



AFREKENEN MET ZINLOOS OVERLEG

Leslie Perlow, Constance Noonan Hadley en Eunice Eun

MENSEN

Overleg en vergaderen in een organisatie moeten de creativiteit en productiviteit bevorderen. Het tegenovergestelde is echter het geval wanneer ze buitensporig veel tijd opeisen, slecht worden ingepland of slecht worden geleid – of alle drie. Dergelijke problemen eisen een zware tol en kunnen alleen met een stelselmatige aanpak worden opgelost.

In de cartoons van Dilbert zijn ze geregeld mikpunt van spot, al die oeverloze overlegbijeenkomsten en vergaderingen. Iedereen maakt er wel eens grappen over hoe ondraaglijk ze vaak zijn. Intussen heeft al die vergaderpijn wel echte gevolgen voor teams en organisaties. Wij hebben hierover honderden topmanagers geïnterviewd, in sectoren uiteenlopend van hightech en de detailhandel tot de farmaceutische industrie en managementadvies. Velen van hen zeiden zich ondergesneeuwd te voelen door alle vergaderingen en overleg – ongeacht of die formeel of informeel waren, traditioneel of *agile*, *face-to-face* of digitaal. Een van hen verwoordde het als volgt: ‘Ik krijg tijdens de werkweek niet eens de tijd om mijn hoofd boven water te steken en naar adem te happen.’ Iemand anders vertelde dat zij tijdens een personeelsvergadering die een ware martelgang was met een potlood in haar been bleef prikken om maar niet te gaan schreeuwen. Dat de klagzangen niet uit de lucht komen vallen, blijkt ook uit onderzoek. De frequentie en duur van vergaderingen is de afgelopen vijftig jaar zodanig toegenomen

dat topmanagers er nu 23 uur van hun werkweek aan kwijt zijn, vergeleken met nog geen tien uur in 1960. In die cijfers is nog niet eens rekening gehouden met alle onvoorziene (niet ingeroosterde) vormen van overleg.

Er is al veel geschreven over dit probleem, maar de gesuggereerde oplossingen zijn meestal onsamenhangend: stel een duidelijke agenda vast, vergader staande, laat iemand anders in jouw plaats gaan enzovoort. In ons onderzoek en advieswerk hebben we gezien dat echte verbetering vraagt om systematische verandering; vergaderingen beïnvloeden hoe mensen (samen)werken.

Toch wordt een dergelijk vergaande verandering zelden overwogen. Toen we onderzochten waarom zo veel mensen accepteren dat vergaderingen hun tijd en welbevinden zo sterk onder druk zetten, ontdekten we iets verrassends: degenen met de grootste afkeer van vergaderingen verdedigen ze het meest als zijnde een ‘noodzakelijk kwaad’ – en vaak met verve. Neem het volgende fragment uit een corporate blog van een hoge manager bij een farmaceutisch bedrijf:

‘De overvloed aan vergaderingen in ons bedrijf is de culturele belasting die we betalen voor de inclusieve leeromgeving die wij willen opbouwen. Daar kan ik mee leven. Als het alternatief meer autocratische besluitvorming is, en minder input vanuit alle niveaus van de organisatie, of minder kansen voor afstemming en communicatie via persoonlijke uitwisseling, dan kies ik voor meer vergaderen.’

Uiteraard zijn vergaderingen essentiële vehikels voor samenwerking, creativiteit en innovatie. Ze bekrachtigen vaak relaties en zijn een kanaal voor goede informatie-uitwisseling. Waarom zou je echter pleiten voor excessief vergaderen, zeker als je er niet dol op bent?

Het antwoord is: omdat topmanagers er willen zijn voor de zaak. Ze offeren hun eigen tijd en welzijn op aan vergaderen en overleg omdat ze denken dat het bedrijf ermee is gediend. Ze zien de kosten voor de organisatie over het hoofd. Ze beseffen niet dat al die vergaderingen bij elkaar opgeteld een zware aanslag plegen op de productiviteit, de focus en de betrokkenheid in de organisatie.

