



Opening 7

Vaststelling notulen 8

Vaststelling agenda 13

Aanwezigheid 23

Het gelijk van de wegblijvers 23

Spreken is goud... 27

... zwijgen is zilver 32

Mijn idee! 37

Brainstormen 48

Een crisisidee 48

Een beslissing nemen 60

Hoewel, die wás al genomen... 60

... of in elk geval goed voorbereid 63

De collectieve blinde vlek 66

Als de vermoeidheid toeslaat... 70

... ach, dan kijken we volgende keer wel 73

Dat ene dure dat dreigt te mislukken 75

Wat verder ter tafel komt 82

- Je gaat er raar van praten 82
- Zitten is dodelijk 91
- Het duurt altijd langer dan je denkt 93

Rondvraag 110

- Waarom heb je dit boekje eigenlijk geschreven? 110
- Waar is dit allemaal op gebaseerd? 110
- Zijn nu álle problemen met vergaderen aan de orde geweest? 110
- Is er dan niets goeds te zeggen over vergaderen? 111
- Maar ik vind vergaderen leuk! 111
- En hoe moet het dán? 112

Besluiten- en takenlijst 114

- Niet vergeten te bedanken... 114

Sluiting 125

Ingekomen stukken

1. Interview Henk van Os: 'Op de intensive care dacht ik: héérlijk, ik hoef niet meer te vergaderen!' 17
2. Interview Paul Schnabel: 'Als het niet hoeft, dan vergader ik natuurlijk niet.' 42
3. Interview Paulien Cornelisse: "“Uitrollen” is gewoon een ander woord voor “dat gaan we doen”, toch?' 54
4. Interview Aukje Nauta: 'Ik ben niet tegen vergaderen, maar wel tegen de uitwassen van vergaderen.' 77
5. Interview met John Reid, Bastiaan Geleijnse en Jean-Marc van Tol, de makers van *Fokke & Sukke*: 'Wij durven echt stomme dingen tegen elkaar te zeggen.' 98
6. Beknopt overzicht van gebruikte literatuur 116



VASTSTELLING NOTULEN

Praat met mensen over vergaderen en ze beginnen te klagen.

‘Een hoop geklets.’

‘Niet efficiënt voor de besluitvorming.’

‘Zonde van mijn tijd.’

‘Je hebt er altijd die het hoogste woord voeren en de rest komt niet aan bod.’

‘Mensen gaan soms overdreven vormelijk praten. Dan heb je de hele dag naast ze gezeten, maar ineens versta je ze niet meer.’

‘Het is toch een ritueel. Wat dat betreft verschilt het niet van een begrafenis.’

Je vraagt je af waarom mensen nog naar vergaderingen komen. Bij een bekend internationaal bedrijf, hoorde ik van iemand die daar werkt, nemen veel mensen inderdaad niet eens de moeite om naar de zaal te lopen waar de vergadering wordt gehouden. Ze bellen vanaf hun eigen werkplek in op het conference-callsysteem waar ook de collega's in het buitenland gebruik van maken. Kunnen ze ondertussen gewoon doorwerken.

En dat is inderdaad handiger dan bij een vergadering te gaan zitten waarvan je je afvraagt wat je er moet, omdat er

bijvoorbeeld na drie uur maar één beslissing genomen is – die over de tijd en plaats voor de volgende vergadering, waarin de eindeloze discussie kan worden voortgezet. Waarna je achteraf van je baas te horen krijgt ‘dat je inbreng wat negatief was. Hoe zou het volgens jou de volgende keer zinvoller kunnen?’

Het kan nog erger, natuurlijk. Ik sprak iemand die een opdracht deed voor een academisch ziekenhuis en daar in een vergadering zijn informatietechnologische voorstel neergesabeld zag worden door een medisch specialist. ‘En ik verdien toch zeker vier keer zoveel als u,’ zei de specialist, ‘dus ik heb gelijk.’

Het was geen grapje. Zo werkte het daar.

In een ander ziekenhuis, werd me verteld, bestuderen sommige mensen eerst uitvoerig ieders rooster voordat ze gaan vergaderen, zodat ze kunnen proberen de volgende vergadering te plannen op een tijdstip dat de vervelendste, arrogantste types niet kunnen.

Ook sprak ik een secretaresse uit het bedrijfsleven die jarenlang notulen van vergaderingen had uitgetikt voor haar baas. De conceptnotulen moesten altijd eerst langs hem voordat ze ze mocht rondsturen. ‘En dan veranderde hij allerlei dingen die ik had genotuleerd in wat hij dácht dat hij gezegd had, of in wat hij eigenlijk had willen zeggen,’ vertelde deze secretaresse. ‘Soms ging het wel vier keer heen en weer.’ Bij de volgende vergadering werden die notulen snel doorgehamerd – waarschijnlijk had niemand ze helemaal gelezen. Maar dan stond er dus in wat de baas wilde dat erin stond, niet wat er echt gezegd was. Zo kun je zelfs nog even een belangrijk besluit aan de notulen van de vorige keer toevoegen. Kijken of iemand het merkt.

