

VERGADEREN IN VLAANDEREN: NIEUWE CIJFERS EN DUIDING VANUIT ONDERZOEK

Policy Brief, nr. 11
Donderdag 6 juli 2023



UNIVERSITEIT
GENT

INHOUDSTAFEL

1	INTRODUCTIE	1
2	VERGADEREN IN VLAANDEREN IN KAART GEBRACHT	2
2.1	HOEVEEL VERGADEREN WE PER WEEK? WIE DOET HET VAKER EN LANGER?	2
2.2	HOE ZIEN ONZE VERGADERINGEN ERUIT?	10
3	TEVREDENHEID EN DOELTREFFENDHEID	16
3.1	HOE TEVREDEN ZIJN WE MET ONZE VERGADERINGEN?	16
3.2	HELPEN VERGADERINGEN ONS BETER ONS WERK DOEN?	18
4	TIEN CIJFERS OM TE ONTHOUDEN	19
5	REFERENTIES	19

Met onze Policy Briefs brengen we korte, stakeholdergerichte analyses. De reflecties bij deze analyses vertolken alleen de visie van die auteur(s). Zij kunnen niet doorgaan als de visie van het hele consortium, haar leden of de andere auteurs.

Voor verdere onderzoeksresultaten en inzichten vanuit UGent @ Work: <https://www.ugent.be/ugentatwork>.

1 INTRODUCTIE

Het afgelopen jaar kregen we twee indicaties voor de nood aan deze Policy Brief waarin we cijfers verzamelen rond vergaderen in Vlaanderen. Ten eerste, bleek in onze eerdere [Policy Brief nr. 6](#) over welzijn op het werk dat meer dan één op vijf respondenten moeite heeft om hun werk af te krijgen door het aantal vergaderingen dat ze (moeten) bijwonen. Ten tweede, kregen we na de publicatie van [ons boek 'In conflict gaan met je baas... en andere manieren om je loopbaan in eigen handen te nemen'](#) op sociale media erg veel reacties op de passage in Hoofdstuk 12 'Telewerk' waarin het idee wordt geopperd om vergadervrije uren/dagen/weken in te voeren.

→ [Link naar Policy Brief](#)

→ [Link naar boek](#)

Bovenstaande twee indicaties gecombineerd met het gegeven dat er **relatief weinig evidentie is over vergaderen op de Vlaamse werkvloer**, bracht ons ertoe om deze Policy Brief te schrijven.

Concreet namen we daarvoor in samenwerking met onderzoeksbureau Bilendi een **bevraging af bij een representatief staal aan Vlaamse werknemers tussen 18 en 64 jaar**. Het gaat, concreter, om 1.000 respondenten, geselecteerd via een benaderde toevalssteekproef. Op die manier zijn hun kenmerken gelijkaardig aan die van de bredere populatie en kunnen de bevindingen die volgen onder milde assumpties doorgetrokken worden naar de bredere populatie. Indicatief wat dat betreft, zijn de volgende statistieken. De steekproef bestond uit 44,8% mannen en 55,2% vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 44,4 jaar. 55,7% van de respondenten had een diploma hoger onderwijs; 44,3% van de respondenten had dat (nog) niet.

De verschillende bevindingen worden geduid door UGent-professoren en -onderzoekers in verschillende disciplines, zoals arbeidseconomie, humanresource management en volksgezondheid vanuit recent wetenschappelijk onderzoek.

Deze Policy Brief dient als eerste exploratie van vergaderen in Vlaanderen. Later dit najaar willen we in samenwerking met het bedrijfsleven experimenten opzetten om de impact van (niet-)vergaderen binnen Vlaamse bedrijven na te gaan. Zowel werkgevers als werknemers die geïnteresseerd zijn om mee te werken aan dit onderzoek kunnen hun interesse nu al duidelijk maken aan de hand van een e-mail naar de coördinator van UGent @ Work, dr. Brecht Neyt (Brecht.Neyt@UGent.be).

