



**HYBRIDE WERKEN
INCLUSIEF GEMAAKT**

Inclusieve Hybride Vergader- etiquette

Handleiding voor effectief en
gelijkwaardig vergaderen

Handleiding

Bij hybride werken verdelen medewerkers hun taken en uren over de locatie (meestal het kantoor) en de thuiswerkplek. Hybride werken leidt tot meer autonomie en flexibiliteit in hoe je je werk kunt indelen.

Het is belangrijk om met je team afspraken te maken over het hybride werken, waaronder het hybride vergaderen. Hybride vergaderafspraken zorgen ervoor dat er structuur in de vergadering komt, iedereen weet wat er van haar of hem verwacht wordt en dat iedereen thuis en online gelijkwaardig kan deelnemen.

In de vergaderetiquette wordt rekening gehouden met specifieke ondersteuningsbehoeften.

Deze behoeften kunnen op fysiek vlak liggen, bijvoorbeeld wat betreft zien, horen, of beweging/mobiliteit. Of er is sprake van een cognitief aandachtspunt zoals neurodivergentie of concentratie.

Mogelijk bestaan er binnen het team nog andere aandachtspunten die goed zijn om te adresseren in de hybride samenwerking. Het is belangrijk om deze aandachtspunten te benoemen zodat er rekening mee kan worden gehouden.

Onderzoek toont aan dat een vergaderetiquette niet alleen specifieke mensen maar meestal het hele team voordelen biedt.



Gebruik op de teamdag/heidag een dagdeel om de samenwerking te bespreken en te evalueren. Maak hierbij afspraken die passen bij de behoeftes van de teamleden. Laat je hierbij ondersteunen door tools zoals deze inclusieve vergaderetiquette, het kompas hybride werken en het communicatiecanvas.

Opzet van de vergaderetiquette

In de visual wordt de vergaderetiquette schematisch weergegeven. De etiquette bestaat uit een aantal activiteiten die horen bij de fase van de vergadering: de voorbereiding, de start, de uitvoering en na afloop van de vergadering. Door de vergaderactiviteiten op deze manier uit te voeren wordt de vergadering toegankelijker en prettiger voor iedereen.

Legenda

Voor elke activiteit wordt rechts in blokjes weergegeven welk aandachtspunt dit ondersteunt: beweging/mobiliteit, horen, zien en/of neurodiversiteit. Dit is een overzicht op hoofdlijnen. Er zijn allerlei aandachtspunten, oplossingen en afspraken mogelijk. Het is belangrijk om met je team hierover in gesprek te gaan. De activiteiten omrand met een stippellijn zijn alleen nodig bij vergaderingen met een nieuwe samenstelling.

Vooraf aan de vergadering

Communicatie over de beschikbare faciliteiten is belangrijk voor alle deelnemers, zodat zij weten wat er beschikbaar is en wat niet. Het is ook belangrijk om de wensen te inventariseren van alle deelnemers, zodat zij optimaal aan de vergadering kunnen deelnemen, ongeacht of zij thuis of op locatie aansluiten.



Maak gebruik van de tool checklist hybride werkruimtes om de beschikbaarheid van de faciliteiten in de vergaderruimte te controleren. Denk hierbij aan een groot scherm, een multi-channel microfoon, voldoende zit/beweegruimte, goede verlichting (deelnemers goed zichtbaar) en ramen die verduisterd kunnen worden.



Geef in de agenda, bijvoorbeeld Outlook, vooraf aan of je online of op kantoor deelneemt, zodat dat voor iedereen duidelijk is.



Vergader je in een nieuwe samenstelling of met externen erbij? Stuur dan de visual naar deze personen zodat zij de etiquette kunnen volgen.

Stuur de documenten van de vergadering vooraf, zodat alle deelnemers deze kunnen voorbereiden. Mensen met een zicht-, hoorbeperking of neurodivergentie kunnen de voorbereidingstijd gebruiken om het document gemakkelijker te begrijpen.