Feit is: tijd kun je maar één keer besteden. Iedere minuut besteed aan een zinloze vergadering gaat ten koste van tijd die je ook had kunnen spenderen aan eigen werkzaamheden, eveneens essentieel voor de creativiteit en efficiency. Bovendien: roosters die bol staan van de vergaderingen onderbreken *deep work* – een term die hoogleraar computerwetenschap Cal Newport (Georgetown) gebruikt voor het vermogen om zich zonder afleiding te concentreren op een cognitief veeleisende taak. (In een recent onderzoek vertelden managers uit de VS en China, actief in uiteenlopende sectoren, ons dat dit ‘veel te vaak gebeurt’). Het gevolg is dat mensen extra vroeg op hun werk komen, tot laat blijven of hun weekenden gebruiken om rustig en geconcentreerd na te denken.

Een andere kwestie is de forse prijs die organisaties betalen voor slecht georganiseerde vergaderingen. Simone Kauffeld van de Technische Universität Braunschweig en Nale Lehmann-Willenbrock van de Universiteit van Amsterdam onderzochten dit bij twintig organisaties in diverse bedrijfstakken: auto-onderdelen, metaal, elektra, chemische industrie en verpakkingsin-

dustrie. Zij constateerden dat disfunctioneel vergadergedrag (inclusief afdwalen, klagen, bekritisieren) samen gaat met een kleiner marktaandeel, minder innovatie en een hoger personeelsverloop.

Ook de tevredenheid op het werk loopt er deuken door op. Onderzoek van Steven Rogelberg en collega’s van de University of North Carolina laat zien dat de manier waarop werknemers denken over de effectiviteit van vergaderingen correleert met de algehele (on)tevredenheid over hun baan – ook na correctie op persoonlijkheidskenmerken en omgevingsfactoren als de inrichting van de werkplek, supervisie en beloning. Communicatie en samenwerking zouden moeten worden bevorderd door

vergaderingen en overleg, maar worden ondermijnd doordat er slecht wordt vergaderd. Denk aan die manager die in haar been prikte met een potlood: zou die personeelsvergadering het teamwerk hebben verbeterd of eerder hebben ondermijnd? Ook een paar positieve ervaringen elke week kunnen die ondraaglijke, tijd verspillende vergaderingen niet compenseren.

VAN DE ONDERVRAAGDE MANAGERS ZEI 71 PROCENT DAT HUN VERGADERINGEN ONPRODUCTIEF EN INEFFICIËNT WAREN

Het goede nieuws: het is mogelijk om te veranderen hoe team en organisatie omgaan met vergaderingen, blijkt uit ons onderzoek. In dit artikel bespreken we een proces van vijf stappen waarmee die verandering tot stand kan worden gebracht, met inbegrip van enig vooraf te verrichten diagnostisch werk. De resultaten kunnen ingrijpend zijn en veel verder reiken dan de vergaderkamer. In ons onderzoek hebben wij onder andere gekeken naar een financieel en juridisch adviesbureau waar de managers besloten dat ze anders wilden gaan vergaderen. Uit een enquête drie maanden na dit besluit bleek dat medewerkers duidelijke verbeteringen ervoeren in de teamsamenwerking (toename van 42 procent), in de psychologische veiligheid om openlijk hun mening te geven (toename van 32 procent) en in de teamprestaties (toename van 28 procent). Ook andere aspecten verbeterden, en de tevredenheid van werknemers over de balans werk-privéleven steeg van 62 procent naar 92 procent.

Wij hebben ervaren hoeveel voordeel het organisaties oplevert als ze hun energie richten op het veranderen van hun vergadergedrag in plaats van vergaderingen

gewoonweg te tolereren. Je kunt de vergaderproblemen waarmee jouw 'groep' (team, medewerkers) wordt geconfronteerd als volgt identificeren en aanpakken.

HOE DE TEAMEFFECTIVITEIT WORDT ONDERMIJND

Er ontstaan problemen wanneer overleg en vergaderingen worden ingepland en gehouden zonder oog te hebben voor het effect ervan op de werktijd van de groep en van individuen. Vaak wordt ervan uitgegaan dat teamleden hun collectieve of individuele behoeften wel zullen opofferen. Idealiter worden de behoeften met elkaar in evenwicht gebracht. Dat doen echter slechts weinig organisaties. In recent onderzoek dat wij uitvoerden onder bijna tweehonderd hoge managers, werkzaam in uiteenlopende branches, zei slechts zeventien procent dat in vergaderingen bij hen in het algemeen productief gebruik werd gemaakt van de tijd van groepen en individuen. De overige respondenten meldden dat bij hen door vergaderingen ofwel de tijd van teams of die van individuele medewerkers werd verspild, of allebei.

