

Beter vergaderen?

We willen wel, maar we kunnen niet!



Onderzoeksverslag naar de vergaderervaringen van 361 vergaderaars

Utrecht, juni 2013

Bart Kessels

## Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
Onderzoeksopzet	4
Belangrijkste resultaten	
• Beleving	7
• Discipline	11
• Competenties	13
Oorzaken status quo	16
Gevolgen bestaande vergadercultuur	18
Over Linkias	19

## Samenvatting

Onderzoek onder 361 vergadelaars leverde de volgende inzichten op:

- Vergadelaars brengen 10% tot 23% van hun werktijd door met vergaderen.
- Zij leren vergaderen van elkaar en in de praktijk.
- Zij waarderen hun vergaderkwaliteit met een 7,1.
- Hun collega-vergadelaars krijgen een 6,5.
- Meer dan de helft van de vergadelaars wil beter kunnen vergaderen en/of beter vergaderingen kunnen voorzitten.
  
- Vergadelaars zijn eensgezind over de ingrediënten voor een geslaagde vergadering. De afronding van een onderwerp staat bovenaan de wensenlijst.
- Vergadelaars ergeren zich het meest aan het praatgedrag van hun collega's.
- De meeste vergadelaars hebben behoefte aan verandering. Zij willen minder vergaderen, meer afwisseling en/of een andere vergadercultuur.

### *Kortom*

Vergadelaars weten wat nodig is voor een goede vergadering. Ze zien ruimte voor verbetering en willen verandering. Echter, dat lukt nu niet.

Hier zijn verschillende oorzaken voor:

- Groepsdruk voorkomt dat mensen hun onvrede uitspreken of verbeteringen voorstellen
- Gewoonten en procedures winnen van doelgericht en doelmatig werken
- Vergaderen is van niemand. Niemand voelt zich verantwoordelijk
- Vergaderen duikt onder de kwaliteitsradar
- Gebrekkig leiderschap van leidinggevende maar ook van deelnemers
- Onduidelijke doelen
- Beperkt vergaderrepertoire
- Vergadelaars doen niet aan bijscholing

Met als gevolg:

- Suboptimale oplossingen
- Onderpresteren
- Verveling en irritatie
- Tijd- en geldverspilling

## Onderzoeksopzet

### *Doelstelling*

Vergaderen heeft een suf imago. Tegelijkertijd brengen veel mensen een substantieel deel van hun werktijd door met vergaderen. Doel van het onderzoek is om te achterhalen hoe mensen tegen vergaderen aankijken en in hoeverre zij bereid zijn tot veranderingen. Daarnaast is geïnventariseerd wat een vergadering geslaagd maakt en waar men zich aan ergert.

### *Wat is een vergadering?*

Voor dit onderzoek geldt de volgende omschrijving van het begrip 'vergadering': 'Een vergadering is een bijeenkomst van minimaal drie personen waarbij iedereen geacht wordt een bijdrage te leveren'. Overleggen, besprekingen, workshops, ateliers en werkconferenties vallen daar (dus) wel onder. Lezingen, seminars en congressen niet.

### *Methode*

Voor het onderzoek is de sneeuwbalsteekproef ingezet. Via het netwerk van de onderzoeker zijn 330 verzoeken verstuurd om een online vragenlijst in te vullen over vergaderervaringen. Tevens is gevraagd om dit verzoek door te sturen naar andere vergaderaars. Op deze wijze zijn 365 vragenlijsten ingevuld. Vier vragenlijsten zijn uit de steekproef gelaten omdat ze onvolledig zijn ingevuld.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode augustus 2012 - maart 2013.

### *De vragenlijst*

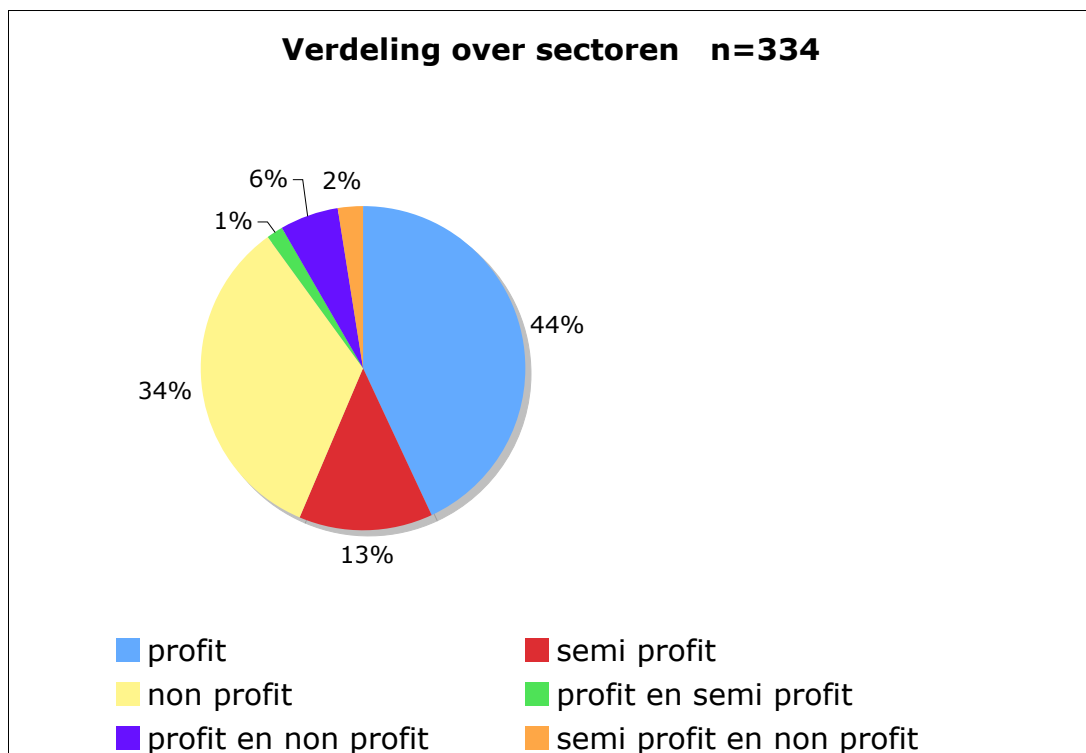
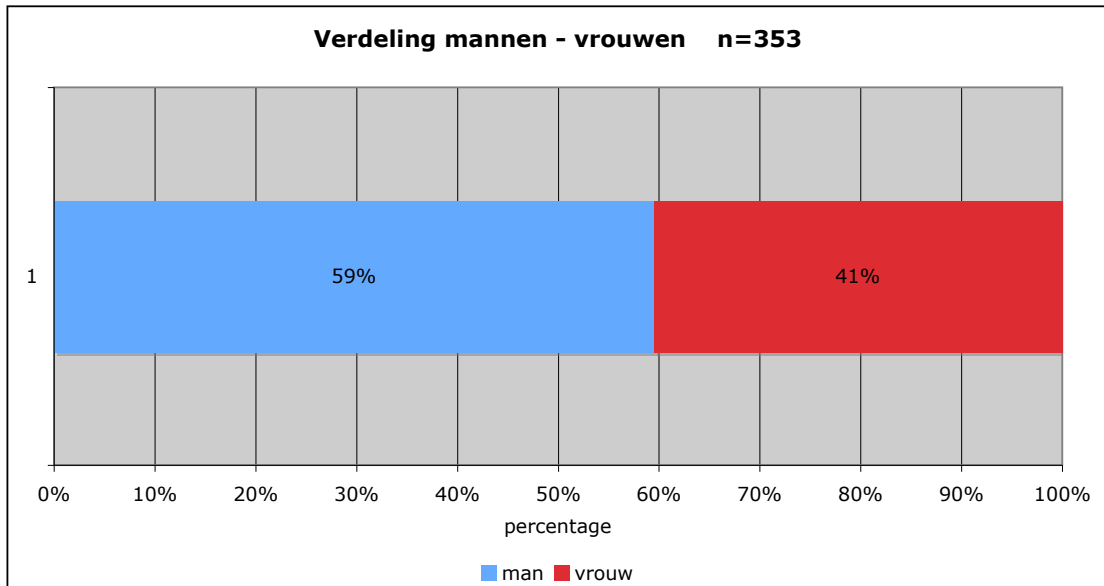
In de vragenlijst zijn vragen gesteld over de volgende onderwerpen:

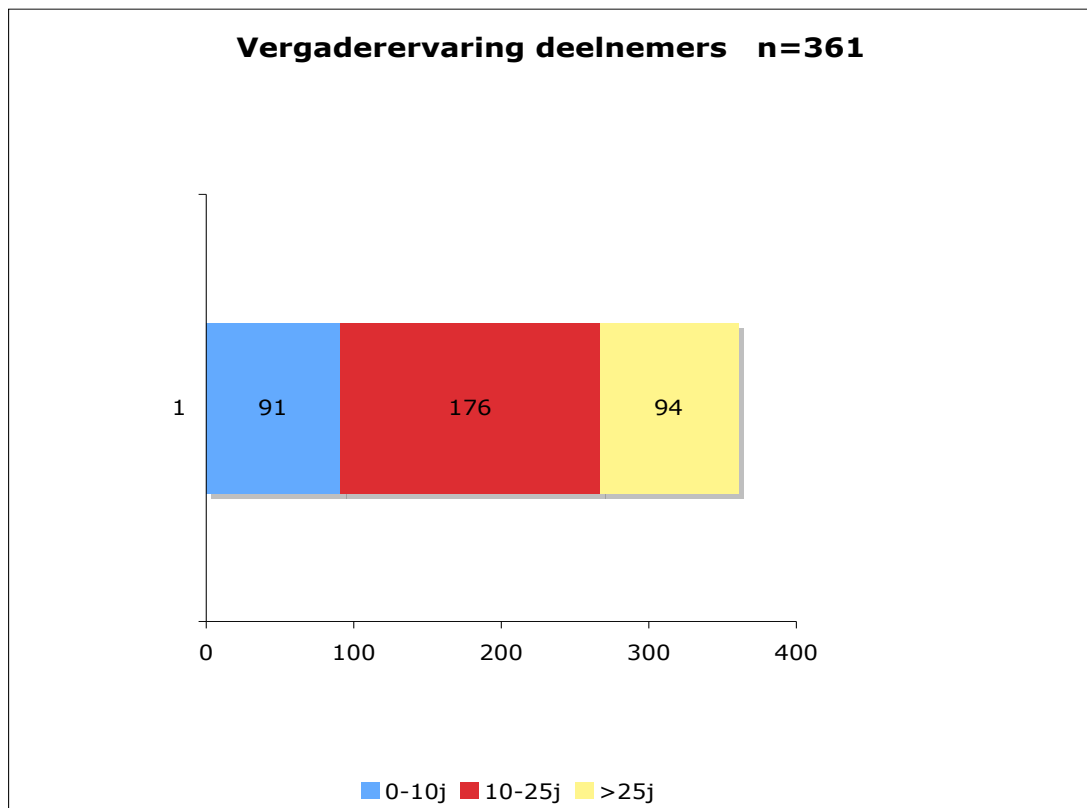
- Beleving: beoordeling, beleving, ergernissen en ingrediënten voor een geslaagde vergadering
- Discipline: voorbereiding, op tijd komen en uitlopen van vergaderingen
- Competenties: vergadervaardigheden, waar leren vergaderen en voorzitten?

### *Respondenten*

Aan de respondenten is gevraagd naar hun geslacht, sector waarin ze werkzaam zijn en hun vergaderervaring. Er deden iets meer mannen dan vrouwen mee aan het onderzoek. De verhouding tussen respondenten die in de profit werkzaam zijn en in de non profit/semi profit is ongeveer gelijk. Een kwart van de deelnemers had minder dan 10 jaar ervaring, de helft had een ervaring van 10 tot 25 jaar en een kwart had meer dan 25 jaar vergaderervaring. De afbeeldingen op de volgende pagina geven dit grafisch weer.