Gebruik software zoals Microsoft 365^[1] om de toegankelijkheid van documenten te verbeteren. De toegankelijkheidscontrole van onder andere Word, Excel en Powerpoint helpt om ervoor te zorgen dat de inhoud werkelijk toegankelijk is voor alle deelnemers. ^[1] In plaats van Microsoft software kun je bijvoorbeeld ook Google Workspace gebruiken.



Neem de visual op als eerste slide van de Powerpoint, zodat iedereen zich weer even de afspraken in de etiquette herinnert.

Bepaal welke vorm van vergaderen het beste past.

Bij de eerste variant nemen alle deelnemers plaats achter hun eigen laptop, zowel thuis als in de vergaderruimte. Zorg ervoor dat iedereen een headset draagt zodat het geluid goed blijft. Zorg er ook voor dat je zelf goed zichtbaar bent in het scherm en dat je de achtergrond blurt om onnodige prikkels te voorkomen. Deelnemers kunnen eventueel in dezelfde ruimte zitten, maar richten dan elk hun aandacht op hun eigen laptopscherm. In dat geval vervang je de headsets door een gezamenlijke microfoon.



Werk samen in een gedeeld document, zoals de actie-afsprakenlijst. Zet dit document op een apart venster. De toetscombinatie 'alt-tab' laat je makkelijk en snel schakelen tussen de deelnemers in de sessie en het gezamenlijke document.

Bij de tweede variant vergaderen de (fysieke) deelnemers in de vergaderruimte gezamenlijk via een scherm en de (online) thuiswerkers elk op een eigen laptop. Zorg ervoor dat iedereen goed zichtbaar is via de camera en goed verstaanbaar is via de microfoon. Het is aan te raden om de deelnemers op het scherm in de vergaderruimte te tonen. In dat geval kunnen ze hun eigen laptop gebruiken om de presentatie (slides) te volgen.



Controleer de stoelopstelling in de vergaderruimte ten opzichte van de camera. Zet de stoelen zo dat deelnemers goed zichtbaar zijn voor online deelnemers.



Kies als je thuiswerkt voor een ruimte die je (zoveel mogelijk) kunt afsluiten. Gebruik een headset vanwege de microfoon. Als je snel last hebt van (geluids)prikkels, gebruik dan een headset met active noise reduction.



Reserveer naast de vergaderruimte altijd een concentratiecel voor een teamcollega die baat heeft bij minder prikkels of moeite heeft met het geluid.



• Zakenmensen in een online teamvergadering

Start van de vergadering

Start de vergadering met een voorstelrondje als er nieuwe deelnemers zijn. Dat ligt voor de hand maar is bijvoorbeeld belangrijk voor mensen die aan elke stem een naam willen koppelen. Bovendien biedt het de mogelijkheid om de scherm- en geluidscheck te doen.

Verdeel de rollen van voorzitter, facilitator en notulist over de deelnemers om de vergadering meer structuur en duidelijkheid te geven, zie ook deel 2 van de handleiding. De voorzitter richt zich op de inhoudelijke voortgang, neemt besluiten en benoemt acties. De facilitator zorgt voor een goed verloop van de vergadering en houdt rekening met structuur, betrokkenheid en welzijn. De notulist registreert de vergadering en de uitkomsten.

Door het uitvoeren van een scherm- en geluidscheck wordt meteen duidelijk of iedereen goed zichtbaar is op het scherm en of elke stem goed (en ongeveer even luid) te horen is. Zet je microfoon uit als je niet aan het woord bent om achtergrondruis te vermijden.

Maak afspraken over de chatfunctie om te voorkomen dat deelnemers zich afgeleid voelen door een 'tweede realiteit'. Gebruik de chatfunctie alleen voor ondersteunende doeleinden, zoals het stellen van vragen tijdens een presentatie of een linkje naar relevante achtergrondinformatie.