Tijd van het team wordt verspild

Sommige organisaties vergaderen relatief weinig maar organiseren hun vergaderingen slecht. Dan krijgen individuele medewerkers weliswaar genoeg tijd voor hun taken en diepgravend denkwerk, maar verslechteren de productiviteit en samenwerking van het team of de groep doordat het overleg inefficiënt verloopt. Ongeveer zestien procent van de managers uit onze steekproef zei dat dit in hun organisatie het geval was.

Een team van een wereldwijd opererend e-commercebedrijf uit ons onderzoek vergaderde wekelijks niet meer dan een of twee keer. Toch ervoeren de teamleden die vergaderingen om verschillende redenen als een verspilling van hun groepstijd. Ten eerste werden de vergadertijden en -locaties vaak op het laatste moment nog gewijzigd, waardoor veel mensen onvoorbereid ter plekke verschenen of helemaal niet kwamen opdagen. Ten tweede was

de vergaderagenda vaak onvoldoende specifiek of was er veel overlap met voorafgaande informele interacties, zodat het overleg zelf werd ervaren als slechts een bevestiging van elders reeds genomen beslissingen. Werden er, ten derde, nieuwe kwesties besproken in een overleg, dan bleven de vervolgstappen onduidelijk – wat weer leidde tot verder informeel overleg in de wandelgangen. Een softwareontwikkelaar vertelde ons dat hij zelden of nooit wat had aan een bepaald overleg, maar zijn manager en alle anderen verwachtten dat hij er steeds bij was. Om niet teveel tijd te verliezen, werkte hij tijdens het overleg stiekem aan zijn eigen taken. Dat lijkt misschien een onschuldige manier om productief te blijven, maar

op den duur gaat zo iets ten koste van de productiviteit van de groep en de teamgeest. Als mensen de discussie niet echt volgen en er niet aan bijdragen, wordt er niet optimaal geprofitteerd van het overleg en verspilt het hele team zijn tijd.

Tijd van afzonderlijke medewerkers wordt verspild

Soms is overleg van een relatief hoge kwaliteit en wordt er daarom in technische zin nuttig gebruik gemaakt van de groepstijd. Tegelijkertijd vreet het overleg echter aan de tijd van de individuele medewerkers, louter omdat er meer tijd wordt besteed aan vergaderen dan aan individuele taken en omdat slecht ingeroosterde vergaderingen ten koste gaan van diepgravend denkwerk. Van de managers die deelnamen aan ons onderzoek zei dertien procent dat hun organisatie worstelde met dit specifieke probleem.

Een voorbeeld. Een private-equity-firma uit ons onderzoek had een streng protocol voor effectieve vergaderingen. Voorafgaand aan iedere bijeenkomst werd het nodige voorwerk verstuurd, met daarbij een passende deadline. Ook werden er heldere vergaderdoelen vastgesteld en werd de vergadertijd afgestemd met de agenda's. Updates en beslissingen van de groep werden daarna efficiënt afgehandeld. Naarmate de firma groeide, werden er echter steeds meer vergaderingen in de weekagenda gezet. Ze werden nog steeds goed georganiseerd, maar het toegenomen aantal bijeenkomsten had nadelige gevolgen: de werkzaamheden werden erdoor onderbroken

VAN DE RESPONDENTEN
ZEI 64 PROCENT
DAT VERGADEREN
TEN KOSTE GING
VAN DIEPGRAVEND,
GECONCENTREERD
DENKEN

en de investeringsspecialisten waren er kostbare tijd aan kwijt. Die tijd hadden ze kunnen besteden aan cruciale individuele taken, zoals het opsporen van nieuwe kansen en het verdiepen van de relatie met het management van de bedrijven waarin de firma had geïnvesteerd of overwoog te investeren. Zoals de ervaringen bij dit bedrijf laten zien, dwingt een overmaat aan vergaderingen mensen ertoe om een afweging te maken ten aanzien van hun individuele werk. Soms laten ze taken vallen of worden die taken maar half uitgevoerd. Nog vaker, echter, blijkt men die taken dan maar in de eigen (vrije) tijd uit te voeren – een opoffering die, zo blijkt uit onderzoek, burn-out en personeelsverloop in de hand werkt. Dan betaalt zowel de werknemer als de organisatie een hoge prijs.

