

Inhoud

Inleiding 7

Het verhaal

- Vooruitblik 11
- Deel 1: Flashback 13
- Deel 2: Verwickelingen 25
- Deel 3: De voorvechter 51
- Deel 4: Actie 63
- Deel 5: Oplossing 147

Het model

- De paradox van vergaderen 187
- Managementsamenvatting 188
- Probleem 1: gebrek aan drama 190
- Probleem 2: gebrek aan contextuele structuur 196
- Het grootste obstakel: 'de mythe van te veel vergaderen' 210
- Een laatste opmerking over vergaderen 212
- Leidraad Wekelijks & Tactisch 213

Dankwoord 215

Over de auteur 218

INLEIDING

Als ik niet naar vergaderingen hoefde, zou ik mijn werk veel leuker vinden.’

Dergelijke opmerkingen heb ik veel leiders met wie ik de afgelopen jaren heb gewerkt horen maken. Ik begreep dat eerst wel – vond het zelfs grappig –, maar ik ben tot de conclusie gekomen dat het iets zegt over de trieste staat waarin onze bedrijfscultuur verkeert.

Stel je voor dat een chirurg vlak voor een operatie tegen de verpleegkundige zou zeggen: ‘Als ik geen mensen hoefde te opereren, zou ik dit werk best leuk vinden.’ Of een orkestdirigent die zich op een uitvoering aan het voorbereiden is: ‘Zonder die concerten zou ik mijn werk veel leuker vinden.’ Of een professionele basketballer: ‘Ik zou van mijn werk houden als ik die wedstrijden niet hoefde te spelen.’

Idioot natuurlijk. Maar dat is precies wat we doen als we klagen over vergaderingen.

Je kunt het ook zo zien. Voor degenen die leidinggeven en organisaties managen, is vergaderen ongeveer het belangrijkste wat er is. Tenslotte worden ze niet betaald om iets heel tastbaars of iets heel fysieks te doen, zoals baby's op de wereld zetten of doelpunten scoren of optreden als stand-upcomedian. Of we het nu leuk vinden of niet, vergaderingen zijn voor leidinggevendenden wat een operatiekamer, een sportveld of een podium voor anderen is.

En toch hebben we er een hekel aan. We klagen erover, proberen ze te vermijden en willen dat ze afgelopen zijn, ook als we die ellendige dingen zelf voorzitten! Het is wel heel zielig dat we ons erbij hebben neergelegd dat we iets wat zo belangrijk is voor het runnen

van onze organisaties, altijd als moeilijk en onproductief beschouwen.

Het is zo zonde, omdat juist vergaderingen heel belangrijk zijn. Als regeringen beslissingen nemen over oorlog of vrede, dan vergaderen ze. Als ministers en hun medewerkers debatteren over de voordelen van het verhogen of verlagen van belastingen, dan vergaderen ze. Als ceo's en hun mensen overwegen om een nieuw merk of product op de markt te brengen of een fabriek te sluiten, dan vergaderen ze.

En dus wil ik je vragen: als we zo'n hekel aan vergaderen hebben, zijn we dan wel in staat de juiste beslissingen te nemen en onze organisaties succesvol te leiden? Volgens mij niet. Er is gewoon geen alternatief voor een goede vergadering – dynamisch, gedreven en gefocust – als we de collectieve kennis willen verkrijgen waarover een groep mensen kan beschikken. De harde waarheid is dat slechte vergaderingen bijna altijd tot slechte beslissingen leiden, en dan zijn middelmatige resultaten onvermijdelijk.

Maar er is hoop. Door een andere, niet-traditionele kijk op vergaderen te ontwikkelen en je aan een paar specifieke richtlijnen te houden die niets te maken hebben met zoiets als videoconferencing of interactieve software, kun je iets moeilijks en vervelends transformeren in iets productiefs en uitdagends waarvan je zelfs energie krijgt. En tegelijkertijd kun je je hiermee onderscheiden van de concurrenten, die tijd en energie blijven verspillen en enthousiast blijven klagen over hoe geestdodend vergaderen is.

