

Het nieuwe vergaderen

Strategische ingang voor kostenbesparing en innovatie

Ferd van Koolwijk

Schattingen over de kosten van vergaderen in Nederland lopen uiteen van veertien tot twintig miljard euro per jaar. Afhankelijk van beroep, functie en branche besteden managers en medewerkers tussen de dertig en zeventig procent van de werktijd aan vergaderen. Een halvering van de vergadertijd levert, afhankelijk van het type organisatie, al gauw duizenden uren werktijd op. Een interessante mogelijkheid om nader te analyseren.

Naast al dan niet innovatieve kostenbesparingen vraagt de huidige economische crisis eveneens om innovatie op het terrein van productontwikkeling en marketing. Voor beide belangrijke prioriteiten blijft de klassieke vergadering als gereedschap veelal onbenut. Vergaderen is in veel organisaties tot een geroutineerd ritueel geworden: saai, ouderwets, ondoelmatig en met weinig impact. Terwijl elke zichzelf respecterende onderneming tot achter de komma weet wat een kopje koffie voor het personeel kost, blijven managers het antwoord schuldig op de vraag: Hoeveel tijd en geld investeert u jaarlijks in het vergadergebouw en welk rendement leveren deze bijeenkomsten op? De terugkerende kosten voor vergaderen spelen geen rol bij de jaarlijkse budgetbesprekingen. De vergadering leeft voort als een blinde vlek in de routine van alledag en heeft zich de laatste decennia met succes onttrokken aan elke vorm van vernieuwing.

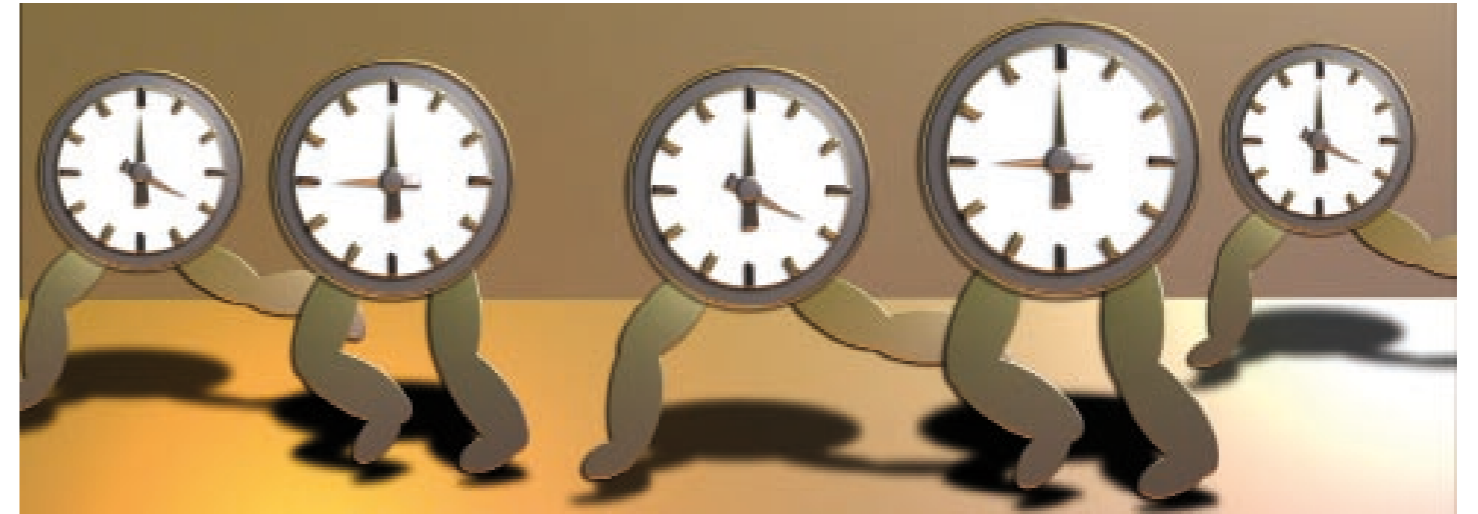
Praatbijeenkomst

Weinig managersopleidingen voorzien in een goede training in het voorzitten van vergaderingen. En de meeste van de honderden cursussen die er

bestaan perfectioneren slechts de bestaande vergadergewoontes; zelden valt er op dit terrein een innovatief geluid te beluisteren. Hierdoor laat de kwaliteit van vergaderingen dan ook vaak te wensen over en komen zinvolle bezuinigingen en innovaties hier niet tot stand. De mogelijkheden hiertoe blijven onbenut door incompetentie of door een gebrek aan moed om nieuwe methoden uit te proberen.

