

## Een kwart van de tijd vergaderen

Door Elke van Riel

*Vergaderen is een noodzakelijk kwaad. Maar in veel organisaties wordt ongelooflijk veel tijd verprutst door inefficiënt vergaderen. Gelukkig kan overleggen worden geleerd.*

De Nederlandse werknemer is gemiddeld een kwart van zijn werktijd kwijt aan vergaderen, blijkt uit onderzoek onder bijna duizend werknemers die minstens een uur per week vergaderen. Hoe hoger de baan, des te meer er wordt vergaderd, want vergaderen is vooral iets voor de elite, weet socioloog Wilbert van Vree. Hij is gepromoveerd op het boek *Nederland als vergaderland* (1994) is oprichter en directeur van Vergaderkundig Bureau van Vree en voorzitter van het Nederlands Vergaderinstituut. Managers en directieleden vergaderen respectievelijk 9,5 en bijna 8,5 uur in de week. Zelfstandigen zes uur en uitvoerenden gemiddeld vier uur per week.

Al dat gepraat kost jaarlijks tussen de 14 en 30 miljard euro. Van Vree rekent organisaties regelmatig voor hoeveel een vergadering eigenlijk kost. 'Uitgaande van een uurtarief van 80 euro, is dat best confronterend', merkte Jan Willem van Holst, directeur van Blue Sky Group. Twee jaar geleden volgden zo'n 25 mensen van dit bedrijf, dat voor onder andere KLM de pensioenen beheert, een training door Van Vree. De 'vergaderkundige' woonde zo'n tien vergaderingen bij, die hij vervolgens met de aanwezigen besprak. Van Holst: 'Daarbij bleek dan bijvoorbeeld dat bij zaken die slechts twee aanwezigen aangingen, vijf mensen zaten te luisteren. Dat moest dus eigenlijk in een bilateraal tje.'

Het bedrijf kende tot dan toe een uitgebreide vergaderstructuur met drie secretaresses die notulen maakten en zorgden voor koffie en thee. Tegenwoordig maakt de enig overgebleven secretaresse korte notulen in de vorm van actiepunten. Het aantal vergaderingen is sinds de training met maar liefst 40 procent afgenomen en ze duren ook flink korter.

'We houden elkaar nu meer tussentijds op de hoogte via email. Verder hebben we ieders verantwoordelijkheden duidelijker gedefinieerd, we zijn kritischer over of punten wel op de agenda thuishoren en we stellen vooraf beter vast wat het doel is van een vergadering.'

Volgens Van Holst lukt het goed om de nieuwe vergaderstijl vast te houden. Om de sociale functie van vergaderen niet uit het oog te verliezen, beginnen bijeenkomsten sinds de training ook nog altijd met vijf minuten informeel praten.

Een andere ontwikkeling die Van Vree signaleert, is dat steeds meer functionele groepen of taakgroepen een eigen internetsite hebben, waar ze tussen vergaderingen door voortdurend met elkaar communiceren. Daarnaast is het differentiëren van vergaderruimtes volgens de vergaderkundige in opmars. 'Dus niet meer automatisch met z'n allen met potten koffie op stoelen rond een tafel neerzigen, maar ook eens afspreken voor een bespreking van twintig minuten aan een sta-tafel. Zo geef je snelheid aan de bijeenkomst.' De meubelindustrie springt daar volgens Van Vree al op in.

'Ik hoor steeds dat mensen korter willen vergaderen. Maar eigenlijk vind ik dat dit te gemakkelijk wordt geroepen, want het gesprek eromheen heeft wel degelijk een functie', stelt taalkundige Marjan Huisman. Zij promoveerde in 2001 op een onderzoek naar de besluitvorming in vergaderingen. 'Bijna iedereen heeft de pest aan vergaderingen en vindt dat ze te lang duren. Maar aan de andere kant doet iedereen het wel voortdurend. Daar is dus iets vreemds mee aan de hand.'

Als zelfstandig adviseur adviseert zij teams over de beslisstijl in hun vergaderingen.

De wijze van vergaderen zegt veel over de bedrijfscultuur. In het ene bedrijf geldt luisteren en knikken bijvoorbeeld als instemming, in het andere moet dat expliciet worden uitgesproken. Huisman onderzocht vooral hoe beslissingen tot stand komen. 'Omdat een vergadering een publiek optreden is, zijn mensen heel bewust bezig met hoe ze iets brengen. Als een spreker bijvoorbeeld zegt: 'Ik heb gehoord dat ergens in de organisatie gezegd wordt dat overwerk

betaald moet worden. Wat vinden wij daarvan?’ geeft hij niet aan wat zijn eigen mening is. Hoe hoger mensen zich in de hiërarchie bevinden, hoe directer ze zijn.’

Nederlanders zijn aan de ene kant heel assertief met het verkondigen van hun eigen mening, maar ze zijn tegelijk gericht op consensus en het zoeken van één oplossing, zo valt de Franse onderzoekster Jacqueline de Bony op. Dat Nederlanders, ondanks het belang dat zij hechten aan individuele autonomie, toch een andere oplossing kunnen accepteren dan waar ze zelf voorstander van zijn, intrigeert haar. De verklaring is volgens haar dat voor Nederlanders de communicatie en de onderlinge relatie belangrijker zijn dan de het onderwerp van de discussie. ‘Het moet vooral gezellig blijven.’

Voor consensus is een scherpe scheiding tussen het geven van je mening en het nemen van een besluit essentieel, betoogt De Bony. Op een vergadering geef je eerst je individuele standpunt en bouw je daarna samen met anderen aan een collectieve oplossing. Het hanteren van deze scheiding is volgens haar een voordeel in de multiculturele samenleving, aangezien het leidt tot respect voor andere meningen. Het befaamde poldermodel maakt de Nederlanders bovendien handig in het internationale verkeer, want daar draait het meestal om het bereiken van consensus. De Fransen zijn daar weinig bedreven in.

Nederlanders krijgen het poldermodel met de paplepel ingegoten, concludeert de Française Bony uit het onderzoek dat ze doet op basisscholen. ‘Kinderen leren dit soort vaardigheden al tijdens het kringgesprek. Dan is het niet de bedoeling om te kritiseren wat een ander kind heeft gezegd, maar gaat het erom dat iedereen iets mag vertellen en de anderen luisteren’. Hoe groot het belang is dat aan deze vaardigheden gehecht wordt, blijkt er wel uit dat het kringgesprek ’s ochtends is, als de kinderen fris zijn. De Fransen gaan dan rekenen.’