



## ‘Saamhorigheid is – ook online – een belangrijk vergaderdoel’

Effectief vergaderen is in gewone tijden al lastig genoeg; als het online moet, zijn er nog meer hindernissen te nemen. Waarom vergaderen we eigenlijk en hoe zorg je ervoor dat dat goed verloopt? Trainer Rick Willemsen is ervan overtuigd dat online vergaderen bijna net zo effectief kan zijn als fysiek bijeenkomen. ‘Als je online maar tijd maakt voor de gesprekjes die je gewoonlijk voor en na de vergadering bij het koffieapparaat hebt.’

TEKST: BERBER BIJMA / ILLUSTRATIE: AAD GOUDAPPEL

**H**uisartsen vergaderen heel wat af, in en buiten de praktijk. Besprekingen voelen niet altijd als een even efficiënte tijdsbesteding en zeker in coronatijd is de werkdruk zo hoog dat vergaderingen zo snel mogelijk moeten worden afgehandeld zodat het ‘echte’ werk weer kan beginnen. Rick Willemsen geeft bij de LHV-Academie de cursussen ‘Effectief vergaderen’ en sinds vorig jaar ook ‘Effectief online vergaderen’. Hij herkent het beeld. ‘Laatst heb ik nog een vergadering begeleid waarbij de voorzitter zó uit de drukte van zijn praktijk kwam en vervolgens de hele vergadering niet meer uit de zend-stand kwam. Zeker in deze drukke tijd is er minder aandacht voor een goed begin en eind van de vergadering, terwijl die voor het saamhorigheidsgevoel heel belangrijk zijn.’ Vergaderen doen we namelijk niet alleen om te informeren en samen besluiten te nemen maar ook om een gevoel van saamhorigheid te creëren, zegt Willemsen. ‘Informeren en besluiten nemen zijn natuurlijk belangrijke doelen van

vergaderen. Het is belangrijk dat op de agenda en in de notulen duidelijk is welke van die beide functies een bepaald agendapunt heeft. Maar een derde doel is minstens zo belangrijk: elkaar inspireren en een gevoel van saamhorigheid creëren. Saamhorigheid is de basis voor een gedragen besluit: een besluit waaraan iedereen zich wil committeren, waarbij iedereen zich gehoord voelt en waarbij de weerstand op tafel komt vóórdat het finale besluit wordt genomen. Daarmee kunnen actielijsten kort en overzichtelijk blijven.’ Aan de voorzitter de taak om ervoor te zorgen dat iedereen zich gehoord voelt. Willemsen: ‘Hoe extravertter de voorzitter is, hoe meer hij of zij beslag

**‘Online mis je de gebruikelijke walk and talk en daarmee ook de onderlinge afstemming op emotioneel vlak’**

legt op de energiehuishouding van de andere deelnemers, zeker de introverten. Andere deelnemers durven ook vaak de dominante rol van de voorzitter niet te benoemen, uit respect voor degene die die zware taak op zich wil nemen en daar veel tijd in steekt.’

### ■ DUOVOORZITTERSCHAP

Willemsen pleit voor een standaard duovoorzitterschap bij vergaderingen: een taakleider en een procesbegeleider. ‘De taakleider heeft de inhoudelijke inbreng, de procesbegeleider zorgt ervoor dat dat wat niet op tafel komt maar wel als onderstroom in de vergadering leeft, toch op tafel komt. Vergaderingen blijven vaak inhoudelijk, de voorzitter wil de tijd bewaken en haalt daardoor niet alles uit de vergadering wat erin zit. Als ik bij vergaderingen ben, zie ik bijna nooit iemand die de inhoudelijke kant én de proceskant goed kan combineren in het leiden van een vergadering. Tegelijk zie ik vrijwel altijd iemand – meestal een vrouw – die het in zich heeft om de onderstroom boven tafel te krijgen, ervoor kan zorgen dat iedereen zich gehoord voelt én dat de vergadering geen uren uitloopt. Vaak gaat het om mensen die de emoties van anderen goed kunnen aanvoelen en ook al zo’n soort rol hebben in vergaderingen, onuitgesproken. Als alle bestuursleden gelijkwaardig zijn, waarom zou je dan bezwaar hebben tegen een procesbegeleider naast een taakleider? De procesbegeleider kan tijdens de vergadering vragen stellen als: “Karin, jij reageert nogal fel, wat wil jij kwijt hierover?” Of: “Er valt steeds een stilte bij dit thema, hoe komt dit?” Daarmee voorkom je dat mensen na afloop

van een vergadering elkaar onderling gaan opbellen: “Ik was het eigenlijk niet eens met wat Hans zei; jij wel?” Dat zorgt alleen maar voor ruis.’

