

# Nederland vergadert zich suf

***Uit: NRC Handelsblad van woensdag 22 januari 2003***

Door Friederieke de Raat

De gemiddelde werknemer is een kwart van zijn of haar werktijd kwijt aan vergaderingen. Leuk vinden we het niet, al dat praten, maar intussen vergaderen we rustig door. Want vaak 'in bespreking' zijn, geeft status en een zakelijke bestaansreden. Onderzoeker Wilbert van Vree schat de kosten van vergaderen op zo'n 14 miljard euro per jaar.

Het valt niet mee om Marga Douben, business unit manager van beveiligingsorganisatie Seceurop op Schiphol, te spreken te krijgen. De vraag was hoeveel procent van haar werktijd zij kwijt is aan vergaderingen. Maar ze heeft zo veel vergaderingen dat er met moeite een gaatje in haar agenda gevonden kan worden voor een afspraak. "Als je me nou dinsdagochtend om 9 uur belt, dan heb ik tot half tien de tijd, daarna moet ik in vergadering met het managementteam."

Douben besteedt 75 procent van haar werktijd aan vergaderingen, heeft ze uitgerekend: het stuurgroepoverleg, het werkgroepoverleg, het wekelijkse toekomstoverleg, de vergadering met het managementteam, met haar directeur, etc. "Ja, die vergaderingen zijn allemaal nodig", zegt ze, "want als beveiligingsbedrijf op een grote luchthaven zitten we in een woelige periode."

Marga Douben is geen uitzondering. Nederland zich suf. Gemiddeld besteedt de Nederlandse werknemer een kwart van zijn of haar werktijd aan vergaderen. Maar bij hoge managers kan dat oplopen tot wel 80 procent en in de allerhoogste top van de multinationals wordt niets anders meer gedaan dan vergaderen, zo blijkt uit onderzoek van Wilbert van Vree. Hij promoveerde in 1994 op de vergadercultuur in Nederland en leidt sindsdien een vergaderkundig bureau in Amsterdam.

Van alle werknemers maken overheidsfunctionarissen het het bontst, aldus Van Vree, die organisaties begeleidt bij het efficiënter maken van vergaderingen. De gemiddelde rijksambtenaar besteedt 32 procent van zijn werktijd aan vergaderen, een directeur op een ministerie bijna de helft van zijn werktijd. Gemiddeld heeft hij zestien vergaderingen per week. Inclusief voorbereiden gaat daar zo'n 70 procent van de werkweek aan op.

En als we vergaderen dan nog leuk vonden, maar nee: uit onderzoek dat Van Vree deed op ministeries blijkt dat 40 procent van de ambtenaren vindt dat er te veel vergaderd wordt. Zelfs de directeurs bij de ministeries vinden dat een derde van alle vergaderingen overbodig is. "Maar ze doen niks met die onvrede", volgens Van Vree. "Waarschijnlijk hebben ze het idee dat ze heel goed kunnen vergaderen, omdat ze het zoveel doen. Of ze zijn bang dat hun zakelijke bestaansreden wegvalt, als ze niet meer zoveel zouden vergaderen."

Van Vree heeft uitgerekend dat vergaderen in Nederland jaarlijks alleen aan arbeidskosten zo'n 14 miljard euro kost. De huur van zalen en reiskosten zijn daar niet bij inbegrepen. Hij heeft een vergadermeter ontworpen: een klok waarin hij voor een vergadering de loonkosten van alle aanwezigen invoert en die na afloop aangeeft hoeveel de bijeenkomst heeft gekost. "Als de klok na afloop laat zien dat de vergadering 2000 euro heeft gekost, is dat erg confronterend. Dan gaat men zich toch afvragen of die vergadering dat geld wel waard is geweest."

Die vraag rees ook bij John van Veggel toen hij in 2001 een hoge managementfunctie kreeg bij telecombedrijf Ericsson. "Alleen de vergaderingen binnen Ericsson zelf namen al een hele werkdag in beslag, dan heb ik de bijeenkomsten met klanten nog niet meegerekend", zegt hij. "Die cultuur was ontstaan in de tijd dat het

erg goed ging met de telecommarkt en Ericsson snel groeide. Maar de laatste jaren is het bedrijf afgeslankt en ik vroeg me af of al die vergaderingen, met al die mensen, nog wel nodig waren. Soms was het alsof ik een forum voorzat. Ik had de indruk dat al die arbeidsuren beter besteed konden worden." Hij schakelde vergaderkundige Van Vree in, die Van Veggel er onder meer op wees dat de bijeenkomsten erg gericht waren op informatie-overdracht en veel minder op besluitvorming. Kon die informatie niet sneller via een mail of intranet worden verspreid? Van Veggel: "Tegenwoordig let ik veel beter op de tijd, op het doel van de vergadering en op de vraag welke mensen daarbij aanwezig moeten zijn. Ik vergader nu nog maar 2 uur per week binnen mijn eigen bedrijf. Dat is dus een winst van 6 uur per week. Binnenkort ga ik met het managementteam een half uur vergaderen over de vraag welke vergaderingen we dit jaar willen houden en met wie."

Hoe Nederland zich qua vergadercultuur verhoudt tot andere landen is niet bekend, omdat de bureaus voor statistiek daar geen onderzoek naar doen, maar Wilbert van Vree heeft sterk de indruk dat Nederland de kroon spant in Europa. "Dat leid ik af uit het feit dat veel buitenlanders er altijd over beginnen dat Nederlanders zoveel vergaderen. Bovendien is vergaderen diep geworteld in de Nederlandse cultuur, omdat het land al vierhonderd jaar door middel van vergaderingen wordt geregeerd. In andere Europese landen, zoals Frankrijk, was de regering heel lang in handen van het hof of militairen."

