitgewerkt.

1. De administratieve kant

Het gaat hier om de uitnodiging, de agenda etc. T.o.v. een offline meeting, moet er meer geregeld worden.

Tip 1: Zorg dat iedereen ruim van te voren een heldere agenda heeft.

Tip 2: Vraag deelnemers om hun vragen en opmerkingen voorafgaande aan de meeting in de chatbox te plaatsen of per email te verzenden.

Tip 3: Beschrijf de agendatopics als een vraag.

Tip 4: Wees heel specifiek over hoe elke topic behandeld zal gaan worden. Is het alleen mededelen, wordt een discussie verwacht, moet er een besluit genomen worden?

Tip 5: Beschrijf in de agenda welke rollen er zijn en wie wat doet (facilitator, timekeeper, enz.)

Tip 6: Als de deelnemers iets moeten voorbereiden, laat dat dan duidelijk uit de agenda blijken.

Tip 7: In de agenda geef je per topic aan hoe veel tijd er aan besteed zal gaan worden. Hou je daar dan ook aan; gebruik een timer.

Tip 8: Presentaties zijn uit den boze, of hou ze heel erg kort.

Tip 9: Vraag van te voren hoeveel ervaring de deelnemers hebben met de tool die je gaat gebruiken. Dat geeft jou een indicatie hoe lang je nodig zult hebben om de deelnemers aan de tool te laten inloggen en wennen.

Tip 10: Geef goede instructies welke apparatuur de deelnemers moeten gebruiken en of ze b.v. nog apps moeten downloaden (b.v. zoals bij Zoom en Adobe Connect). Geef goede handleiding hoe ze dat moeten doen.

Tip 11: Zorg dat iedereen kan bijdragen, b.v. deelnemers in andere tijdzones of met minder geschikte apparatuur.

Tip 12: Laat de deelnemers weten dat ze een rustige plek moeten opzoeken met zo min mogelijk achtergrondgeluiden.

2. De technische kant bij de facilitator

Net als bij een offline meeting waar je gebruik maakt van randapparatuur, zoals beamers, tv's, microfoons, is het essentieel dat in ieder geval alles aan jouw kant werkt.

Tip 13: Log vroeg genoeg in om alles te testen en deelnemers op gang te helpen. Bereid je voor op technische problemen die zich voor zouden kunnen doen. Gebeuren die tijdens de meeting, benoem dat en neem de tijd om het op te lossen.

Tip 14: Geef meerdere deelnemers een rol: voorzitter, faciliteren, tijd bewaken, aantekeningen maken, technische support, de chat in de gaten houden, enz.

3. De technische kant bij de deelnemers

Het resultaat van de meeting staat of valt met het goed werken van de apparatuur bij de afzonderlijke deelnemers.

Tip 15: Start met een onbekende groep de meeting eerder om deelnemers tijd te geven goed aan te sluiten.

Tip 16: Zorg dat je iemand beschikbaar hebt die technische problemen op afstand kan oplossen.

Tip 17: Als er deelnemers zijn die niet bekend zijn met de software die gebruikt wordt, start de meeting dan met een korte instructie over de werking.

5. De workshop

Tips voor de werkwijze

- Begin de meeting zodra de eerste deelnemers inloggen. Zorg ervoor dat je iets hebt om over te praten waar iedereen in kan voegen. Hierdoor leren de deelnemers hoe ze kunnen deelnemen in een discussie. Later kan je de deelnemers te vragen 'on mute' te gaan, d.w.z. de microfoon staat uit.
- Doe een goede check-in zodat deelnemers de gelegenheid krijgen in de meeting te 'landen'
- Begin met een opstartoefening, voor inspiratie zie <https://blog.mural.co/online-warm-ups-energizers>
- Stel een 'manier van werken' samen zodat iedereen weet was men kan verwachten en wat acceptabel is.
 - Bijvoorbeeld: als je niet praat staat je microfoon op 'mute'
 - Blijf zichtbaar in je scherm
 - Gebruik de chat functie
 - Enz.
- Zet vragen of instructies in de chat of een ander format die je gebruikt zodat deelnemers altijd weten wat ze op dat moment moeten doen.
- Vraag deelnemers bij opdrachten eerst zelf na te denken, en dan pas met anderen te delen. Deelnemers moeten in hun feedback heel specifiek zijn: meer uitleggen wat ze bedoelen. Een groot deel van de non-verbale communicatie vervalt, dus je zult meer met woorden uit moeten leggen.
- Als facilitator geef je het goede voorbeeld.
Ga niet toch nog even je email tussendoor scannen, of je WhatsApp bekijken. Verlaat je scherm niet om even koffie te halen of bij te praten met een collega.
- Zorg voor zo min mogelijk afleiding
- Praat langzamer dan je normaal gesproken zou doen.
- Let op de tijd
- Gebruik ELMO "Enough! Let's MOVE ON"
- Parkeer opmerkingen waar nodig op een apart vel.
- Eindig met een actielijst: wat, wie, wanneer.
- Eindig met de vraag: "En, hoe ging het?"

Tips voor de betrokkenheid

- Zorg dat iedereen zoveel mogelijk in beeld is en elkaar goed kan zien.
- Geef aan wat goed gaat, spreek waardering uit als de meeting vlot verloopt of als discussies goed gaan.