Maar ach, wat is een besluit ook helemaal waard? Een

ICT'er, een echte nerd, vertelde me dat hij tijdens een vergadering te horen had gekregen dat hij de komende tijd moest bijhouden hoeveel tijd hij kwijt was aan welk type activiteiten. De hele afdeling zou dat gaan doen, was besloten, zodat ze konden zien waarheen de kostbare tijd weglekte en waarom het werk nooit helemaal afkwam. Maar nadat deze jongen drieënhalf jaar lang in een spreadsheet al zijn uren had bijgehouden, een tijdrovende klus, was hij er maar mee opgehouden: 'Er heeft nooit meer iemand naar gevraagd.'

Ik hoorde ook over een manager die zijn afdelingsvergaderingen altijd als volgt voorziet. Hij roept zijn mensen op maandagmiddag om vier uur stipt bij elkaar. Dan begint hij direct zelf met praten. Daarmee houdt hij pas om acht uur 's avonds op, om er snel nog even wat besluiten door te rammen. Dat is de vergadering. En je zou kunnen denken dat die man het fijn vindt om wekelijks een monoloog te kunnen afdraaien. Maar eerlijk gezegd denk ik dat ook hij geïrriteerd op zijn horloge kijkt bij het weggaan, en dat hij zich dan afvraagt waarom die vergaderingen toch altijd zo lang moeten duren. Je hebt een bord voor je kop of je hebt het niet.

Veel managers houden niet van vergaderen, maar hebben toch het idee dat het moet. Het is nu eenmaal wat ze doen, het is hun werk. Ze kunnen zich niet voorstellen dat je het niet doet. Of wat je dan zou moeten doen. Zeker, veel managers willen best minder vergaderen, al is het maar omdat vergaderen zoveel tijd en geld kost. Dus daarover gaan ze dan ook weer vergaderen, met internationale uitwisselingen, managementgoeroes en brainstormsessies. Of op heidagen.

En zo worden er allerlei nieuwe managementstrategie-

en verzonnen om het vergaderen binnen de perken te houden. Iemand die bij een groot bedrijf werkt, vertelde me over de nieuwe dagelijkse ochtendvergadering die ze tegenwoordig verplicht moeten bijwonen: met hun team, staand, in een kring, vertelt iedereen waar hij mee bezig is en hoe hij zich voelt. Die vergadering heet een ‘huddle’, naar de groepsknuffel-annex-motivatiebespreking aan het begin van American football-wedstrijden. Zo’n huddle duurt niet langer dan 15 minuten. De theorie is dat huddle-meetings zo efficiënt zijn dat ze vrijwel alle andere vergaderingen in het bedrijf overbodig maken. Maar het systeem is niet consequent doorgevoerd, dus nu hebben ze alleen een extra ochtendvergadering. Dagelijks. Met alle problemen die vergaderingen kunnen hebben gratis erbij.

En toch.

Elke dag rapen mensen hun moed weer bij elkaar. Kriken hun humeur op. Overwinnen hun weerzin.

En dan gaan ze vergaderen.

Misschien dat ik daarom zoveel reacties kreeg op een rubriek die ik ooit schreef voor *NRC Handelsblad*, waar ik op de wetenschapsredactie werk. Elke aflevering begon met de zin: ‘Vergaderen, mensen zouden het niet moeten doen.’ Vervolgens beschreef ik een reden om niet te vergaderen, onderbouwd met wetenschappelijk onderzoek. Mensen vroegen regelmatig wanneer er een boekje kwam van die rubriek. Geen vraag om meteen serieus te nemen: moeders en andere vrienden van stukjesschrijvers vragen dat voortdurend – mensen overschatten de markt voor gebundelde, niet door Youp van ’t Hek geschreven columns gigantisch.

Maar bij deze rubriek vroegen mensen zelfs jaren later nog weleens of ik niet een boek over vergaderen kon schrijven – ook andere mensen dan mijn moeder en mijn vrienden.

den. Soms kende ik ze niet eens. Het waren over het algemeen mensen met een bijzondere combinatie van wanhoop en hoop in hun ogen. Wanhoop omdat ze duidelijk al jaren waren geteisterd door saaie, vervelende en zinloze vergaderingen, en er kwam maar geen eind aan. En hoop omdat ze toch waren blijven denken dat er iets tegen te doen moest zijn.

Daarom heb ik dit boekje tegen vergaderen geschreven, met nieuwe redenen om niet te vergaderen, onderbouwd met meer wetenschappelijk onderzoek. Graag draag ik dit boekje op aan alle mensen die met die mooie combinatie van wanhoop en hoop over vergaderen nadenken.



VASTSTELLING AGENDA

Dit is een boekje met een agenda. Een heldere agenda: dit boekje verklaart de oorlog aan saaie, vervelende en zinloze vergaderingen. Die moeten verdwijnen.