Plan de agenda van de vergadering zorgvuldig in, bijvoorbeeld door de punten te verdelen over de beschikbare vergadertijd.

Zo voorkom je onverwachte verrassingen en sluit je de vergadering op tijd af. Plan ook pauzes in, zodat iedereen even rust kan nemen of om dingen te doen die op dat moment nodig zijn.

Uitvoering van de vergadering

De notulist zet een gezamenlijk document op het scherm, bijvoorbeeld een Word document in de gezamenlijke Teams-omgeving. Op deze manier blijft de inhoud van de vergadering duidelijk, bijvoorbeeld welke afspraken, meningen of acties er zijn genoteerd.

Geef deelnemers de mogelijkheid om de vergadering op te nemen en/of de livetranscriptie in te schakelen. Het kan deelnemers bijvoorbeeld helpen om de vergadering voor een deel terug te horen of te lezen.

Bij de inclusieve vergaderetiquette horen een aantal gedragsregels. Ten eerste is het belangrijk om elkaar de ruimte te geven om te praten. Discussies kunnen door sommige deelnemers niet of lastig te volgen zijn als er tegelijkertijd meerdere mensen aan het woord zijn. Ten tweede is het voor mensen met een visuele of gehoorbeperking handig om eerst je naam te noemen voordat je iets zegt. Zo kunnen zij gemakkelijker volgen wie er spreekt. Ten slotte is het voor mensen met een visuele beperking fijn om te horen wat er op het scherm staat. De voorzitter of een deelnemer kan de slides dan hardop voorlezen of bijvoorbeeld beschrijven wat er op de afbeelding staat.

Na afloop van de vergadering

Na afloop van de vergadering worden de uitkomsten gedeeld. Sla het gedeelde document op in een gezamenlijke map zodat alle deelnemers dit kunnen teruglezen. De deelnemers die de opname of transcriptie hebben gemaakt, voegen deze eraan toe.

Uitvoering van de vergadering

Vooraf aan de vergadering



- ⇒ Stel je agenda automatisch in op 55 minuten voor vergaderverzoeken in plaats van een uur. Zo blijft er ruimte voor een pauze.
- ⇒ Bepaal of afstemmen via een vergadering de beste manier is. Feedback geven op een document kan bijvoorbeeld ook a-synchroon plaatsvinden, bijvoorbeeld in subgroepjes, of na elkaar.
- ⇒ Verwacht je dat er in een vergadering veel discussies komen of dat de emoties oplopen? Kies dan niet voor een hybride variant. In dat geval is een fysieke meeting nodig.
- ⇒ Geef online deelnemers dezelfde toegang tot software als fysieke deelnemers. Dit zorgt voor gelijkwaardigheid.

Tijdens de vergadering



- ⇒ Bespreek alleen de agendapunten die voor het hele team gelden, zodat iedereen aangehaakt blijft. Andere agendapunten kunnen in een kleinere samenstelling worden besproken.
- ⇒ Werk met roulerende rollen zodat je als team flexibel blijft. Kies als voorzitter bij voorkeur iemand die niet tegelijkertijd een sterk inhoudelijke rol heeft in de vergadering.
- ⇒ Zorg ervoor dat het gesprek centraal blijft voor alle deelnemers. Vermijd dat het gesprek zich naar de kantoorruimte verplaatst, omdat thuiswerkers het dan niet meer kunnen volgen. Als een grap gaat over iets in de kantoorruimte, leg het dan even uit aan de thuiswerkers.
- ⇒ Spreek af dat iedereen een hand opsteekt als zij/hij iets wil zeggen. Dit geldt voor zowel online als fysieke deelnemers. Zo houd je gelijkwaardigheid.
- ⇒ Las een korte leespauze in als iemand een nieuw document wil bespreken.

