

Al vroeg leerde ik dat wanneer je een bedrijf opbouwt, je duidelijk met elkaar moet communiceren. Vergaderingen zijn onontkoombaar. Ook mijn dagen waren volgepland met de ene vergadering na de andere. Aan het einde van de week zat ik echter vaak met een onbevredigd gevoel: wat had ik nou bereikt? Veel vergaderingen voelden uiteindelijk als tijdverspilling. Ik probeerde allerlei tools die beloofden mijn vergaderingen effectiever te maken, maar geen daarvan maakte die belofte waar. Mijn frustratie over slechte vergaderingen groeide. En nu heb ik een nieuwe droom. Ik wil het grootste probleem in het bedrijfsleven oplossen. Hoe ik dit wil doen? Ik wil een slimme technologie ontwikkelen waarin projecten en meetings op een slimme manier samen kunnen komen.

Naar mijn mening vormen inefficiënte vergaderingen namelijk het voornaamste knelpunt bij veel organisaties. Dat er zo veel zinloze bijeenkomsten zijn is geen wonder; we worden er immers niet in getraind. Vergaderingen vormen echter een kernonderdeel van het werkende bestaan. We hebben menselijke interactie nodig om problemen op te lossen en beslissingen te nemen. Maar vergaderen om het vergaderen is zinloos. Elke meeting moet optimaal benut worden en waarde toevoegen. Om het vergaderprobleem op te lossen heb ik in dit boek enkele handige tips, tricks en strategieën opgeschreven. Daarmee kun jij de eerste stappen zetten voor het verbeteren van jouw vergaderingen.

Ik wens je veel leesplezier en alleen nog maar effectieve vergaderingen!

## Leeswijzer

Dit boek geeft je praktische tips en achtergrondinformatie. Het is verdeeld in vijf hoofdstukken.

**Hoofdstuk 1** is een korte introductie over vergaderingen in het algemeen en veelvoorkomende dingen die daarbij misgaan.

**Hoofdstuk 2** geeft je informatie over verschillende soorten vergaderingen en werkmethodes.

**Hoofdstuk 3** bespreekt alle stappen voorafgaand aan de meeting, inclusief hoe je kunt plannen, vooruitdenken en waar je rekening mee moet houden.

**Hoofdstuk 4** gaat helemaal over het verloop van de vergadering zelf: hoe je je team kunt faciliteren en betrokkenheid kunt creëren.

**Hoofdstuk 5** omvat alles wat er na een vergadering gebeurt en hoe je ervoor kunt zorgen dat alles wat jullie hebben bedacht ook echt gebeurt.

# 1. De huidige stand van zaken

Ken je dat? Je wordt uitgenodigd voor een vergadering met de vage titel 'werkoverleg' of 'meeting', zonder doel of agenda. Je weet dus niet wat je kunt verwachten, maar moet wel minimaal een uur van je kostbare tijd opgeven. En wanneer je na afloop de vergaderruimte uit loopt, weet je eigenlijk niet wat er nu echt besproken en besloten is, ondanks dat de vergadering uitliep. Wat een verspilde tijd, denk je. Dit overkomt jou niet alleen. Maar liefst 44 procent van de werknemers twijfelt aan het nut van zo ongeveer de helft van de vergaderingen! Toch woont een gemiddelde werknemer zo'n 62 vergaderingen per maand bij. Volgens het CBS vergaderen we gemiddeld 6,5 uur per week. En als je het financieel bekijkt, kost vergaderen in Nederland ongeveer 25 miljard euro per jaar<sup>1</sup> aan reistijd en salaris. Kunnen we dan maar beter helemaal niet meer vergaderen?

De Dikke Van Dale omschrijft vergaderen als 'bijkomen om iets te bespreken, om besluiten te nemen'. Als je het zo bekijkt, doen mensen het al duizenden jaren, simpelweg omdat we anderen nodig hebben om ons te helpen met

bepaalde problemen of om ergens overeenstemming over te bereiken. Vergaderen is dus pure noodzaak. Daarom is het de hoogste tijd om vergaderen leuk en nuttig te maken. Zonder kunnen we nu eenmaal niet!

---

<sup>1</sup> 'Vergaderen kost geld', managementsupport.nl, 1 januari 2006



Er gaat heel wat mis bij vergaderingen. In de VS woont de gemiddelde werknemer 62 vergaderingen per maand bij, **maar wist je dat 50% van die vergaderingen wordt gezien als verspilde tijd?** Amerikaanse bedrijven zijn dus 37 miljard dollar aan loonkosten kwijt aan onnodige vergaderingen! 47% van de medewerkers vindt vergaderen de nummer 1 tijdverspilling op het werk.