#### ■ EMOTIONELE AFSTEMMING

De overgang naar online bijeenkomsten heeft de kunst van het vergaderen er niet makkelijker op gemaakt, ziet Willemsen. ‘Online is het nog lastiger om tijdens de vergadering iets over het proces te zeggen, zeker voor introverte deelnemers. Bovendien: je ziet alleen elkaars hoofd en hals en dus maar een heel klein stukje non-verbale communicatie. Het is lastiger te zien als andere deelnemers blokkeren of moeite hebben met wat er is gezegd.’

Juist vanwege het gebrek aan non-verbale communicatie is het bij online vergaderingen extra belangrijk om ‘tijd te nemen om te landen’. Willemsen: ‘Vaak speelt er veel voorafgaand en na een vergadering, dat we gewoonlijk bijvoorbeeld bij het koffieapparaat bespreken. Soms vindt daar het échte gesprek plaats. Die gebruikelijke *walk and talk* mis je online en daarmee mis je onderlinge afstemming op emotioneel vlak. En dus moet je voor dat

### ‘Online is het nog lastiger om tijdens de vergadering iets te zeggen over het proces’

soort informele gesprekje heel bewust wél tijd incalculeren bij de check-in en check-out van een digitale vergadering. Bijvoorbeeld tien minuten aan het begin van de vergadering waarin je bijvoorbeeld vraagt: “Je ziet er wat afgeleid uit, speelt er iets?” of, heel simpel: iedereen krijgt een minuut om te vertellen hoe het met hem of haar gaat. Bij de check-out kun je controlevragen stellen als: “Heeft iedereen kunnen zeggen en inbrengen wat hij of zij wilde?” of: “Hoe deed ik het als voorzitter? Hebben jullie feedback?” Het is zonde om die tijd niet te nemen, want juist met dit soort vragen creëer je saamhorigheidsgevoel.’

#### ■ SOCIALE ARMOEDE

Online vergaderen kan, met genoeg aandacht voor juist dit soort vragen, ‘de oude werkelijkheid benaderen’, vindt



Willemsen. ‘Er zijn vergadergroepen, bijvoorbeeld LHV-kringen, die bepaalde onderwerpen in het najaar lieten liggen omdat ze vonden dat die toch echt in een fysieke bijeenkomst besproken moesten worden. En vervolgens besloten ze in januari – met het eind van online vergaderen nog niet in zicht – om er toch maar digitaal over te praten. Het onderwerp kon simpelweg niet langer blijven liggen. Zo is er de afgelopen maanden veel geëxperimenteerd met wat online kan. Een live sessie is een heel eind te benaderen, maar je blijft er toch tegenaan lopen dat je elkaars energie niet goed kunt voelen of aflezen. Ik denk dat er straks, als het weer kan, een explosie van heisessies komt. De menselijke behoefte van elkaar zien, is nooit helemaal te vervangen. Wie weet moeten er nog frustraties worden uitgesproken die tijdens het online vergaderen steeds groter zijn geworden. Tegelijk zullen we nooit meer helemaal teruggaan naar de oude vergaderwerkelijkheid, want vergaderen zonder reistijd heeft z’n voordelen natuurlijk ook bewezen. Maar de sociale armoede van uitsluitend online vergaderen, zijn we echt zat.’

### ‘Pauze in een online vergadering is echt geen zonde van de tijd’

Wat zullen we in deze online tijd eens doen voor de teambuilding? Die vraag bracht het bestuur van de LHV-Huisartsenkring Amsterdam/Almere (HKAA) bij de cursus Effectief online vergaderen. ‘Ik ben vlak voor de coronacrisis kringvoorzitter geworden’, vertelt Daphne Tabak, huisarts in Amsterdam. ‘Sindsdien hebben we twee keer fysiek vergaderd en daarna alleen nog maar online, op een fysieke bijeenkomst in september na. We vonden het nu tijd om weer iets te gaan doen aan teambuilding en kozen voor een training om het online vergaderen beter onder de knie te krijgen.’ Fijne uitkomst: ze deden het al best

goed. ‘En toch hebben we ook nog best veel geleerd.’ Sinds de training heeft het kringbestuur een meer duidelijke en realistische agenda. ‘We weten of een agendapunt bedoeld is voor discussie, om te informeren of om een besluit te nemen. De voorbereiding is beter, bijvoorbeeld doordat iedereen van tevoren meer dingen leest of doordat een paar leden een samenvatting maken.’