⇒ Afwisseling van werkvormen zorgt voor energie. Dat komt vooral online deelnemers ten goede. Bijvoorbeeld:

- Werken in 'break-out' subgroepen
- Laat iedereen digitale post-its plakken op een whiteboard
- Gebruik de poll-functie om mee te denken met een stelling

⇒ Ga je interactief aan de slag? Houd het dan simpel en gebruiksvriendelijk.

Na afloop van de vergadering

⇒ Evalueer regelmatig je vergadering. Wordt de etiquette (nog) goed toegepast? Zijn er afspraken die nog missen of misschien juist losgelaten kunnen worden?



• Team vergadering deels hybride

De rolverdeling voor een inclusieve vergadering

De inclusieve voorzitter

De voorzitter richt zich op de inhoudelijke voortgang van de vergadering. Samen met de facilitator stelt zij de agenda vast en verdeelt zij de agendapunten over de beschikbare tijd. De voorzitter laat deelnemers aan het woord en stelt per agendapunt de besluiten en acties vast. Het is slim om een thuiswerker/online deelnemer de rol van voorzitter te geven. Dat voelt misschien wat onnatuurlijk maar dit zorgt ervoor dat de fysieke deelnemers gericht blijven op het scherm in plaats van een eigen subgroep vormen. Bovendien geeft het de boodschap af dat thuiswerkers ook een belangrijke vergaderrol vervullen.

De voorzitter zorgt ervoor dat alle deelnemers (online of fysiek) gelijkwaardig worden behandeld, bijvoorbeeld door:

- ➞ Een namenrondje te houden om te controleren of iedereen goed zichtbaar in beeld is en of iedereen microfoon werkt.
- ➞ Een check-in te doen bij de start om te vragen hoe iedereen zich voelt en iemand daarover iets wil delen.
- ➞ Tijdens de vergadering de instructies voor een taak/opdracht duidelijk uit te leggen en te controleren of iedereen deze begrijpt en kan uitvoeren.
- ➞ Na een behandeld onderwerp een samenvatting te geven.

Als er een besluit is genomen, benoemt de voorzitter dit expliciet en hardop, zodat alle deelnemers het begrijpen.



Als de verbinding van de voorzitter hapert, draag de rol dan over aan een andere deelnemer.



Geef (andere) online deelnemers als eerste de beurt bij een vragenrondje. Zo blijven zij beter betrokken bij de vergadering.



Gebruik de 'poll' functie of het whiteboard om input van deelnemers te vragen, in plaats van een rondje langs te gaan. Dit maakt besluitvorming efficiënter en gelijkwaardiger. Online staan handige instructiefilmpjes om dit te leren gebruiken.

De inclusieve facilitator

De facilitator ontzorgt de voorzitter. Zij richt zich op het proces en de interactie van de vergadering. Verder helpt zij met het gelijkwaardig houden van de online en fysieke deelnemers en houdt zij rekening met welzijn. Het is slim om een fysieke deelnemer de rol van facilitator te geven, zodat zij zowel op het scherm als in de vergaderruimte op de interactie en dynamiek kan letten.

De facilitator verdeelt samen met de voorzitter de agendapunten over de beschikbare tijd. Dit zorgt voor rust en duidelijkheid. Als de agenda verandert, bijvoorbeeld omdat een agendapunt uitloopt, doet de facilitator een procesvoorstel voor het resterende deel van de vergadering.

Tijdens de vergadering houdt de facilitator de interactie (of het gebrek hieraan) in de gaten en grijpt zij in als de vergadering te rommelig wordt, bijvoorbeeld als mensen door elkaar heen praten. Tijdens een presentatie laat ze eventuele laatkomers binnen en let ze op vragen (hand opsteken) om onnodige ruis te voorkomen. Ook zorgt ze ervoor dat deelnemers voldoende tijd krijgen voor een reactie, bijvoorbeeld omdat ze eerst even moeten schakelen, en dat er op tijd pauze wordt gehouden. Ten slotte houdt de facilitator aandacht voor het welzijn van de deelnemers, bijvoorbeeld door na een pauze te vragen hoe zij zich voelen qua energie of concentratie. Veelal is dit op een scherm niet zichtbaar.