Kenmerken respondenten





## Belangrijkste resultaten

### Beleving

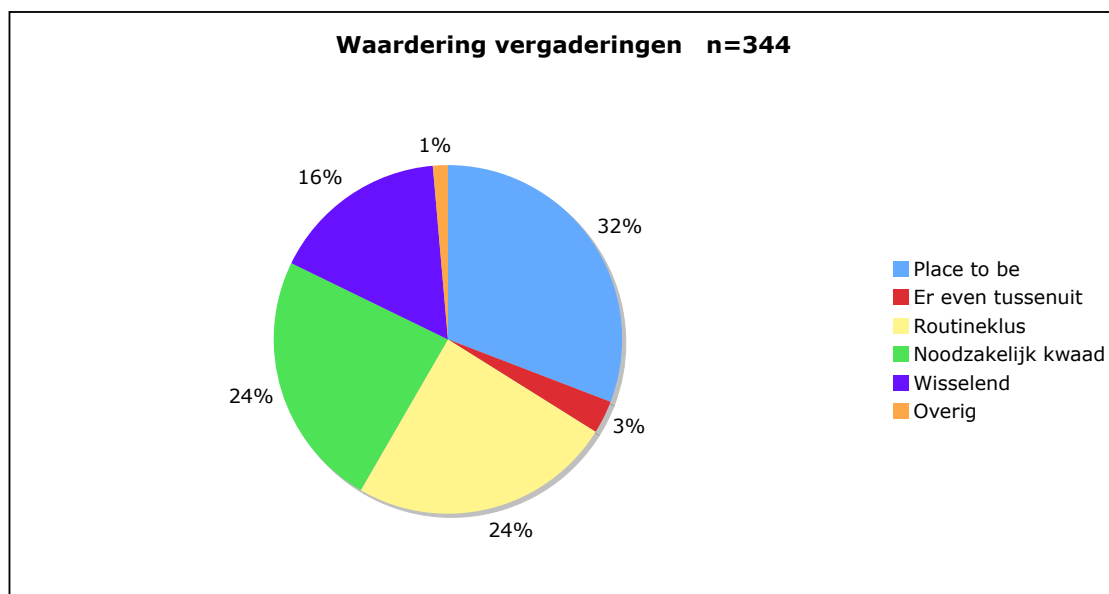
Hoe beleven mensen hun vergaderingen? Is het 'gewoon werk' of is het meer dan dat? En in hoeverre zijn ze tevreden met de manier waarop zij vergaderen?

- Eenderde van de vergadelaars vindt vergaderen nuttig of 'the place to be'
- Eenderde van de vergadelaars noemt het praatgedrag van collega's als grootste ergernis bij vergaderen.
- Vergadelaars zijn het erover eens wat nodig is voor een goede vergadering:
  - Rond onderwerpen af
  - Betrek alle vergadelaars
  - Hanteer een zakelijke stijl met enige ruimte voor relativering
  - Bereid vergaderingen goed voor
  - Zorg dat de vergadering op tijd begint en eindigt
- Ruim de helft van de vergadelaars wil minder vergaderen, meer afwisseling en/of een andere vergadercultuur

### Vergaderen is een serieuze zaak die vaak als last wordt ervaren.

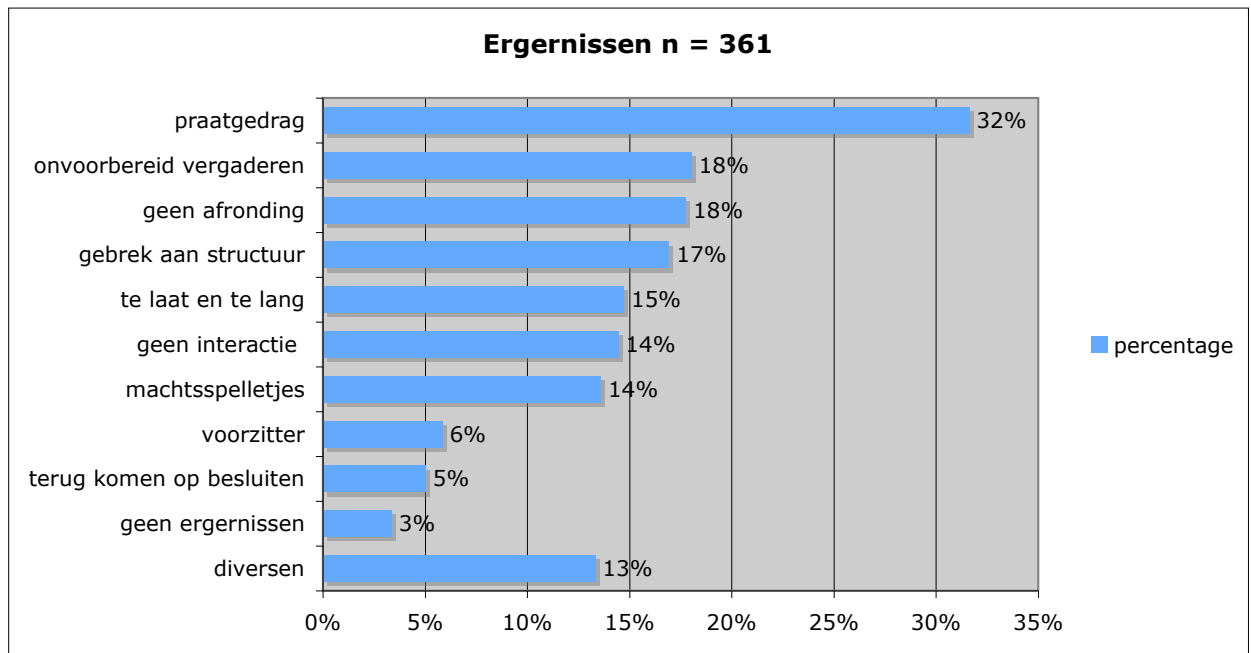
Voor bijna iedereen is vergaderen een serieuze bezigheid die nodig is om het werk naar behoren uit te voeren. Een derde van de vergadelaars ziet een vergadering als de plek waar het gebeurt, als een functioneel en soms essentieel middel om doelen, afstemming en voortgang te bereiken.

Gelet op het deel van de mensen dat vergaderen als 'noodzakelijk kwaad' (24%) of 'routineklus' (24%) beschouwd, ziet bijna de helft van de vergadelaars vergaderen als 'corvee'. Iets wat nu eenmaal moet gebeuren, maar waar je geen speciale gevoelens bij krijgt.



**Vergadereers ergeren zich het meest aan het praatgedrag van de anderen.**

In een open vraag konden de vergadereers aangeven wat hun grootste ergernis is. Dat leverde 543 inzichten op. 12 vergadereers gaven aan geen ergernissen te ervaren bij vergaderingen.