Om te laten zien hoe je dit voor elkaar kunt krijgen, heb ik een fictief verhaal geschreven over een leidinggevende die worstelt met vergaderen. Het verhaal beschrijft op een praktische manier mijn suggesties over de manier waarop deze ideeën in jouw organisatie geïmplementeerd kunnen worden.

Ik wens je veel succes met effectiever vergaderen en met het terugkrijgen van de passie die jij en je mensen verdienen.

VOORUITBLIK

Casey McDaniel was nog nooit zo zenuwachtig geweest. Niet toen hij als zestienjarige een speech voorbereidde voor de begrafenis van zijn vader. Niet toen hij zijn vrouw ten huwelijk vroeg. Niet toen hij de bal van drie meter afstand in de hole moest slaan, een slag waarmee hij het belangrijkste golf-toernooi in zijn carrière zou winnen of verliezen.

Nee, nerveuzer dan nu was hij nog nooit geweest. Over slechts tien minuten zou De Vergadering beginnen, en Casey had goede redenen om te geloven dat zijn prestaties van de komende twee uur zijn carrière zouden bepalen, zijn financiële toekomst en het bedrijf dat hij had opgebouwd. Even voelde het alsof hij fysiek onwel werd.

Hoe heeft mijn leven zo snel in duigen kunnen vallen? vroeg hij zich af.

DE MAN

De meeste werknemers zouden Casey omschrijven als een bijzondere man, maar een heel gewone ceo.

Als mens mochten ze hun baas echt heel graag. Casey was een toegewijde echtgenoot, een liefhebbende vader voor zijn vier kinderen, een betrokken lid van de Sacred Heart Church en een behulpzame vriend en buurman. Het was bijna onmogelijk dat je hem niet mocht – of zelfs bewonderde.

Daarom was het des te verbazingwekkender dat hij als leider zijn beperkingen had.

ZIJN VERLEDEN

Het gezin McDaniel woonde al vijftig jaar in Carmel en had het niet heel breed. Casey groeide op tussen de vele golfbanen in de omgeving, en werkte daar meestal als caddy of tuinman. Zijn liefde voor de golfsport was bijna net zo groot als zijn liefde voor computers, dus ging hij na de middelbare school het huis uit om met een golfstudiebeurs aan de University of Arizona te studeren. Hij koos voor elektrotechniek en computerwetenschappen. Vier jaar later studeerde hij af. Hij was een gemiddelde student geweest, maar bij de universitaire golfcompetitie Pac-10 stond hij aan de top.

De verleiding om mee te doen aan het PGA-toernooi en ooit thuis te spelen op de golfbaan Pebble Beach voor vrienden en familie, kon Casey niet weerstaan. Hij speelde wedstrijden die hem daarvoor konden classificeren en hij werd in dat circuit al snel een populaire speler. Hij had een vriendelijke humor en was altijd bereid medegolfspelers te adviseren over hun techniek.

In de volgende vijf jaar won Casey meer dan genoeg wedstrijden van de tweede klasse, en kon hij zijn hoofd ruim boven water houden. Maar juist toen hij op het punt stond om door te breken naar de wedstrijden van de eerste klasse, ontwikkelde hij een chronische aandoening die golfers de *yips* noemen – een aandoening die het moeilijk maakt om met vaste hand te putten. Heel wat veelbelovende spelers moesten hun carrière afbreken vanwege deze psychosomatische yips, en helaas moest Casey toegeven dat hij één van hen was.

Hij was echter niet iemand om lang bij de pakken neer te zitten. Casey ging terug naar huis met een nieuw doel voor ogen – en een

idee. Binnen een paar maanden trouwde hij, kocht een kleine bungalow van het geld dat hij had gespaard, huurde twee programmeurs uit de buurt en begon fanatiek te bouwen aan wat hij de meest realistische golfcomputergame vond die ooit op de markt was gebracht.