Zowel de tijd van het team als van de individuele medewerker wordt verspild

Veel organisaties waarmee wij hebben gewerkt vechten tegen een drievoudige vloek: (1) teveel vergaderingen, die (2) slecht worden ingepland, en (3) slecht worden uitgevoerd. Dat ondermijnt bij zowel teams als individuele medewerkers de productiviteit, de samenwerking en het welzijn. Dit is het slechtst denkbare maar helaas ook het overheersende scenario (54 procent van de respondenten in ons onderzoek).

Een manager bij een farmaceutisch bedrijf vertelde dat ze om de week deelnam aan een overleg over de marktgereedheid van één tot twee uur. De organisator ervan stond erop dat iedereen erbij was. Voorafgaand aan de bijeenkomst kregen de deelnemers echter altijd PowerPoint-documenten toegestuurd over de laatste stand van zaken. Die werden dan in het overleg plenair doorgenomen. De manager vroeg zich hardop af waarom elk sub-team van iedere afdeling per se iemand moest vrijmaken om in een groep één voor één alle pagina's door te nemen van presentaties die iedereen vooraf al had ontvangen. Haar teamleden vertelden dat ook zij aanwezig moesten zijn bij allerlei andere zinloze vergaderingen, waardoor ze dagelijks weinig of geen tijd overhielden voor het 'echte werk'. In dit soort situaties wordt zowel de tijd van het team als van de individuele medewerker verspild.

DE TEVREDENHEID
ONDER DE
MEDEWERKERS STEEG
VAN 62 PROCENT NAAR
92 PROCENT

WERKEN AAN EEN GOEDE BALANS

De medewerkers in een organisatie kunnen dit soort problemen helaas niet in hun eentje oplossen. Iedereen zal het herkennen: hoe vaak heb je niet al geprobeerd om het aantal vergaderingen in je eigen agenda terug te dringen, waarschijnlijk zonder al te veel succes. Er zijn veel mensen betrokken bij het plannen en houden van overleg. Het vergt daarom een collectieve inspanning om de problemen rond vergaderen en overleg op te lossen.

Door vergaderpatronen in het eigen team of de eigen afdeling gestructureerd te analyseren en te veranderen, kunnen echter aanzienlijke verbeteringen worden bereikt. Wij hebben in de praktijk waargenomen hoe groepen de vergadervalkuil wisten te vermijden door samen de volgende vijf basisstappen te doorlopen.

1. Verzamel gegevens van iedere medewerker afzonderlijk

Organiseer een enquête of interviews om bij iedere medewerker afzonderlijk gegevens en indrukken te verzamelen en zo een duidelijker beeld te krijgen van het effect van formele overlegbijeenkomsten en vergaderingen op de groep. Dat brengt de volle omvang van het probleem in beeld: het wordt duidelijk hoeveel wrevel er onder de oppervlakte borrelt en hoeveel werk er gedurende de werkdag blijft liggen.

2. Interpreteer alle verzamelde gegevens gezamenlijk

Na de eerste stap is het cruciaal om als team of afdeling bij elkaar te komen om ieders feedback te verwerken en te analyseren wat wel en niet werkt. Dit moet een open bespreking zijn van de uitkomsten van de enquêtes en de bevindingen uit de interviews, zonder dat er wordt geoordeeld. Een neutrale facilitator kan helpen om het gesprek constructief te laten verlopen. Echter: de interpretatie van de verzamelde gegevens overlaten aan een adviseur – of zelfs maar aan een selectie van een paar mensen uit het team – kan het succes ondermijnen. De bijdragen en analyses van alle teamleden zijn nodig om breed begrip te creëren en de benodigde steun te krijgen voor vervolgstappen.

FIGUUR 1. MEETINSTRUMENT VOOR HET EFFECT VAN VERGADERINGEN OP MENSEN

Wat voor effect hebben vergaderingen op de mensen in de organisatie? En hoe kom je dat te weten? Vraag het hen gewoon. Dat is een eenvoudige en directe manier om van iedereen afzonderlijk gegevens te verzamelen (stap 1 in het proces dat in dit artikel wordt beschreven). Geregeld 'de temperatuur opnemen' helpt om lopende reacties te peilen. Daarnaast is het goed om periodiek enquêtes of interviews te houden, of beide, om antwoorden te krijgen op diepgaande vragen. Neem ook je eigen antwoorden mee bij het bespreken en verwerken van de resultaten.