# Wat gaat er mis?

We beginnen bij het probleem. Waarom voelt het alsof vergaderen nutteloos is? Hieronder zetten we een aantal van de belangrijkste redenen op een rij.<sup>2</sup>

## Onvoldoende of slechte voorbereiding

Soms gaan mensen naar een vergadering omdat die nu eenmaal in hun agenda is gezet, zonder dat ze het doel kennen of weten wat ze moeten voorbereiden. Andere keren is het de organisator die zonder erover na te denken een vergadering inplant en er verder geen aandacht aan besteedt. Of het is een vergadering die al jaren op de agenda staat en niemand vraagt zich nog af of die wel nut heeft. Op deze manier schuiven veel mensen onvoorbereid aan.

Wat kun je doen om dit te voorkomen? Zorg ervoor dat iedereen weet waarom je een vergadering belegt. Dat begint met de uitnodiging: neem daarin een duidelijk doel op, agenda-punten en wat er gedaan moet worden aan de voorbereiding.

## Er zijn slechts een paar mensen aan het woord

Het komt voor dat bepaalde mensen steeds aan het woord zijn. Een oorzaak is dat sommige mensen zeer dominant zijn. Ze maken het anderen vrijwel onmogelijk om ertussen te komen. We noemen dit *dominators*.

Een andere mogelijkheid is dat sommigen juist anderen het woord laten doen. In een groep gedragen sommige mensen zich als *free riders*: ze liften mee op de inspanningen van anderen. Ze voelen zich niet persoonlijk verantwoordelijk en gaan ervan uit dat een ander het wel opknapt. Omdat zij hun mond houden, zijn het steeds dezelfde mensen die het gesprek gaande houden.

Dat schiet natuurlijk niet op. Gelukkig kun je er iets aan doen. Een goede voorzitter maakt het verschil. In hoofdstuk 3 vind je een aantal effectieve manieren om adequaat met verschillende types om gaan. In hoofdstuk 4 leer je hoe je iedereen betrokken houdt en lees je tips om van jezelf de beste voorzitter te maken.

<sup>2</sup>You Waste a Lot of Time at Work', Atlassian.com

### **Er worden geen beslissingen genomen**



We hebben het allemaal meegemaakt: de discussie blijft maar doorgaan omdat de deelnemers er niet uitkomen. Hier ligt een taak voor de voorzitter: die bepaalt hoe beslissingen genomen moeten worden om eindeloze discussies te vermijden. Hij of zij is ook degene die uiteindelijk de knoop doorhakt.

### **Mensen zijn niet betrokken**



Als deelnemers niet actief bijdragen aan de discussie, dan kunnen ze de genomen beslissingen later in twijfel trekken of – nog erger – al dan niet bewust verkeerd uitvoeren. Een ander gevolg van matige betrokkenheid is dat mensen geïsoleerd kunnen raken, waardoor samenwerken moeilijker wordt.

### **Mensen luisteren niet goed naar elkaar**

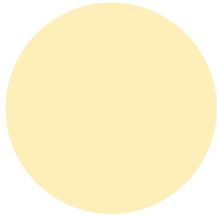


Vaak vinden mensen wat ze zelf zeggen heel belangrijk. Ze kunnen zich daardoor niet goed concentreren op wat de rest te melden heeft. Vooral naar degenen die vlak vóór of na hen aan het woord zijn luisteren ze slecht. En helaas is ook niet iedereen even boeiend om aan te horen.

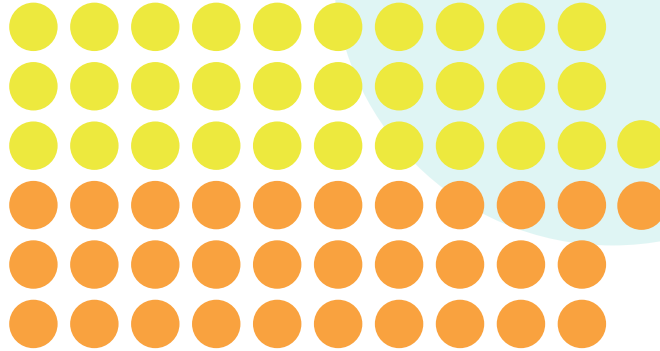
### **De voorzitter mist belangrijke vaardigheden**



Er wordt nogal wat verwacht van degene die de vergadering leidt: hij of zij moet kunnen ingrijpen, naar een concreet resultaat toewerken, deelnemers aanspreken op hun gedrag en zelf niet te inhoudelijk betrokken zijn. Als de voorzitter niet in staat is de vergadering te leiden, kan die veel langer duren dan gepland of worden de actiepunten niet duidelijk benoemd per persoon, met eventuele deadline. Deelnemers aan de vergadering kunnen achteraf verschillende ideeën hebben over wat er besloten is.