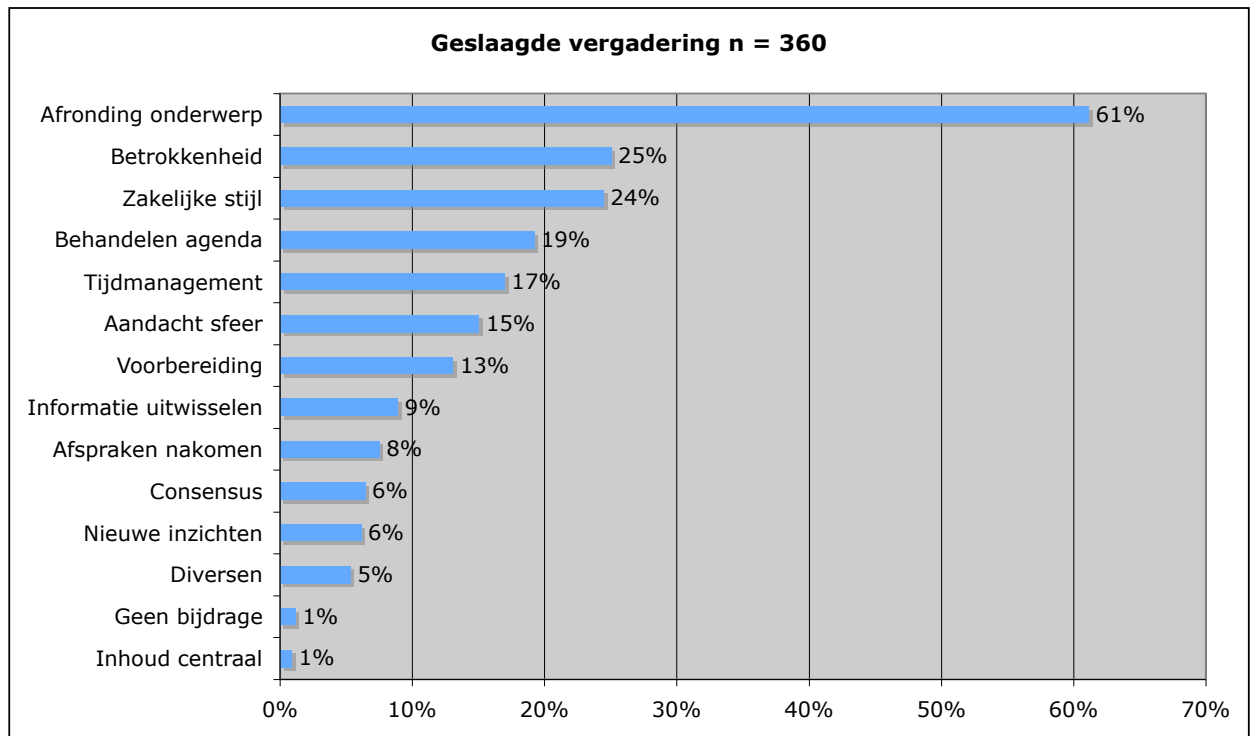


Van de 361 vergadereers gaf eenderde aan zich te ergeren aan het praatgedrag van anderen. Denk daarbij aan uitweiden, afdwalen, herhalen en 'praten om te praten'. Ander ergernissen van veel vergadereers zijn collega's die zich niet voorbereiden, het ontbreken van de afronding van een gespreksonderwerp, en vergaderingen die geen structuur of focus kennen.

Als tegenhanger van de ergernissen is gevraagd naar de elementen die een vergadering 'geslaagd' maken. Duidelijk is dat vergadereers niet voor niets willen vergaderen. 61% vindt dat een onderwerp moet worden afgerond met een besluit, actie of afspraak. Een kwart van de vergadereers verwacht betrokkenheid van alle deelnemers zodat iedereen een bijdrage kan leveren aan goede discussies. De voorkeursstijl is zakelijk: 'to the point', efficiënt en strak geleid.

Informatie uitwisselen, afspraken nakomen, vernieuwing en consensus zijn voor minder vergadereers van minder belang om tot een geslaagde vergadering te komen.



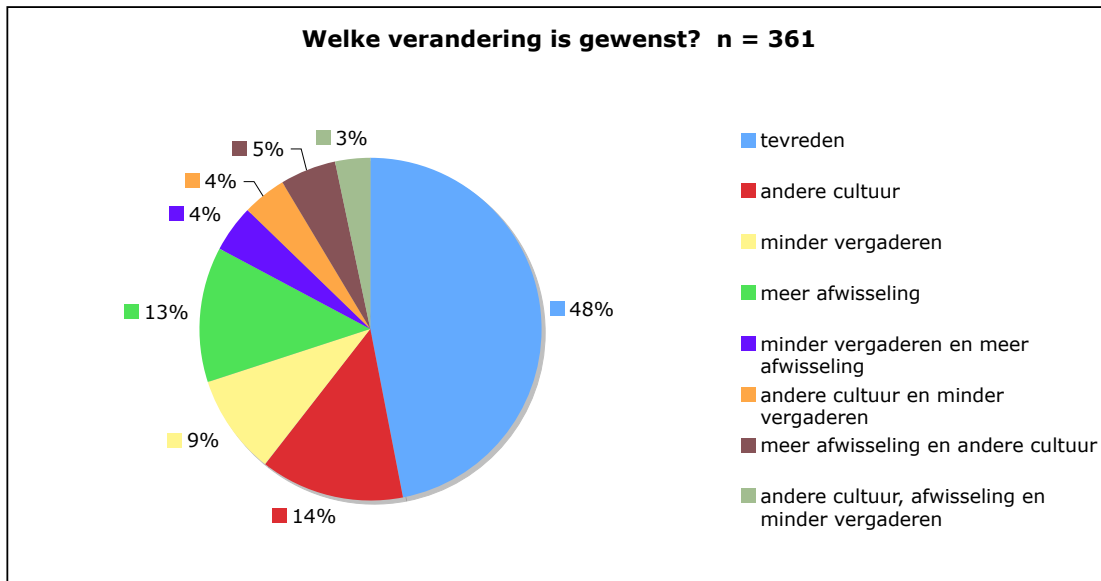


De combinatie van ergernissen en ingrediënten voor een geslaagde vergadering laat zien dat vergaderaar behoorlijk eensgezind zijn over wat nodig is om voor een goede vergadering:

- Rond onderwerpen af
- Betrek alle vergadereaars
- Hanteer een zakelijke stijl met enige ruimte voor relativering
- Bereid vergaderingen goed voor
- Zorg dat de vergadering op tijd begint en op tijd eindigt

**Behoeftte aan verandering**

Onderzocht is in hoeverre vergadelaars tevreden zijn met de huidige manier van vergaderingen. De vergadelaars konden aangeven of zij minder wilden vergaderen, meer afwisselingen wensten in hun vergaderingen en/of een andere vergadercultuur. Bijna de helft van de vergadelaars is tevreden met zoals het nu gaat. Iets meer dan de helft heeft behoefte aan verandering. De grootste behoefte bestaat aan een andere vergadercultuur (14%) en aan meer afwisseling (13%).