Doel	Voorbeeldvragen voor individuele medewerkers	Wat hun antwoorden onthullen
Neem bij iedereen de emotionele temperatuur op	Kijk naar je werkagenda voor de komende week: • Welke emoties maakt die bij je los? • Welke drie woorden of uitspraken komen in je op als je denkt aan de vergaderingen waarbij je geregeld aanwezig bent?	• Hoe negatief mensen denken over de vergaderingen in de organisatie • Hoe de bestaande situatie wordt gerechtvaardigd en verdedigd
Houd bij hoeveel uren mensen besteden aan vergaderen	Kijk naar je werkagenda voor de afgelopen drie weken: • Bij hoeveel vergaderingen was je aanwezig, en hoeveel tijd heb je al met al met vergaderen doorgebracht? • Besteedde je in elke week afzonderlijk meer of minder tijd aan vergaderen dan in een gemiddelde week? En als je het per dag bekijkt, hoe pakt de hoeveelheid dan uit afgezet tegen je gemiddelde werkdag?	• De totale tijd die de organisatie besteedt aan vergaderen, en de gemiddelde vergadertijd per week en dag • Hoe sterk deze cijfers variëren in de organisatie (per persoon, rol, functie of groep)
Breng het evenwicht tussen individuele werktijd en die van de groep in kaart	Kijk nogmaals naar de vergaderingen waarbij je de afgelopen drie weken aanwezig was: • Had je genoeg tijd over om je werk te doen of moest je extra uren draaien in je vrije tijd? • Hoeveel tijd besteedde je aan je werk buiten de normale werktijden?	• De gepercipieerde impact op het vermogen van mensen om hun werk gedaan te krijgen tijdens een werkdag • Het totale aantal uren dat mensen besteden aan het wegwerken van achterstanden in het eigen werk

Doel	Voorbeeldvragen voor individuele medewerkers	Wat hun antwoorden onthullen
Beoordeel het effect op de kwaliteit van het werk	Kijk nu eens naar een doorsnee-week in je agenda. Hoeveel (of welk percentage) van de vergaderingen die je bijwoonde in die week waren volgens jou: 1. zeer productief, essentieel 2. redelijk productief, marginaal 3. niet erg nuttig, tijdverspilling	• De gepercipieerde verhouding tussen vergaderingen van lage, gemiddelde en hoge kwaliteit • Hoe sterk dat varieert in de organisatie
Zoek <i>best practices</i>	Kijk nog eens naar je beoordelingen van de vergaderkwaliteit: • Wat onderscheidt de vergaderingen die consistent als 'zeer productief' werden beoordeeld van die in de andere twee categorieën? • Denk aan vergaderingen uit elk van de categorieën: hoe zou je de effectiviteit ervan beoordelen op een schaal van 1 t/m 10? • Signaleer je patronen in de beste vergaderingen die ook elders kunnen worden gebruikt? • Op welke andere manieren zou je de lessen van de productieve vergaderingen kunnen gebruiken?	• Wat de beste vergaderingen onderscheidt van de rest • Hoe slecht de ergste vergaderingen zijn, en waarom • Ideeën om positieve vergaderpraktijken te verspreiden door de organisatie

Bij het financiële en juridische adviesbedrijf uit ons onderzoek onthulden de verkennende interviews bijvoorbeeld dat ieders agenda door alle vergaderingen en overleg in zulke kleine stukje werd opgehakt dat er maar heel weinig blokken van twee of drie uur overbleven voor diepgravend denkwerk. De consultants vonden dat hun creativiteit en productiviteit werden ondermijnd doordat ze bijna geen tijd kregen om rustig en geconcentreerd na te denken. De managers die de vergaderingen inplanden zonder zich rekenschap te geven van het effect ervan, werden door deze onthullingen wakker geschud.

3. Kom tot een gezamenlijk en voor iedereen persoonlijk relevant doel

Uit ons onderzoek blijkt dat het sterk motiveert als je persoonlijk voordeel hebt bij het groepsinitiatief. Je zou bijvoorbeeld wekelijks een zekere hoeveelheid tijd kunnen toewijzen aan mensen om zich te richten op onafhankelijk werk – op kantoor of thuis. Als je hun deze flexibiliteit en vrijheid geeft, kan dat de nodige lucht in hun agenda's geven, zeker in combinatie met een prikkel om deze afspraak goed te laten werken. Het uitroepen van vergadervrije perioden dwingt de hele groep eveneens om opnieuw te kijken naar vergaderingen die nor-

maliter in die periode in de agenda stonden, en zich af te vragen wie er echt bij moet zijn. Het resultaat is, zagen we, dat teams in het algemeen minder gaan vergaderen en dat er minder mensen naar de afzonderlijke vergaderingen gaan. De extra ruimte in ieders agenda vergroot ieders productiviteit en vermindert overwerk.