Zijn er nieuwe deelnemers aan de vergadering? Check dan even of zij bekend zijn met de gebruikte opties zoals bij 'digitale hand opsteken' en 'schrijven op whiteboard'.



Als je ziet of denkt dat een deelnemer dreigt uit te zoomen, benoem dit dan hardop. Of check even in bij een deelnemer die bijvoorbeeld op de achtergrond blijft bij een discussie.



Als iemand het even lastig heeft, kies dan voor een time-out en vraag wat zij/hij nodig heeft.



Houd het telefoonnummer van IT bij de hand voor als er problemen zijn met de vergader- of ondersteuningssoftware. Als teveel deelnemers hier last van hebben, las dan een korte pauze in.

De inclusieve notulist

De inclusieve notulist registreert de vergadering en de uitkomsten daarvan. Dit begint vooraf met het inventariseren van vergaderpunten en het beschikbaar maken van de stukken die gelezen moeten worden. Daarnaast vraagt de notulist of er qua toegankelijkheid aandachtspunten zijn waar in de vergadering rekening mee moet worden gehouden.



Doe de Microsoft 365 toegankelijkheidscontrole vóórdat je de stukken deelt of beschikbaar stelt, of instrueer teamleden dit zelf te doen.

Tijdens de vergadering houdt de notulist een lijst bij met de acties en besluiten die worden genomen. Deze lijst wordt na de vergadering gedeeld met alle deelnemers.

Als er in de vergadering ruis ontstaat over de acties of besluiten, bijvoorbeeld omdat er geen concrete acties aan een groepsdiscussie worden gekoppeld, signaleert de notulist dit en vraagt de voorzitter om een concrete uitwerking.



Betrek teamleden bij het bepalen van wat er precies genotuleerd moet worden. Vaak is een automatisch transcript voldoende voor degenen die de vergadering willen teruglezen.



Ruim vooraf aan de vergadering en na afloop ruimte in om een korte evaluatie te houden. Vraag deelnemers bijvoorbeeld te noteren of er vergaderetiquette-regels zijn die niet goed worden nageleefd en of er andere aandachtspunten zijn.



• Teamoverleg

De inclusieve deelnemer

De inclusieve deelnemer houdt rekening met de afspraken die zijn gemaakt om de vergadering toegankelijk en aangenaam te maken voor alle deelnemers. Belangrijk daarbij is dat de rolverdeling wordt gerespecteerd en dat de hybride vergaderetiquette wordt gevolgd. De gelijkwaardigheid die daarmee ontstaat biedt de flexibiliteit om bijvoorbeeld online aan te sluiten als fysiek niet lukt en vice versa.

In de vergadering is het belangrijk niet te snel te spreken, zodat iedereen je kan blijven verstaan. Benoem hardop wat er op een slide staat als je presenteert, zodat iedereen het goed kan volgen.

Verder is het belangrijk om te letten op je mimiek; enkel glazig naar een scherm kijken maakt het lastig voor anderen om jou te lezen. Je kunt als online deelnemer bijvoorbeeld werken met 'klappen' of een 'handje' om een signaal af te geven, ook al ben je niet aan het woord. Als je merkt dat je moeite hebt om je te concentreren, meld het dan even hardop aan de facilitator.



Als je vergaderen lastig vindt of je voelt je niet goed, overweeg dan om je camera uit te zetten. Meld dat altijd vooraf of tijdens de vergadering aan de facilitator zodat duidelijk is dat je wel aanwezig bent.



• Teamvergadering deel hybride



**HYBRIDE WERKEN
INCLUSIEF GEMAAKT**

WWW.INCLUSIEFHYPBRIDEWERKEN.NL