Deelnemers aan vergaderingen laten desgevraagd al jarenlang - *off the record* - ongezouten kritiek horen op deze tijdverslindende en ondoelmatige praatbijeenkomsten: 'beroerde voorbereiding, stukken niet gelezen, onduidelijke agendering, mistige besluitvorming, onwerkbare compromissen, oeverloze discussies, thema's bespreken waar toch al over is besloten, voorspelbare machtsstrijd en abstracte en oncontroleerbare afspraken'. Daarnaast zijn de volgende irritaties te beluisteren over collega's:

- de beroepsdebater wiens naïviteit hem doet denken dat het verbaal afmaken van de tegenstander hetzelfde is als gelijk hebben;
- de discussieverslaafden met hun versleten zinnetje: 'hier ben ik het niet mee eens,' waarmee zij uit gebrek aan een eigen originele inbreng uitsluitend voorstellen van anderen bestrijden;



- de lang-van-stuffers, die in de illusie leven dat een gebrek aan visie te camoufleren is met een enorme hoeveelheid tekst;
- de abstractelingen die tot wanhoop van de praktijkmensen in telkens weer andere (maar altijd onbegrijpelijke) bewoordingen trachten uit te leggen dat de werkelijkheid niet bestaat;
- de incompetente voorzitter, die niet ingrijpt wanneer dat nodig is, sterke sympathieën en antipathieën koestert, een onnavolgbare werkwijze hanteert en gelukkig wordt van vage compromissen.

Blinde vlek

De werkwijze binnen vergaderingen wordt zelden of nooit systematisch geëvalueerd en vormt een blinde vlek in het bewustzijn van organisaties. Dit is in twee opzichten een gemiste kans. Ten eerste biedt een grondige herbezinning op frequentie en werkwijze van de klassieke vergadermethode interessante mogelijkheden voor kostenbesparing. Ten tweede biedt deze eveneens mogelijkheden voor innovatie van producten, diensten en werkprocessen.

Voor zover er geen blinde vlek op dit terrein is, is er mogelijk sprake van andere motieven om de vergaderwijze ongemoeid te laten. Bijvoorbeeld de persoonlijke sociale veiligheid als motief voor ongebreidelde consensusstreven: besluiten die 'wij' genomen hebben kunnen enkel op 'ons' en niet op 'mij' terugslaan. Naarmate de abstractie van het genomen besluit groter is, nemen ook de mogelijkheden voor individuele en verschillende interpretaties toe. Risicovrij gedrag kenmerkt vele hedendaagse vergaderzalen, waar zelden nog iets spannends te beluisteren valt.

Nog ernstiger is de mogelijkheid dat de leiding een gebrek aan visie en de daarmee gepaard gaande onzekerheid compenseert door belangrijke zaken 'langdurig breed te leggen,' een in het Nederlands

voetbalelfal ooit beruchte gewoonte. Ook voelen leidinggevenden zich soms onzeker wanneer zij - zonder de bescherming van een inhoudelijke deskundigheid - stuurman zijn in een onvoorspelbare sociale en soms explosieve situatie: Want wie is er eigenlijk gedegen voor dit vak opgeleid?

Het nieuwe vergaderen

'The best way to kill a good idea is to take it to a meeting.' De gewoonte om consensus na te streven door compromissen is diep geworteld in de Hollandse poldercultuur. Kaderdoorbrekende en gewaagde ideeën worden net zo lang bijgeslepen totdat de inbrenger zijn eigen voorstel niet meer herkent. Het belang om zoveel mogelijk deelnemers achter een voorstel te krijgen staat op gespannen voet met de noodzaak tot vernieuwing. Toch is het opvallend dat ook bij compromissen zelden iemand echt tevreden is, waardoor de uiteindelijke uitvoering nogal eens te wensen overlaat.

Een succesvolle transformatie van dure praatbijeenkomsten met weinig opbrengst tot effectieve en inspirerende werkbijeenkomsten vraagt onder meer om een vernieuwing van een aantal ingeslepen gewoonten. Dit kan op eenvoudige wijze gebeuren, door invoering van enkele nieuwe principes en spelregels: Van mistigheid naar transparantie in bevoegdheden en besluitvorming. Functiebeschrijvingen munten uit door onhelderheid over de exacte bevoegdheden die bij de functie horen; bijvoorbeeld over welke zaken de functionaris zelf mag beslissen. Bij een innovatieve vergaderwijze mag er geen agendapunt besproken worden wanneer niet vooraf duidelijk is wie hierover beslist, en op welke wijze. De beslisser is bij voorkeur degene die ook verantwoordelijk is voor het betreffende werkgebied. Hij is de eigenaar van het agendapunt en zit dit ook zelf voor. De voorzitter is regisseur, ziet toe op de kaders en op het naleven van de spelregels, maar mag natuurlijk zelf ook (afdelingsoverstijgende) agendapunten inbrengen. Waar mo-