De eerste resultaten zouden zelfs zijn eigen verwachtingen ruimschoots overtreffen.

OMMEKEER

Binnen twee jaar nadat hij met zijn bedrijf Yip Software was gestart, bracht Casey het eerste product op de markt. Het werd onmiddellijk de standaard voor realistische sport-computergames. Vanwege zijn persoonlijke ervaring met golf liet de game een enorme kennis zien van de vele subtiele aspecten van golf, natuurlijk inclusief het oefenen op de putting green, in de buurt van de hole.

Bijna onmiddellijk werd de game favoriet bij de belangrijkste doelgroep die je kunt bedenken: de golfspelers zelf.

Omdat veel golfspelers die toernooien speelden tot zijn vriendenkring behoorden, lukte het Casey om goedkope en effectieve sponsordeals te sluiten met een paar van de betere, jongere spelers. Maar het was puur toeval dat Yips succes groter werd dan de niche-markt voor computergames en de pagina's van de *Sports Illustrated*.

Een van Caseys vrienden won zijn eerste PGA-toernooi binnen een jaar nadat het product op de markt was gebracht. Tijdens de persconferentie na afloop van het toernooi werd hem gevraagd op welke manier hij zijn putten had verbeterd. Bijna gegeneerd gaf hij toe: 'Ik dacht niet dat ik dit ooit nog eens zou zeggen, maar ik denk dat het iets te maken heeft met een computergame die ik onlangs speelde...'

En toen begon het rond te zingen.

HET SUCCES

Bijna onmiddellijk belden professionele golfspelers, die waarschijnlijk nog nooit een computergame hadden gespeeld, met Yip Software en bestelden een exemplaar. Casey opende een nieuw, klein kantoor, huurde tien mensen in en zette zich schrap.

Binnen no time was de game in elke reguliere winkel voor computergames én in golfsportwinkels te verkrijgen. De daaropvolgende acht jaar van Caseys leven waren een herhaling van het inhuren van mensen, nieuwe games programmeren, de games in meer winkels verkopen en verhuizen naar grotere kantoren. Bovendien kreeg Casey kinderen. Toen het bedrijf (en zijn huwelijk) tien jaar bestond, hadden Casey en zijn vrouw Patricia vier kinderen, en had zijn bedrijf acht succesvolle computergames op de markt gebracht. Ze gingen over golf, wielrennen en tennis. Dankzij Caseys oog voor detail stonden de games al snel overal bekend om hun accurate weergave van echte handelingen: op de golfbanen aan zee bij St. Andrews in Schotland, op de hellingen van de Pyreneeën in de Tour de France en op de tennisvelden van Wimbledon.

Vanaf het begin weigerde Casey gewelddadige fantasygames voor kinderen te ontwikkelen. Hij hamerde er juist op dat de producten van Yip op sport gericht moesten zijn, en altijd realistisch en innovatief. Het resultaat was dat Yip veel aanhang kreeg onder volwassenen en oudere tieners die zichzelf serieuze sportliefhebbers vonden.

Nog meer dan op het merk dat hij had gecreëerd, was Casey trots op het feit dat hij bijna tweehonderd mensen in dienst had, van wie er velen met het bedrijf waren vergroeid. En hij kon ook niet ontkennen dat hij erg trots was op de plek waar zijn hoofdkan-

toor was gevestigd: een prachtig gerenoveerd historisch gebouw in Old Monterey.

Op lokaal niveau was Yip een groot succes en het bood de plaatselijke gemeenschap meer werkgelegenheid dan andere, vergelijkbare bedrijven, zoals het beroemde aquarium. Casey had een idee omgezet in een nichebedrijf dat in zijn woonplaats zeer populair was geworden, én binnen de branche een groot succes bleek.

Maar zoals bij zoveel succesverhalen hadden Yip en zijn ceo ook een andere kant. En die was verbijsterend én overduidelijk.