Natuurlijk is niet elke vergadering saai, vervelend en zinloos. Misschien bestaat er zelfs wel zoiets als de perfecte vergadering. Daarbij is precies duidelijk waarover gesproken moet worden, welke besluiten er moeten worden genomen en wat er na de vergadering moet gebeuren – en dat gebeurt vervolgens ook. De aanwezigen mogen elkaar allemaal graag, de sfeer is goed, er worden goede grappen gemaakt, er staat toevallig precies datgene aan eten en drinken op tafel waar de mensen zin in hebben, en net als alles wel zo'n beetje besproken is en mensen voorzichtig naar hun (ook heel leuke) andere werk beginnen te verlangen, sluit de voorzitter soepel de vergadering met het voorlezen van de genomen besluiten en de takenlijst. De gelukkige aanwezigen noteren die tevreden.

Zo kán het gaan, in theorie. Maar als je met mensen over vergaderen praat, merk je: zulke perfecte vergaderingen komen bijna niet voor. Veel mensen hebben er nog nooit een meegemaakt. Voor hen is de ideale vergadering iets abstracts, iets wat in de filosofie thuishoort – en wat zich dan buiten de grot van Plato afspeelt, zeg maar, de grot waarin

zijzelf tandenknarsend zitten vastgeketend. Misschien bestaat 'de ideale vergadering' wel, zoals je ook weleens hoort over 'de meter', die bij het Internationaal Bureau voor Gewichten en Maten in Parijs ligt. Maar je komt er niet gemakkelijk bij, en of veel mensen er ooit persoonlijk een zullen meemaken is twijfelachtig.

Logisch ook: zet wat mensen die elkaar niet hebben uitgekozen bij elkaar en er ontstaan vaak vanzelf problemen. In de wetenschappelijke literatuur trof ik bijvoorbeeld deze lijst vergaderproblemen, samengesteld op basis van managementboeken en de wetenschap van efficiënt vergaderen – ik citeer:

- Deelnemers nemen de vergadering niet serieus. Vergaderingen worden niet als werk beschouwd. Deelnemers komen laat of vertrekken vroeg en beginnen tekeningetjes te maken.
- De vergadering heeft geen agenda en er is geen concreet beeld van de uitkomst of het resultaat van de vergadering.
- Belangrijke informatie is niet beschikbaar tijdens een vergadering. De deelnemers hebben zich niet voorbereid en beschikken dus niet over belangrijke achtergrondinformatie. Daardoor kunnen er geen besluiten worden genomen.
- De omgeving waarin de vergadering wordt gehouden past niet bij het onderwerp. De vergadering is op het verkeerde tijdstip gepland.
- Deelnemers verschuiven geleidelijk het gespreksonderwerp, tot ze zaken bespreken die totaal niets met de agenda te maken hebben. Ze doen tegelijkertijd andere dingen die het grootste deel van hun aandacht vergen.
- Deelnemers liegen tijdens de vergadering. Er zijn lange discussies, maar geen eerlijke bijdragen. Conflicten worden vermeden in plaats van opgelost.

- Deelnemers vallen andere deelnemers persoonlijk aan. Ze beginnen te zoeken naar fouten van anderen om ervoor te zorgen dat die gezichtsverlies lijden.
- Deelnemers luisteren niet naar elkaar. Te veel deelnemers spreken tegelijkertijd.
- Deelnemers nemen niet deel. Er doen maar een paar deelnemers mee aan een discussie.
- Er wordt niets gedaan na de vergadering. Deelnemers slagen er niet in om genomen besluiten uit te voeren. Bij de volgende vergadering worden opgeloste zaken opnieuw besproken.

De Duitse en Oostenrijkse computerwetenschappers die dit overzicht opstelden, deden dat omdat ze wilden proberen vergaderingen te verbeteren; ze waren bezig een programma te ontwikkelen waarmee tijdens een vergadering de agenda, voortgang, notulen en afspraken konden worden bijgehouden. En zo zou je natuurlijk ook het onderzoek in dit boekje kunnen inzetten: om te proberen slechte vergaderingen efficiënter te maken. Maar het is verstandiger om je eerst af te vragen of die vergaderingen wel echt nodig zijn. Dus heb ik voornamelijk gezocht naar wetenschappelijk onderzoek dat het idee dat vergaderen nut heeft zo grondig mogelijk ondermijnt.

Dat was niet moeilijk te vinden.

Ook heb ik met verschillende ervaringsdeskundigen gesproken over het nut van vergaderen en de rol die het in hun leven speelt. Kunsthistoricus Henk van Os vertelde me hoe hij, toen hij jaren geleden in het ziekenhuis belandde, meteen vrolijk werd bij het idee dat hij nu niet meer zou hoeven vergaderen. Socioloog Paul Schnabel, rasvergaderaar, legde me uit dat we niet zonder vergaderen kunnen, maar dat als het niet hoeft, je het zeker niet moet doen.