Minstens zo belangrijk is de pauze die nu standaard onderdeel is van de online vergadering. ‘Het lijkt misschien zonde van die 5 of 10 minuten, maar dat is het juist niet. Als iedereen even naar de wc

kan of wat drinken kan pakken, zit je daarna met z’n allen echt weer frisser aan het scherm en lukt het beter om op tijd klaar te zijn. Als ik toch zie aankomen dat de vergadering uitloopt, vraag ik de anderen of ze iets langer willen doorgaan óf een onderwerp willen doorschuiven naar de volgende vergadering.’ Om na de pauze met z’n allen weer snel in de materie te zitten, is er dan vaak een korte poll over het onderwerp dat op de agenda staat. ‘Een realistische agenda, altijd pauze en zo nu en dan een poll – dat zijn de belangrijkste dingen die wij van de training hebben meegenomen.’

Voor een tweehoofdige voorzitterschap kiest de HKAA niet. ‘Ik probeer de inhoudelijke inbreng zoveel mogelijk bij de andere bestuursleden vandaan te halen en ben daardoor zelf in de eerste

plaats procesbegeleider. Wij hebben zo’n goede sfeer in het bestuur dat anderen mij prima feedback kunnen geven op het proces tijdens de vergadering. Bijvoorbeeld dat het tijd is om een punt af te sluiten of juist dat we er nog even op door moeten gaan. Die plezierige sfeer helpt mij om me goed te voelen in mijn rol.’

Een ‘gekke vraag’ aan het begin van de vergadering draagt ook bij aan die sfeer. ‘Bijvoorbeeld waar je volgend jaar naartoe wilt op vakantie – daar heeft iedereen in deze tijd wel ideeën over. We beginnen altijd met een rondje “Hoe gaat het met iedereen”, gekoppeld aan een specifieke vraag. Dat kan die vakantie zijn, maar ook hoe het gaat met vaccineren.’

Tabak denkt niet dat er door het online

vergaderen onderwerpen blijven liggen die beter (als het weer kan) in een fysieke bijeenkomst besproken kunnen worden. ‘We proberen zo goed en zo kwaad als het gaat alles online te bespreken. Voor inhoudelijke discussies maken we sinds de training nog meer gebruik van *breakout rooms*. Dat werkt prima. Ik denk wel dat we straks weer andere onderwerpen op de vergadering krijgen als we weer samenkomen, maar dat is dan vooral omdat alles nu zo om corona draait, dat andere onderwerpen momenteel minder aandacht krijgen. Wat ik door het online vergaderen vooral mis, is dat je in de wandelgangen op een idee wordt gebracht of nieuwe inzichten krijgt. Daarom zullen we straks vast toegegaan naar een combinatie van fysiek en online vergaderen. Want laten we eerlijk zijn: online kan heel fijn knetter-efficiënt zijn.’

### LHV ACADEMIE WORKSHOP ONLINE EFFECTIEF VERGADEREN

Deze workshop zet uw rol als vergaderaar op scherp en zoomt specifiek in op online vergaderen in groepen. U krijgt feedback op uw eigen vergadergewoontes en u oefent met vergader technieken. U gebruikt de groep om de vaardigheden op het gebied van besluiten nemen, overtuigend argumenteren, structureren, inspireren en informeren aan te scherpen. Efficiënt vergaderen is offline én online makkelijk te leren.

Deze training is ook geschikt om met uw eigen team uw vergaderingen te verbeteren.

Als voorbereiding op de vergadering vindt een aparte intake plaats door de trainer/coach met de voorzitter van de betreffende vergadering. Zij bespreken de doelstellingen van de vergadering, nemen de vergaderpunten door en bekijken welke voorbereiding wordt gevraagd van de deelnemers aan de vergadering. De voorzitter stuurt de definitieve agenda/agendastukken.

#### INCOMPANY

U kunt deze workshop ook incompany aanvragen. U bepaalt dan zelf de samenstelling van de groep van maximaal 6 personen. In overleg met de LHV Academie wordt dan een datum vastgesteld.

#### AANMELDEN

U kunt zich nu al aanmelden voor de online workshop van woensdag 15 september, van 16.00-18.00 uur.

[www.lhv.nl/lhv-academie](http://www.lhv.nl/lhv-academie)