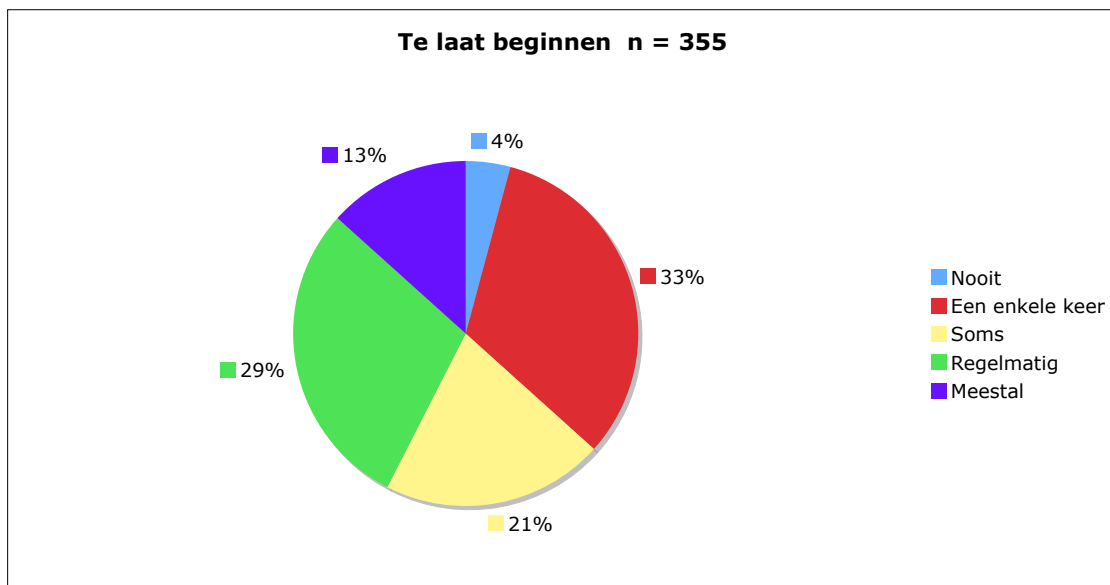
## Discipline

Hoe staat het met de discipline rond vergaderingen? Houden we ons aan afspraken zoals begin- en eindtijd en lukt het om vergaderingen voor te bereiden?

- Veel vergadereaars hebben te maken met vergaderingen die regelmatig of meestal te laat beginnen.
- Ongeveer evenveel vergadereaars hebben te maken met vergaderingen die uitlopen.
- Een kwart van de vergadereaars loopt regelmatig aan tegen vergaderingen die te laat beginnen *èn* regelmatig aan tegen vergaderingen die uitlopen.
- Viervijfde van de vergadereaars bereidt zijn vergaderingen voor.

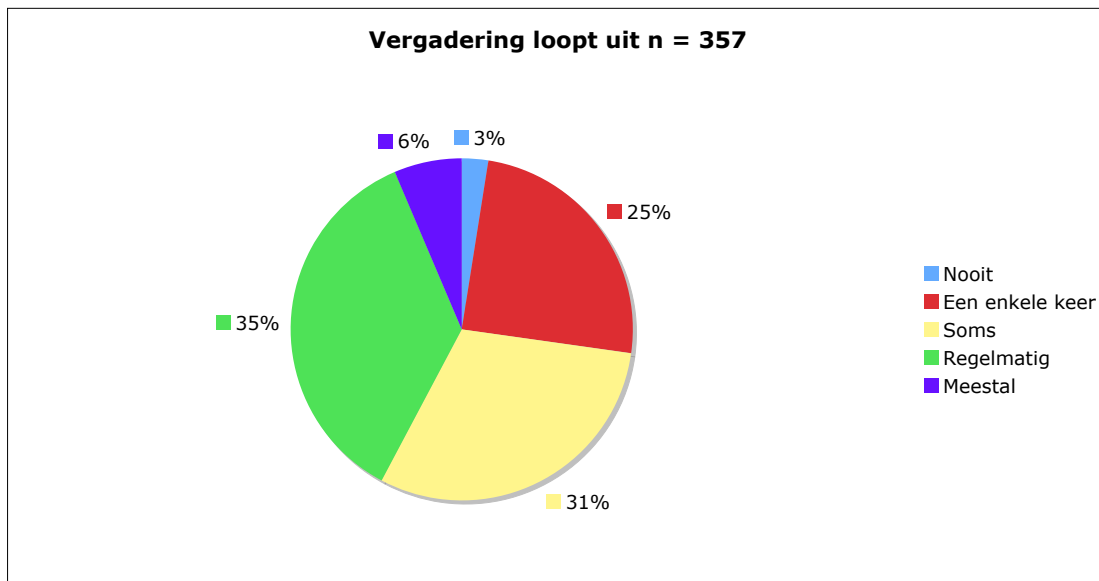
### Veel vergaderingen beginnen te laat

Ruim 40% van de vergadereaars gaf aan dat hun vergaderingen regelmatig of meestal te laat beginnen. Daaruit spreekt weinig respect voor de mensen die wel op tijd aanwezig zijn. Wachtijd is immers tijd die de laatkomers niet als zodanig ervaren en de mensen die op tijd waren juist wel.



### Veel vergaderingen lopen uit

Ruim 40% van de vergadereaars gaf aan dat ze regelmatig of meestal te maken hebben met vergaderingen die langer duren dan gepland. Dat zorgt vaak voor een onrustige afsluiting van de bijeenkomst en een rommelige afronding van onderwerpen. Een neveneffect van een uitgelopen vergadering is dat mensen te laat komen bij een volgende bijeenkomst. Zo treedt een sneeuwbaaleffect op. Als één vergadering 's ochtends te laat begint en daardoor uitloopt, kan dit merkbaar zijn een hele reeks vergaderingen die later op de dag plaatsvindt.



#### **Vergaderingen beginnen te laat en lopen uit: vergadercultuur**

Een kwart van de vergadelaars heeft te maken met zowel een te late start van vergaderingen als het uitlopen ervan. Als dit frequent voorkomt ligt het voor de hand dat sprake is van een vergadercultuur waar men het niet zo nauw neemt met elkaars tijd.

#### **Vergadelaars bereiden hun vergaderingen voor**

Opvallend is dat 80% van de vergadelaars aangeeft dat ze hun vergaderingen voorbereiden. Dat past niet helemaal in het beeld dat wordt opgeroepen doordat 'onvoorbereid vergaderen' de tweede plek inneemt op de lijst van vergaderergernissen.

Van de redenen om vergaderingen niet voor te bereiden is het meest genoemd dat men 'zich er wel uit redt'. Daarnaast is een 'gebrek aan tijd' regelmatig genoemd.