Bij een technisch-adviesbedrijf uit ons onderzoek zagen we hoe effectief deze aanpak kan zijn. Dit bedrijf had mensen in de VS en in India en hield dagelijks een werkbespreking. Voor sommigen van hen was dit vroeg in de ochtend, voor anderen 's avonds laat; het tijdsverschil bedroeg 12,5 uur. De lange dagen leidden aan beide kanten steeds meer tot stress en vermoeidheid: teamleden moesten ofwel heel vroeg vergaderen of waren te laat thuis om samen met hun gezin te eten, en ze maakten werkdagen van ruim twaalf uur. Het bedrijf onderzocht de situatie, realiseerde zich hoe groot het probleem was en veranderde zijn aanpak: voortaan mocht iedere medewerker het overleg één keer per week overslaan.

Om daarbij toch de informatie-uitwisseling op peil te houden, moesten de medewerkers elkaar vervangen en op de hoogte houden. Dat lukte, en zo kregen ze allemaal de pauze waaraan ze behoefte hadden. Ook verbeterden de kennisuitwisseling en veelzijdigheid in de groep. Bovendien gingen de teamleden elkaars werk beter begrijpen, wat weer leidde tot een beter geïntegreerd aanbod aan klanten.

4. Bepaal de mijlpalen en bewaak de voortgang

Zoals bij iedere verandering is het belangrijk om onderweg concreet de voortgang te meten, beoordelen en bespreken. Kleine, haalbare vorderingen geven mensen iets om te vieren; kleine verliezen bieden de gelegenheid om te leren en te corrigeren. Neem het volgende voorbeeld. Bij een wereldwijd opererend e-commercebedrijf vertelden de leden van een (in de VS en China gevestigd) dertigkoppig team ons dat hun wekelijkse werkbesprekingen een pijnpunt waren. De deelnemers aan het overleg waren vaak tijdens het overleg druk doende op hun laptop of smartphone. Omdat ze continu werden afgeleid, moesten degenen die aan het woord waren steeds dingen herhalen; daardoor duurden de vergaderingen nog langer en werden ze veel minder effectief. Om deze problemen aan te pakken, stelde het team zich een eenvoudige en meetbare doel: voortaan geen technologie

‘van buitenaf’ meer tijdens het overleg.

Dat stuitte aanvankelijk op weerstand bij sommige technici, en ook bij de teamleider zelf; ze vonden dat ze het recht hadden om hun apparatuur te gebruiken, zeker wanneer vergaderingen saai waren of als er iets werd besproken dat buiten hun specifieke terrein viel. Er waren enige tijd aanmaningen nodig nadat het initiatief was gelanceerd (*‘no tech, man!’*). Gaandeweg raakte de nieuwe regel echter toch ingeburgerd; zelfs de manager corrigeerde zichzelf wanneer hij tijdens een vergadering instinctief naar zijn telefoon greep. Het team begon de voordelen van het experiment in te zien. De vergaderingen werden productiever en mensen waren meer betrokken. Zoals een technicus zei: ‘Die no-tech-regel is fantastisch! Nu mensen meer gefocust zijn op de vergadering is die efficiënter.’ Een ander teamlid nam een notitieblok mee om ideeën op te schrijven, in plaats van spelletjes te doen op haar telefoon. Deze kleine overwinning maakte de weg vrij voor weer andere nieuwe normen, zoals een grondiger voorbereiding vooraf, zo kort mogelijk vergaderen, en uiteindelijk een aanpassing van het vergaderritme om het beter af te stemmen op ieders agenda.

5. Houd geregeld als groep een debriefing

Tot slot blijkt het heel belangrijk te zijn om geregeld en openlijk te inventariseren wat mensen vinden van de vergaderingen die zij bijwonen en van hun werkproces in het algemeen. Frustratie, wrevel en zelfs moedeloosheid zijn signalen dat mensen terugvallen in slechte patronen. Bovendien vergt het tijd om protocollen en gedrag te veranderen. Ook zijn aanhoudende aandacht en voortdurend contact nodig om de verandering gaande te houden.