'De vergadering leeft voort als een blinde vlek in de routine van alledag'

gelijk echter delegeert hij vooraf zoveel mogelijk de besluitvorming. Het gaat hier in essentie om het afscheid nemen van een collectivistische (dus niet-bestaande) verantwoordelijkheid ten gunste van persoonlijke verantwoordelijkheid in teamverband. Van discussiecultuur naar adviescultuur. Wanneer eenmaal duidelijk is wie over een bepaald onderwerp uiteindelijk beslist, is het tijdrovende debatteren niet langer nodig. Op de hiermede verbonden emotionele en verbale energie kan drastisch bezuinigd worden. De collega's kunnen de betrokkene – de eigenaar – advies geven, maar beslissen niet mee. Bij een ander onderwerp zijn zij op hun beurt 'eigenaar' van een agendapunt, en zijn de rollen omgekeerd. De eigenaar legt vanzelfsprekend achteraf altijd verantwoording af over het resultaat en weegt de

adviezen van collega's zorgvuldig af. Mensen kunnen aanzienlijk grotere verantwoordelijkheden aan dan zij in de onderneming krijgen toebedeeld en dan zij in hun privéleven op zich genomen hebben. In de eigen organisatie mogen zij soms nog geen potlood kopen zonder toestemming. Geïstitutioniseerd wantrouwen als 'verborgen bestuurder'? In elk geval blijft door de angst om iemand iets zelf te laten beslissen veel *human capital* ongebruikt.

Van kreten als agenda naar een agenda nieuwe stijl. Elke collega kan een agendapunt aanmelden voor het werkproces waarvoor hij of zij verantwoordelijk is, maar geeft daarbij vooraf aan wie de eigenaar is, wat het thema is, wat de status is (ter informatie, ter advisering of ter besluitvorming), hoe de gesprekswijze verloopt (procedure) en hoeveel tijd er nodig is. En waarom kan niet standaard op de agenda worden opgenomen: suggesties voor innovatieve ideeën? Of zelfs een hele vergadering wijden aan mogelijkheden voor vernieuwing? Met de agenda nieuwe stijl kunnen alle deelnemers zich tenslotte beter voorbereiden omdat vooraf per agendapunt duidelijk is welke bijdrage van hen gevraagd zal worden.

Minder vaak en korter. Direct begonnen kan worden met de frequentie en duur van elk overleg te herzien. Deze verschilt sterk van onderneming tot onderneming, een reden temeer voor de vraag of een drie uur durende MT-vergadering werkelijk elke week nodig is, waar andere organisaties met twee uur per veertien dagen uitkomen. Waar ligt hier de benchmark? In elk team is voorts bekend wie degenen zijn die structureel voor vertraging zorgen en er tien minuten voor nodig hebben om te laten blijken dat ze niets te zeggen hebben. Het bespaart tijd en irritatie hen vooraf te vragen om met de korte versie te komen.

Ruimte geven aan persoonlijk initiatief. Ruimte geven

aan individuele deelnemers voor niet alleen het inbrengen van, maar ook voor het experimenteren met nieuwe ideeën en activiteiten loont de moeite. Zeker wanneer de betrokkene zich eigenaar voelt van het project en in ruime mate naar eigen inzicht mag handelen. Hij zal er in dat geval voor zorgen hoe dan ook succesvol te zijn. Angst voor fouten en defensief gedrag kosten aanzienlijk meer geld door gemiste kansen dan algemeen wordt aangenomen.

Omkeren van de *pecking order*. Het loont eveneens de moeite om voor de afwisseling speciaal de wat minder luidruchtige deelnemers vaker expliciet het woord te geven, ook al zijn deze misschien verbaal niet zo begenadigd als de doorgewinterde vergader-tijgers. Sommige mensen hebben een talent om een slecht voorstel briljant te verkopen, maar het omgekeerde komt ook veelvuldig voor. Hiervoor is dan wel sociale moed gevraagd van de voorzitter. Het zou interessant zijn om de notulen van de vergaderingen van de raden van bestuur van enkele grote banken er eens op na te lezen wie zich jaren geleden al hebben verzet tegen excessieve bonussen en veel te gecompliceerde producten en na te gaan door wie en op welke wijze deze visionairs steeds weer zijn *overruled*. De *pecking order* opschudden en doorbreken kan verrassende resultaten opleveren vanuit het inzicht dat de verbaalemotioneel sterkste niet altijd de slimste is. Oefening brengt virtuositeit. Aan het einde van iedere vergadering (in plaats van de nutteloze rondvraag) verzoekt de voorzitter ieder te laten weten wat in de wijze van vergaderen goed ging en wat er beter kan. De notulist noteert de opmerkingen en tijdens de volgende vergadering besteedt de voorzitter (idealiter samen met de deelnemers) speciale aandacht aan de genoemde punten. Na een aantal malen zal er steeds minder kritiek te horen zijn. Het nieuwe vergaderen vraagt wel enige oefening. En net als bij viool spelen: In 't begin is het verschrikkelijk, virtuositeit duurt iets langer.

Conclusie

De beloning voor een radicale vernieuwing van de klassieke vergadering kan verbazend groot zijn: een aanzienlijke besparing van tijd en geld en een toename van innovaties. Jammer voor de vergadertijgers, goed voor de onderneming.

fmi

> Ferd van Koolwijk is organisatieadviseur te Driebergen, auteur van het boek *Ophouden met Vergaderen*, en schrijver van artikelen in binnen- en buitenlandse tijdschriften. Door zeven jaar geleden te stoppen met vergaderen heeft hij een project voor straatkinderen in Calcutta kunnen opzetten waar inmiddels ruim 1100 kinderen onderdak en onderwijs genieten. Meer informatie: www.partnershipfoundation.nl