## Competenties

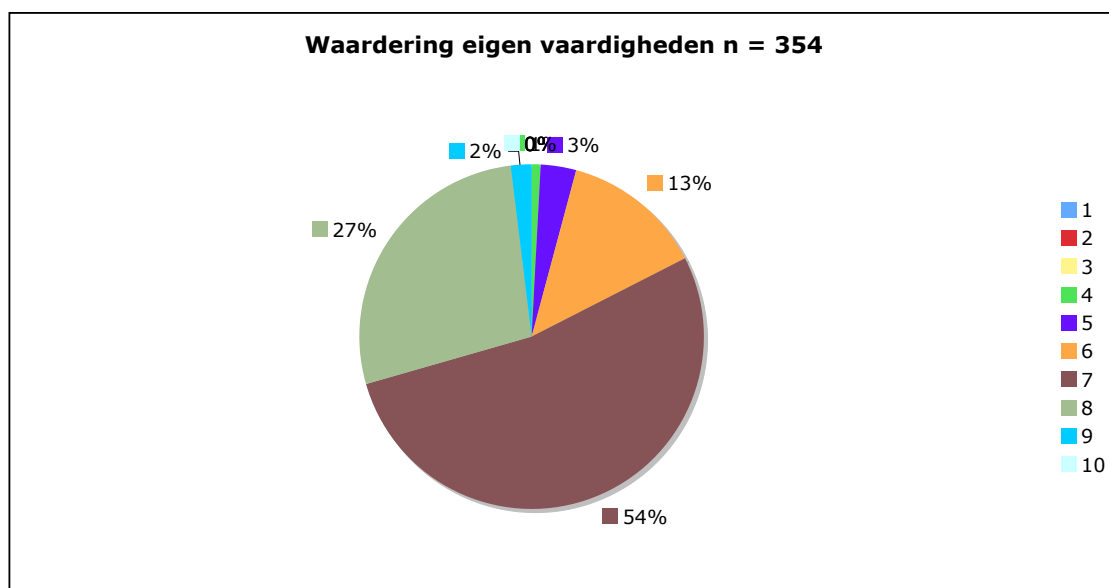
Hoe goed kan iedereen vergaderen? Wat kan en wil men nog leren? En waar hebben de vergadelaars leren vergaderen?

- Vergadelaars geven zich gemiddeld een 7,1 voor hun vergadercompetenties
- Vergadelaars waarderen hun collega-vergadelaars met een krappe 6,5
- Ruim driekwart van de vergadelaars heeft leren vergaderen in de praktijk en/of van hun collega's
- Een kwart van de vergadelaars heeft een cursus of opleiding gevolgd over vergaderen
- Een kwart van de voorzitters heeft een cursus 'voorzitten van vergaderingen' gevolgd
- Weinig vergadelaars raadplegen boeken, tijdschriften of internet om beter te vergaderen

### Vergadelaars geven zich zelf een ruim voldoende.

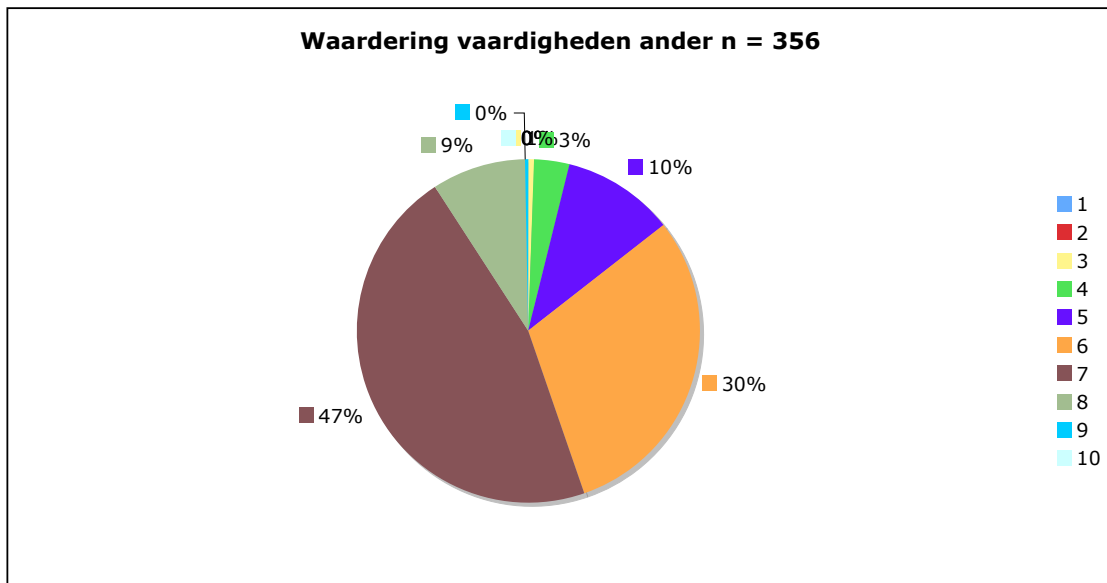
Als je aan vergadelaars vraagt om zich een cijfer te geven voor hun vergadervaardigheden, dan geven ze zichzelf gemiddeld een 7,1. Op school zou dat een ruim voldoende zijn. Het is geen bijzonder hoge waardering als je in aanmerking neemt hoe veel ervaring de vergadelaars hebben. Ze vergaderen 10% tot 23% van hun werktijd en dat vaak al gedurende enige jaren.

Zoals te verwachten geeft meer dan de helft van de vergadelaars zichzelf een 7. Een kwart geeft zich een 8. Er zijn maar weinig vergadelaars die zichzelf een onvoldoende geven.