Bij een farmaceutisch bedrijf uit ons onderzoek werd bij de afdeling met mondiale verantwoordelijkheid voor medische zaken besloten om voor een experiment met vergadervrije dagen geregeld ‘de pols te meten’ in een sub-team en de divisie als geheel. Aan het begin van elke meting beantwoordden de deelnemers vier vragen: Hoe voel je je? Hoe waardevol zijn de manieren waarop je je tijd doorbrengt? Hoe goed werken jullie als team? Is dit duurzaam? De antwoorden op deze vragen brachten wezenlijke discussies op gang, met een grote emotionele, strategische en tactische rijkdom. De eerste gesprekken waren vooral gericht op het vergaderprobleem. Na verloop van tijd ging de aandacht echter steeds meer uit

naar de manier waarop de teamleden zich opstelden tegenover hun werk en elkaar. Een manager: 'Ik ben ervan onder de indruk hoe deze bijeenkomsten mensen in staat hebben gesteld om zich open te stellen, zeker omdat [de manager] meeluister[t] ... de metingen bieden echt veel inzicht ... ze geven me een flinke dosis realiteit ... en ze brengen kwesties aan de oppervlakte die hebben geleid tot meer berichtgeving over en weer, tot meer persoonlijke ontwikkeling en beter teamwerk. Het is opmerkelijk dat zo'n klein experiment dit soort resultaten zou kunnen voortbrengen. Dit experiment heeft diepgaande implicaties die veel verder reiken dan het aanvankelijke doel.'

Wij adviseren om gedurende enkele maanden wekelijks korte checks te doen, totdat de nieuwe regels, processen en houdingen zijn ingeburgerd. Daarna zouden tweewekelijkse checks moeten volstaan. Nog los van de frequentie waarin bij de organisatie 'de pols wordt gemeten', zouden er geregelde, gestructureerde forums moeten zijn waar medewerkers hun frustraties kwijt kunnen, problemen aan de orde kunnen stellen, en de teamsamenwerking kunnen verbeteren.

Voor al die stappen is ondersteuning door de leiding cruciaal – maar die ondersteuning hoeft niet per se te worden geboden door de hoofddirectie. Wij constateerden dat een groep de vergadercultuur kan veranderen zolang de teamleider maar de autoriteit heeft om mensen aan te moedigen kwesties ter sprake te brengen, risico's te nemen, fouten te maken, en nieuwe manieren te ontdekken om samen te werken. Dat is zelfs mogelijk als de groep nauw is verbonden met andere groepen in de organisatie. De zojuist besproken wereldwijde afdeling voor medische zaken besloot bijvoorbeeld om op vergaderdervrije dagen niet deel te nemen aan vergaderingen met andere afdelingen. Die weigering stuitte eerst op consternatie, maar vervolgens raakten anderen nieuwsgierig. Uiteindelijk drong de verandering door in de hele organisatie: bestaande regels werden afgeschaft en nieuwe manieren van werken kregen vorm.

DE WEG NAAR VERANDERING

We hebben het meegemaakt bij allerlei bedrijven in allerlei sectoren: het kan vergaande implicaties hebben om zoiets elementairs als de overlegcultuur te veranderen.

Eén manager zei: 'We gingen opener en eerlijker communiceren, en daardoor konden we elkaar beter helpen ... We hielpen elkaar prioriteiten te stellen en aan andere middelen te komen. Soms brachten we taken elders onder of hielpen we elkaar gewoon om het werk af te krijgen.'

Vergaderingen hoeven geen valkuil te zijn – ze kunnen een weg zijn naar verandering. Een proces als geschetst in dit artikel kan de productiviteit, de communicatie en de integratie van het teamwerk verbeteren, nog los van wat het doet voor de werktevredenheid en de balans tussen het werk en het privéleven. Het leidt uiteindelijk tot betere vergaderingen en een beter werkleven.

Over de auteurs

L.A. Perlow is hoogleraar Leadership aan de Harvard Business School (Konosuke Matsushita-leerstoel) en oprichter van het Better Work Institute. C.N. Hadley doceert organisatiegedrag aan de Questrom School of Business (Boston University). E. Eun is onderzoeksassistent aan de Harvard Business School en werkte voorheen als consultant bij het Better Work Institute.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Stop the meeting madness: How to free up time for meaningful work' by Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley & Eunice Eun in the July-August 2017 issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 7-8. © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Yvonne Halink, www.taallijn.nl.