Vergaderingen zijn een essentieel onderdeel van het poldermodel, beschrijft Van Vree in zijn proefschrift. "Wij kiezen minder snel dan bijvoorbeeld Fransen voor samen eten om dingen voor elkaar te krijgen, of voor vechten. Nederlanders overleggen liever. Het is het toppunt van democratie." Toch is vergaderen in werkverband relatief nieuw; het dateert van na de Tweede Wereldoorlog. Van Vree: "Daarvoor vergaderden directie en aandeelhouders wel, maar de werknemers niet. Die hadden geen inspraak."

Waarom vergadert nu iedereen op de werkvloer? "Omdat het werk steeds complexer wordt en we alleen nog het overzicht kunnen houden door overleg. Verder is de betrokkenheid bij het werk heel belangrijk geworden; vergaderen is een sociaal gebeuren waarbij spanningen en conflicten worden gereguleerd. Probleem is alleen dat onze vergaderingen nog te sterk gemodelleerd zijn naar het parlementaire model en te zeer op consensus gericht zijn: iedereen wil inspraak. Dat kan in de politiek heel goed, maar op de werkvloer kan dat leiden tot eindeloos debatteren, afschuiven en uitstellen. Als een chef dan knopen doorhakt, hoor je al snel 'waarom vergaderen we eigenlijk, we worden toch niet serieus genomen'. Dat probeer ik deelnemers aan mijn workshops te leren: spreek van tevoren af wie er beslist en waartoe de vergadering dient. Als vergaderingen voortdurend slecht zijn, is dat slecht voor het bedrijf. Mensen gaan er tegenop zien en halen er geen energie en inspiratie uit."

Rond het thema vergaderen lijkt een aantal wetten van toepassing. Hoe meer lagen bijvoorbeeld in een organisatie, hoe meer vergaderingen. Van Vree: "Vergaderingen hebben de eigenschap dat ze zichzelf vermenigvuldigen. Als aan de top een besluit wordt genomen, zijn er diverse werkgroepen voor de uitvoering nodig." Dat beeld wordt bevestigd door Ida Sabelis, universitair docent cultuur, organisatie en management aan de Vrije Universiteit, die onderzoek deed naar de tijdsindeling van topmanagers. Topmannen willen alles zo efficiënt mogelijk doen om overzicht te houden, zo blijkt. "Dat betekent wel dat veel werk wordt uitbesteed aan lager geplaatsten. Ze schuiven gewoon werk af. Waar de een dus tijd bespaart, is de ander meer tijd kwijt."

Een andere vergaderwet luidt: hoe product- en marktgericht een bedrijf, bijvoorbeeld een krantenredactie of een bouwbedrijf, hoe minder er wordt vergaderd. Van Vree: "Dat wil niet zeggen dat men daar altijd efficiënt vergadert. Vaak is men onvoldoende getraind." Ten slotte: hoe onbelangrijker het onderwerp, hoe meer tijd het vergt. Van Vree: "In heel wat bedrijven geeft men te snel toe aan de neiging om meer tijd te besteden aan de nieuwe kopjes in de kantine, waar iedereen verstand van heeft, dan aan de miljoeneninvestering die grote expertise vereist."

De vraag blijft waarom werknemers over het algemeen niet dol zeggen te zijn op vergaderingen, maar er toch

zonder veel protest heen gaan. "Vergaderen geeft status", meent Van Vree. "Hoe belangrijker je bent, hoe meer je vergadert en andersom. We slaan geen vergadering over, want we zijn bang om informatie te missen en er niet meer bij te horen."

Vergaderen verschaft inderdaad een zekere status, vindt ook Marga Douben van beveiligingsorganisatie Falck. "Een stukje positie, zo van 'ik zit aan tafel met..' Bij veel vergaderingen kun je echt niet afzeggen of je laten vervangen, want als je vandaag vervangbaar bent, ben je het morgen ook. Dat is de keerzijde van status." Vergaderingen zijn symbolische bijeenkomsten om de pikorde telkens opnieuw vast te stellen, volgens onderzoeker Ida Sabelis. "Topmannen van bedrijven beschouwen zichzelf als bestuurders en die kunnen weinig anders dan rond een tafel zitten met anderen om orders uit te delen." Toch vergaderen we korter dan in de jaren zeventig, blijkt uit onderzoek van Sabelis. "We zijn effectiever gaan vergaderen. We zijn beter getraind." Heeft het korter vergaderen soms iets te maken met het feit dat steeds meer jonge mannen zorgtaken op zich nemen en op tijd bij de creche moeten zijn om hun kind af te halen? Sabelis: "Dat vind ik erg optimistisch. Maar de balans tussen privé en werk speelt wel mee. Steeds meer jonge mannen verzetten zich tegen de oude managementscultuur van eeuwig vergaderen en denken na over het nut ervan."

Marga Douben zou graag de gemiddelde Nederlandse werknemer zijn die 'slechts' een kwart van de tijd vergadert. "Dan zou ik meer tijd hebben om mijn emails op kantoor te lezen in plaats van thuis." Officieel werkt ze één dag per week thuis, maar vaak gaat ze toch een halve dag naar Schiphol, voor twee vergaderingen. Ze heeft sinds kort een afspraak met haar secretaresse om één dagdeel vrij te houden in haar agenda. Maar het wordt tijd om op te hangen, de volgende vergadering wacht. Hoeveel moet ze er nog vandaag? "Even tellen. Nog vijf."

Copyright: NRC Handelsblad