- Zorg ervoor dat iedereen de kans krijgt om mee te praten.
- Gebruik zo vaak mogelijk elkaars namen. Bijvoorbeeld als je een vraag stelt, kies dan iemand uit en vraag door diegene zijn/haar naam te noemen om antwoord te geven. Als je om een mening vraagt, noem dan de naam van degene die als eerste mag reageren.
- Moedig discussie aan door open vragen te stellen.
- Doe regelmatig een virtuele energizer.
- Zet op sommige momenten even iemand in de 'spotlight' en geef die person specifieke aandacht. Dat houdt iedereen bij de les.
- Zet je scherm op 'collage' zodat iedereen altijd alle deelnemers ziet (voor zover mogelijk).
- Verzin taken die gedurende de meeting moeten gebeuren en geef specifieke personen opdracht op die taken uit te voeren. Bijvoorbeeld: 'Bij agendapunt 5 nemen we 5 minuten pauze. Paul, wil jij mij daar op wijzen als we zo ver zijn?'

Tips voor stemmen

- Als je polls inzet, doe dat dan zo vroeg mogelijk in de meeting zodat iedereen weet dat het een interactieve bijeenkomst is. Gebruik bijvoorbeeld Mentimeter.
- Laat resultaten real-time zien.
- Doe af en toe een geinig poll, bijvoorbeeld 'Hoe zou Paul verkleed gaan als we een verkleedpartij organiseren?', maak daar een multiple-choice vraag van of laat het open.
- Als mensen een mening geven, kan je ze vragen met de hand de voorkeur te laten zien:
 - 1 vinger: Helemaal mee eens
 - 2 vingers: Mee eens
 - 3 vingers: Niet mee eens
 - 4 vingers: Helemaal mee oneens
 - 5 vingers: Geen mening

Tips voor chatten

- Moedig het gebruik van de chat functie aan voor berichten aan de groep.
- Bekijk van tijd tot tijd gezamenlijk wat er in de chat staat. Hiervoor kun je een deelnemer aanwijzen om dat in de gaten te houden.
- Moedig ook het gebruik aan van de chat functie voor berichten aan specifieke deelnemers. Hierdoor kunnen deelnemers een-op-een even met elkaar afstemmen.

Tips voor 'lastig' gedrag

- Als een deelnemer 'lastig' gedrag vertoond, spreek hem daar in een chat op aan door het gedrag te benoemen, jouw interpretatie daaraan te geven en aan te geven wat het effect ervan is op de meeting. Vraag naar zijn reactie.
- Vertonen meerdere deelnemers tegelijkertijd 'lastig' gedrag, dan is er misschien wat anders aan de hand. Onderbreek het content deel en benoem wat je ziet gebeuren en vraag om een reactie.

6. De toekomst

Nu we massaal kennis hebben gemaakt met online meetings zullen deze niet meer uit het meeting beeld verdwijnen. We hebben namelijk geproefd van de voordelen, maar we hebben ook de nadelen van online meetings ervaren.

Daarnaast hebben we de voordelen ervaren van het inzetten van bepaalde tools, zoals webbased whiteboards en een GSS.

Dit zal ertoe leiden dat er op meeting niveau vier meeting vormen gaan ontstaan:

1. Volledig face2face

Dit zijn meetings waarbij alle deelnemers en de facilitator face2face bij elkaar zijn. De verandering die bij deze meetings zal plaatsvinden is dat er meer online tools gebruikt gaan worden. In welke mate dat zal gebeuren is op dit moment niet in te schatten.

2. Hybride

Dit zijn meetings waarbij een deel van de deelnemers online is en een deel van de deelnemers fysiek bij elkaar is. Er zijn drie variaties te onderkennen:

- a. Deel van de deelnemers zijn face2face bij elkaar (eventueel op meer dan één locatie), een deel neemt online deel en de facilitator is aanwezig bij (één van) de face2face groep(en).
- b. Deel van de deelnemers zijn face2face bij elkaar (eventueel op meer dan één locatie), een deel neemt online deel en de facilitator is online aanwezig.
- c. Alle deelnemers zijn face2face bij elkaar (eventueel op meer dan één locatie) en de facilitator is online aanwezig.

Tijdens deze meetings zal er waarschijnlijk voornamelijk gebruik gemaakt worden van online tools. Alhoewel een combinatie van online en fysiek zeker tot de mogelijkheden behoort en een extra dimensie kan bieden.

3. Volledig online

Alle deelnemers en de facilitator zijn online.

4. Asynchroon

Dit zijn meetings waarbij de deelnemers niet bij elkaar zijn, dus niet face2face en niet online. Deze meetings worden volledig ondersteund door

online tools. Voorbeelden van dit soort meetings zijn: meetings in het kader van burgerparticipatie en meetings waarbij aandachtspunten voor een toekomstvisie geformuleerd worden, waarbij uit diverse hoeken van de maatschappij personen betrokken zijn.

In de paragraaf 10.1 en 10.2 worden de consequenties voor de hybride en asynchrone meetings verder uitgewerkt. In paragraaf 10.3 worden argumenten voor de keuze tussen de vier meeting vormen beschreven.