62 vergaderingen per maand



50% gezien als verspilde tijd

### Mensen klappen dicht in het bijzijn van de baas

Veel mensen voelen zich niet op hun gemak als ze in het openbaar moeten spreken. Zeker niet als hun leidinggevende erbij is. We zijn groepsdieren en daarom gewend aan hiërarchie. Daarom vallen we in zulke situaties stil. Vervolgens voelen we ons daar slecht over, omdat het lijkt alsof we ons werk niet aankunnen. Als mensen zich niet uit durven te spreken, kan het gebeuren dat belangrijke informatie niet boven tafel komt.

### Culturele verschillen

Hoe mooi het ook is dat we tegenwoordig kunnen samenwerken met mensen uit verschillende landen, cultuurverschillen kunnen ook zorgen voor misverstanden. Degene met wie je hebt afgesproken, kan er een heel ander idee over punctualiteit op nahouden. En misschien voelt de ander zich geschoffeerd door jouw joviale begroeting, of verbaas je je over het gedrag van je gesprekspartner tijdens de vergadering.

Welke van deze problemen herken jij? Kruis er drie aan en pak ze één voor één aan met behulp van de direct toepasbare tips in dit boek.

# Trends op de werkvloer

Een bedrijfscultuur is in meer of mindere mate onderhevig aan veranderingen. De manier waarop mensen samenwerken en communiceren wordt altijd beïnvloed door bepaalde trends. Hieronder vind je de belangrijkste invloeden van dit moment volgens *Entrepreneur*<sup>3</sup> en *Forbes*<sup>4</sup>.

## Generatie Z

Momenteel betreden mensen die tussen 1994 en 2000 geboren zijn via stages en juniorposities de werkvloer. Ze zijn erg werklustig en hebben een ondernemende geest. Naast hun focus op carrière maken, hebben deze mensen veel behoefte aan structuur en stabiliteit. Toch zijn deze jonge werknemers (net als millennials) niet van plan veel langer dan drie jaar op één werkplek te blijven. Om jong talent aan boord te houden, moeten bedrijven blijven vernieuwen en hun werknemers zien uit te dagen.

Wat vergaderen betreft, is het vooral zaak de nieuwste generatie te boeien. Dat kan door de inzet van digitale tools en veel visuele prikkels (deze generatie wordt haar hele leven gebombardeed met bewegende beelden). Ook helpt het om presentaties kort en to the point te houden.

## Functioneringsgesprekken

De verjonging op de werkvloer maakt ook dat managers hun manier van terugkoppelen moeten aanpassen. De werknemer van nu wil vaker feedback, open communicatie en meer samenwerking tussen collega's. Een jaarlijkse evaluatie is niet meer voldoende. Vaker kijken hoe de vlag erbij hangt, bijvoorbeeld elke maand of elke week, bevordert de productiviteit. Zo'n meeting kan wel wat informeler en korter zijn dan een traditioneel functioneringsgesprek. Lori Goler, HR Executive bij Facebook, schreef een artikel over waarom zij denkt dat prestatie-evaluaties werken<sup>5</sup>.

## Diverse culturen

Veel organisaties bouwen aan een diverse en inclusieve bedrijfscultuur. Bedrijven streven bijvoorbeeld naar een gelijke man-vrouwverhouding en een evenwichtige verhouding tussen

<sup>3</sup> Tom Gimbel, '5 Workplace Trends That Will Impact Your Business in 2017', *entrepreneur.com*, 29 maart 2017

<sup>4</sup> Dan Schawbel, '10 Workplace Trends You'll See in 2017', *forbes.com*, 1 november 2016

<sup>5</sup> Lori Goler, Janelle Gale & Adam Grant, 'Let's Not Kill Performance Evaluations Yet', *Harvard Business Review*, november 2016

werknemers met verschillende achtergronden. Het is niet altijd gemakkelijk om dat voor elkaar te krijgen, maar onderzoek<sup>6</sup> wijst uit dat diversiteit een motor kan zijn voor innovatie. Ook blijkt dat werknemers in teams van deelnemers met verschillende persoonlijkheden meer betrokken zijn bij hun werk en elkaar. Voor vergaderingen betekent dit dat je te maken kunt krijgen met verschillende gewoontes en verwachtingen. Lees meer over cultuurverschillen in hoofdstuk 3.

## Gedigitaliseerde werkracht

Technologie geeft nieuwe invulling aan rollen en functies. Bedrijven moeten bedenken hoe ze hun werk organiseren en welke taken wel en niet door mensen moeten worden uitgevoerd.