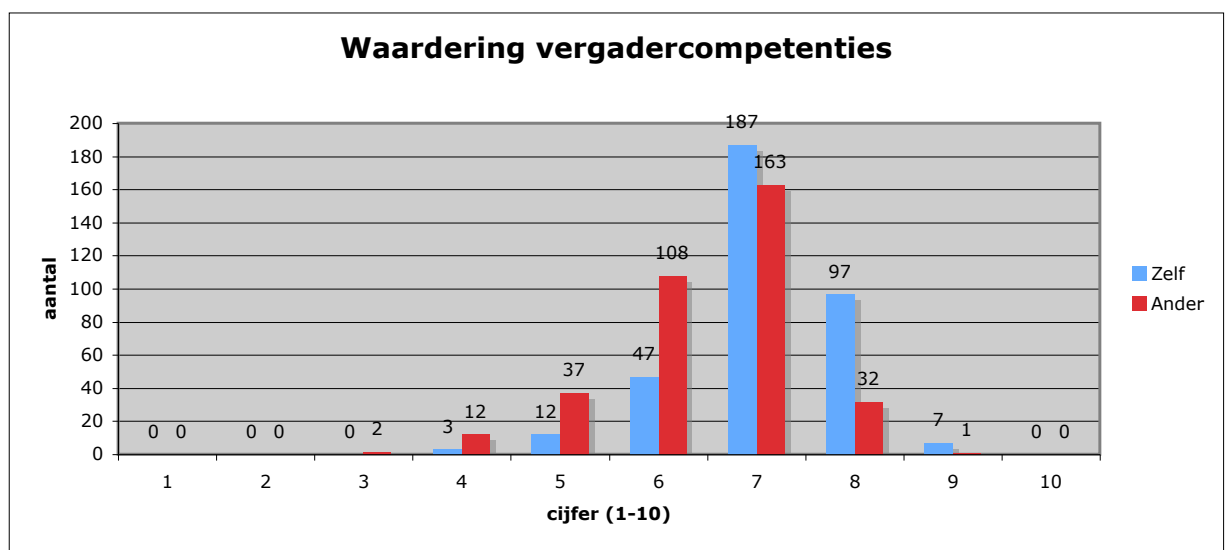


### En wat zeggen de anderen?

Uiteraard is de uitkomst van de slager die zijn eigen vlees keurt, gekleurd. Vergadelaars waarderen hun collega's dan ook lager, gemiddeld met een 6,5. Dat scheelt meer dan een half punt. Ook nu is het aandeel 'zevens' het grootst. Het aandeel 'achten' is met 9% aanmerkelijk minder en het aandeel 'zessen' met 30% aanmerkelijk meer. Ook het aandeel onvoldoendes ligt met 13% een stuk hoger.



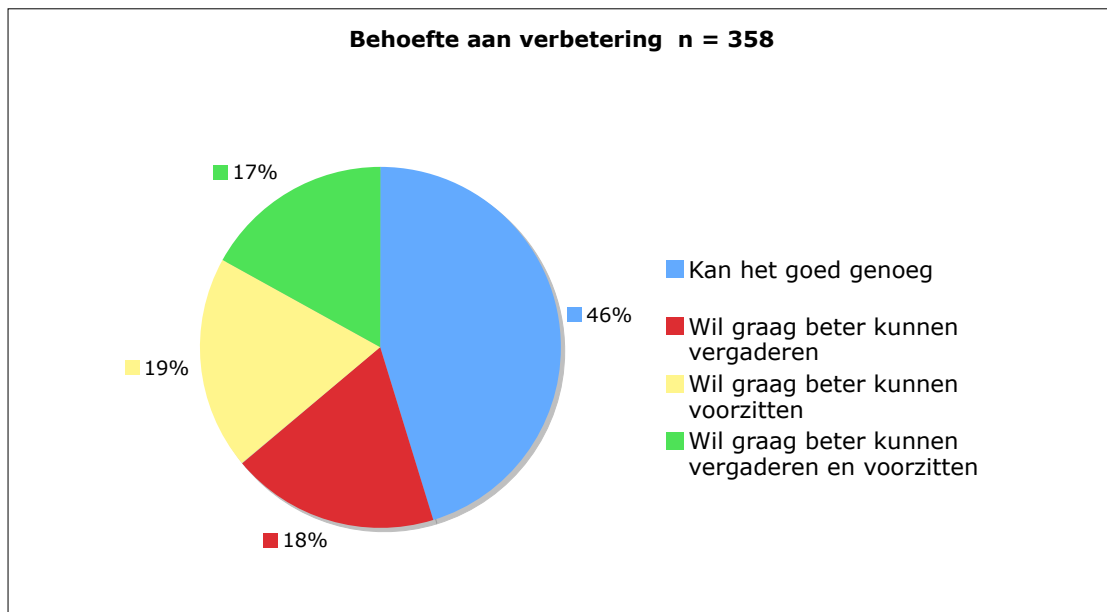
Onderstaande afbeelding vergelijkt de waarderingen die vergadelaars aan zichzelf geven met die van waarderingen die vergadelaars aan hun collega's geven.



**Vergadelaars leren elkaar vergaderen.**

Een kwart van de vergadelaars heeft een cursus of opleiding gehad over vergaderen. Hetzelfde geldt voor het voorzitten van vergaderingen. De collega's en 'de praktijk' blijken verreweg de meest gevolgde leerschool. Voor bijscholing is nauwelijks aandacht. 6% slaat wel eens een boek of tijdschrift open. 1% zoekt op internet wel eens naar vergadertips.

Op zich staan vergadelaars wel open voor verbetering. Meer dan helft van de vergadelaars wil graag minder vergaderen, meer afwisseling en/of een andere vergadercultuur. Zo wil ook meer dan de helft van de vergadelaars beter kunnen vergaderen en/of een vergadering beter kunnen voorzitten.



## Oorzaken status quo

Vergadelaars zijn eensgezind als het gaat om de ingrediënten die nodig zijn om een vergadering te laten slagen. Daarnaast bestaat een grote behoefte aan verbetering en verandering. Dat is opmerkelijk. Immers, als je weet wat er nodig is, dan hoef je het 'alleen nog maar uit te voeren'. Veel vergadelaars slagen er kennelijk niet in om hun wensen te realiseren. Wat zijn mogelijke oorzaken?

### *Groepsdruk*

Vergaderen leert men van elkaar. Op die manier organiseert een organisatie haar eigen vergadercultuur. Die kan heel sterk het gevoel geven van: 'zo doen we dat hier'. Voor nieuwkomers is de makkelijkste weg om zich aan te passen. En eenmaal lid van de club, is het als eenling moeilijk om voorstellen voor veranderingen voor gerealiseerd te krijgen. De organisatiecultuur is immers in het geding.

### *Gewoonten en procedures hebben de overhand*

Vergaderculturen hangen aaneen van gewoonten. De agendapunten, de rolverdeling, zelfs de plek aan de vergadertafel zijn, vaak via ongeschreven regels, vastgelegd. Maar ook het omgaan met laatkomers, verstoringen en ieders bijdragen. Daarmee wordt de procedure leidend en is het middel tot doel verheven. Dat staat verandering in de weg.

### *Vergaderen is van niemand*

Iedereen vergadert en wordt geacht het te kunnen. Binnen organisaties bewaakt niemand de vergadertijd en -kwaliteit. Daarmee blijft in stand wat in de loop van de tijd is gegroeid.

### *Vergaderen duikt onder de kwaliteitsradar*

Het kwaliteitsbeleid dat in organisaties wordt gevoerd, besteedt vrijwel geen aandacht aan vergaderen. Ook vragen slechts weinigen zich af waarom ze vergaderen zoals ze vergaderen. De manier waarop wordt vergaderd, is zelden een agendapunt. Zo blijft vergaderen onbespreekbaar.

### *Gebrekkig leiderschap*

Vergaderingen beginnen met een initiatief. De initiatiefnemer roept anderen bij elkaar om door middel van een vergadering iets te bereiken. Leidinggevendenden kunnen makkelijk inbreken in de agenda's van hun medewerkers. De leidinggevende piept, zij komen. Dat klinkt aantrekkelijk. En hoe harder de baas piept, hoe sneller de medewerkers komen. De kick van het effect van de piep wordt snel groter dan de kick van het resultaat van de vergadering.

Als initiatiefnemer en vaak ook voorzitter, zal een leidinggevende zich kwetsbaar op moeten stellen om een 'betere vergadering' bespreekbaar te maken. Hij/zij zal vaak zelf onderdeel zijn van het probleem. Dan is er lef nodig om dit voor elkaar te krijgen.

Ook de (overige) deelnemers kunnen natuurlijk hun verantwoordelijkheid nemen als zij negatieve vergaderervaringen hebben. In de praktijk gebeurt dit weinig.

### *Onduidelijke doelen*

Irritaties over gebrek aan focus, sturing en doel vinden hun oorsprong in de vraag: 'Wat wil ik bereiken?' Zolang het zakelijke doel van een bijeenkomst niet duidelijk is, komt er een sociaal doel boven drijven: de bevestiging van posities. Groepen kennen hun eigen hiërarchie en de leden zoeken naar erkenning van hun plek. De vergadering wordt aangewend om deze erkenning te bereiken.



*Beperkt repertoire: de praatmethode*

Veel vergaderingen verlopen volgens hetzelfde patroon: de voorzitter vraagt om een mening, vergaderaar A reageert hierop, vergaderaar B beaamt dit en vergaderaar C is het er niet mee eens. Vervolgens volgt een discussie tussen deze vergadelaars. Een slimme voorzitter houdt afstand en overzicht en stelt het meest haalbare compromis voor dat vervolgens wordt aangenomen. Deze praatmethode werkt prima bij eenvoudige vraagstukken. Voor complexere vraagstukken en om de aanwezige kennis en ervaring beter te benutten zijn andere werkvormen geschikter. De praktijk leert dat het vergaderrepertoire zeer beperkt is. Andere werkvormen dragen ook bij aan meer afwisseling.

*Vergadelaars scholen zich niet (bij)*

Een kwart van de vergadelaars heeft een cursus gevolgd. Van boeken, tijdschriften en internet wordt nauwelijks gebruik gemaakt. Het lijkt erop dat weinig vergadelaars op zoek gaan naar mogelijkheden voor bijscholing.

## **Gevolgen van bestaande vergadercultuur**

### *Suboptimale oplossingen*

Vergaderen is vaak een woordenspel dat uit kan monden in een woordenstrijd. Het taalgebruik kan heel nauw komen en de timing is ook belangrijk. Mensen die verbaal sterk zijn, hebben een streepje voor. Gevolg is wel dat de ideeën van de anderen vaak niet worden gehoord en dus ook niet worden benut. Daarmee is het vrijwel uitgesloten dat de 'beste' oplossingen in beeld komt, laat staan aangenomen.

Een neveneffect van verbale dominantie is dat vergadelaars zich niet veilig genoeg voelen om hun mening te geven. Daarmee is de basis gelegd voor groepsdenken. Dan ligt een gezamenlijke vertekening van de werkelijkheid op de loer.

### *Onderpresteren*

Vergaderingen zonder duidelijk doel benutten niet de capaciteit van de aanwezige vergadelaars. Hun kennis en ervaring komt onvoldoende tot zijn recht. Onderpresteren is het gevolg. En onderpresteren komt in feite neer op het onbenut laten van kansen. De schade van onderpresteren is echter moeilijk vast te stellen omdat je niet weet welke kans niet is benut.

### *Verveling en irritatie*

Slechte vergaderingen leiden tot onderpresteren en (dus) ook tot verveling en irritatie. En dan vertonen mensen ongewenst gedrag. In een vergadering zal dit leiden tot verstoring van de sociale verhoudingen en zal het een extra beslag leggen op de tijd om de verstoring ongedaan te maken.

### *'Economische' schade*

Er is ook meetbare 'schade' in de vorm van verloren tijd en geld. Vergadelaars zijn zich eigenlijk niet bewust van de hoeveelheid tijd die er mee gemoeid is. En daardoor ook niet van de kosten. De koekjes, de koffie en de al dan niet gehuurde vergaderruimten komen daar nog bij. De vraag wat deze inspanningen opleveren wordt niet gesteld door de vergadelaar en ook niet door zijn meerdere. Misschien is er sprake van een goede tijdsinvestering. We weten het alleen niet.

## Over Linkias

Linkias onderzoekt, faciliteert, begeleidt, organiseert en adviseert (over) alle soorten meetings waarbij mensen gebruik willen maken van elkaars kennis en ervaring.

Denk dan aan vergaderingen, workshops, overleggen, seminars en netwerksessies.

Linkias zorgt ervoor dat organisaties, teams en individuele vergaderaars betere resultaten boeken in minder vergadertijd en dat de deelnemers er meer plezier aan beleven.

De inhoudelijke onderwerpen van de bijeenkomst vormen steeds het uitgangspunt. Met slimme en creatieve werkvormen daagt Linkias deelnemers uit om het maximale uit hunzelf en uit de bijeenkomst te halen. Daarbij staan de aanwezige kennis, ervaring en verschillen van en tussen de deelnemers centraal.

Beproefde concepten van waaruit Linkias werkt, zijn:

- Vergader-apk: laat teams beter vergaderen
- Vergaderen is een vak: workshop gericht op de kansen van vergaderen
- Denkexpeditie: mobiliseert capaciteiten van organisaties om grote vraagstukken te tackelen
- Netwerkplaats: laat mensen leren van elkaars kennis en ervaring

### *Fascinatie*

Breng mensen bij elkaar en ze zijn in staat om met hun ideeën iets nieuws te creëren. Wanneer lukt dat wel? En wanneer gaat het mis? Hoe stimuleren mensen elkaar als ze in een groep opereren en wanneer zitten ze elkaar dwars? Welke omstandigheden en ingrediënten zijn nodig om mensen gebruik te laten maken van elkaars capaciteiten? Vanuit de fascinatie voor deze vragen laat Linkias kennis stromen.

### *Meer informatie?*

- [www.linkias.nl](http://www.linkias.nl)
- t: 06 – 150 81 448
- e: [welkom@linkias.nl](mailto:welkom@linkias.nl)