Met name de vooruitgang op het gebied van kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence* - AI) en *machine learning*

verandert de manier waarop bedrijven opereren drastisch. Veel bedrijven proberen AI in hun bedrijf in te zetten om tot nieuwe oplossingen te komen. HR-managers hebben bijvoorbeeld al manieren gevonden om training, sollicitaties en het voorkomen van personeelsverloop te automatiseren. Voor de werving van personeel kunnen ze al niet meer zonder de online wereld. Andere afdelingen zullen waarschijnlijk snel volgen.

Ook het digitaliseren van (een deel van) het vergaderproces ligt voor de hand. Het inplannen van bijeenkomsten, het versturen van documenten, het laten tekenen van contracten, het maken van de vergaderagenda, het bijhouden en versturen van notulen kan allemaal sneller en efficiënter door een computer gedaan worden. Voorwaarde is echter wel dat werknemers open moeten staan voor de winst die op dit vlak te behalen is, ook als dat ten koste gaat van hun eigen takenpakket.

## Conclusie

In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen wat er allemaal fout kan gaan tijdens vergaderingen; waarom ze niet ootijd beginnen, vaak uitlopen of niet het beste resultaat hebben. Ook hebben we de huidige invloeden op de bedrijfscultuur besproken. Bedrijven die blijven hangen in het verleden komen vroeg of laat in de problemen. Het is belangrijk om mee te bewegen met de ontwikkelingen, zodat je ze beter kunt begrijpen en er beter op kunt inspelen.

Vergaderen anno nu draait om duidelijkheid. De eerste stap is bedenken wat het doel is van een vergadering. Aan de hand daarvan kun je bepalen welke vorm je bijeenkomst moet hebben en hoe vaak je hem houdt, hoe lang het moet duren, wat er op de agenda staat en wie je uitnodigt. In het volgende hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

<sup>6</sup> Loeka Oostra, 'Drie redenen waarom diversiteit binnen bedrijven nodig is', mt.nl, 8 november 2016



## 2. Vergaderingen in soorten en maten

Vergaderen kun je op duizend-en-één manieren: kort of lang, met z'n allen of met slechts een paar mensen, zittend of staand, met veel of weinig interactie. Maar voordat je voor een van die varianten kiest, moet je helder hebben *waarom* je iedereen bij elkaar roept. Wat is het doel van de vergadering?

# Verschillende doelen

Welke vorm van vergaderen je het beste kiest, hangt af van wat je wilt bereiken. Ieder doel heeft een andere ideale overlegvorm.

## Er zijn grofweg vier veelvoorkomende vergaderdoelstellingen:

**Informatie delen.** Dit soort vergaderingen zijn vooral leerzaam; denk aan seminars of lezingen. Soms deelt een presentator informatie om een groep ergens van te overtuigen, of is de bijeenkomst gericht op het rapporteren van resultaten of het bespreken van KPI's. Hier ligt altijd het gevaar op de loer dat de deelnemers 'in slaap vallen'; het passief opnemen van veel informatie kan als heel saai ervaren worden. In hoofdstuk 4 bespreken we verschillende werkvormen om iedereen bij de les te houden.

**Besluitvorming.** Dit doel speelt in elk bedrijf een belangrijke rol. De bijeenkomsten zijn vrijwel altijd gericht op het vinden van consensus. Het nemen van groepsbeslissingen kan erg lastig zijn, zeker als niet alle feiten bij iedereen bekend zijn of als deelnemers niet de kans krijgen hun standpunt te verduidelijken. In hoofdstuk 4 leer je technieken om pijnloos groepsbesluiten te nemen.

**Probleemoplossing.** Als er een probleem is, ligt een (ad-hoc) vergadering voor de hand. Hoewel het doel is om een oplossing te vinden, kost het vaak moeite om tot de kern van het probleem te komen. Als er dan ook nog sprake is van tijdsdruk, waardoor er over de ideeën en gevoelens van deelnemers heen wordt gewalst, kan zo'n vergadering meer problemen veroorzaken dan oplossen. Om tot de ideale oplossing van een issue te komen moet je eerst gezamenlijk definiëren wat nu eigenlijk het probleem is en eveneens gezamenlijk criteria vaststellen waaraan de oplossing moet voldoen. Dat vereist een goede voorbereiding. In hoofdstuk 3 bespreken we hoe je een vergadering voorbereidt.

**Innovatie.** Dit is de belangrijkste soort vergaderingen. Vernieuwing is voor organisaties immers de sleutel tot succes. Om op nieuwe ideeën voor producten, ontwerpen, benaderingen et cetera te komen worden vaak brainstormsessies gehouden. Het idee is dat deelnemers voortbouwen op de ideeën van anderen, zodat het bedrijf van hun gezamenlijke intelligentie profiteert. Aan de basis van een brainstormsessie ligt het denken buiten de bestaande kaders en het vrij spreken over de eigen uitdagingen. In hoofdstuk 4 geven we tips voor het faciliteren van een brainstormsessie.