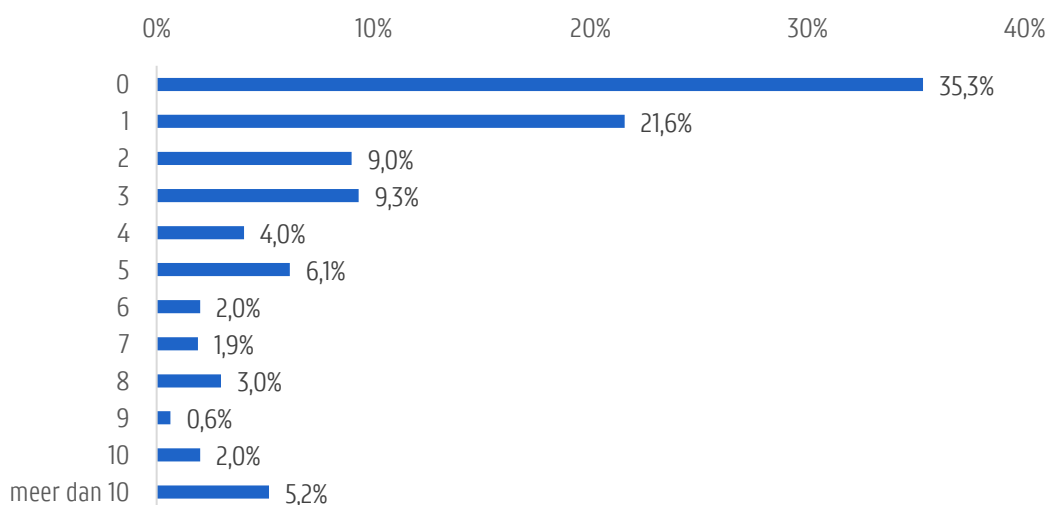
2 VERGADEREN IN VLAANDEREN IN KAART GEBRACHT

2.1 HOEVEEL VERGADEREN WE PER WEEK? WIE DOET HET VAKER EN LANGER?

In de enquête vroegen we Vlaamse werknemers ten eerste naar hun zogenoemde 'vergaderbelasting'. In lijn met de wetenschappelijke literatuur, vroegen we respondenten de som te maken van hoeveel vergaderingen zij reeds bijwoonden tijdens de lopende werkweek en hoeveel vergaderingen zij verwachtten nog te zullen bijwonen tijdens die werkweek.¹ Opnieuw in lijn met de wetenschappelijke literatuur, gaven we daarbij duidelijk aan dat met een 'vergadering' een 'geplande bijeenkomst van twee of meer personen voor een werkgerelateerde interactie' bedoeld werd. Gegeven de toevalssteekproef van 1.000 Vlaamse werknemers (zie ook Sectie 1), kunnen we al deze antwoorden samen beschouwen als het *gemiddeld* aantal vergaderingen voor Vlaamse werknemers in een typische werkweek.

Figuur 1 hieronder toont het aantal vergaderingen per week per respondent. We zien een duidelijke driedeling. **35,3% van de Vlaamse werknemers heeft geen enkele vergadering; 39,9% heeft één tot en met drie vergaderingen; en 24,8% heeft meer dan drie vergaderingen.**

Figuur 1. Aantal vergaderingen per werkweek.



¹ Het aantal vergaderingen werd genormaliseerd naar een normale werkweek van vijf werkdagen. Dat wil zeggen dat als een respondent aangaf slechts vier (drie) ((twee)) (((één))) werkdag(en) te werken, werd het aantal vergaderingen $\times 1,25$ ($\times 1,67$) (($\times 2,5$)) ((($\times 5$))) gedaan. Respondenten die niet aan het werk waren die werkweek, werden niet meegenomen in de analyses in Figuren 1, 2 en 3.



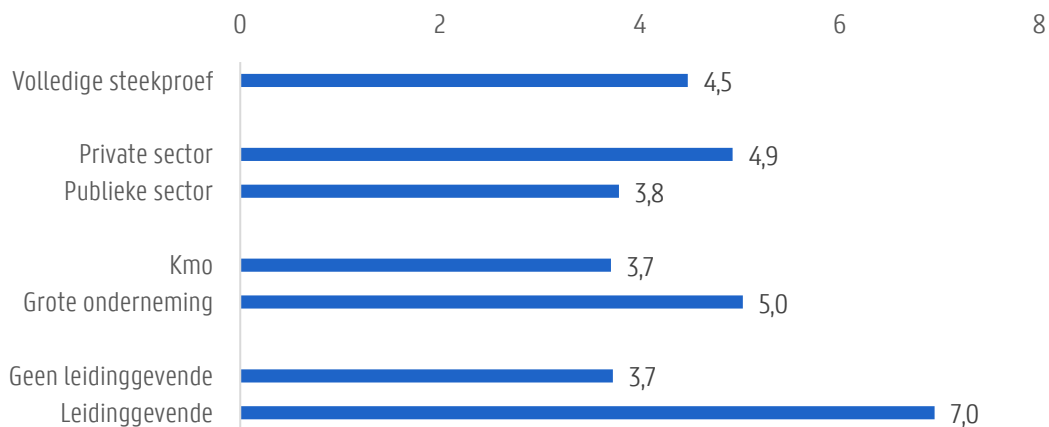
Figuur 2 hieronder toont het gemiddeld aantal vergaderingen per werkweek voor werknemers die minstens één vergadering hadden die werkweek, voor de volledige steekproef en vergeleken naar volgende drie jobkenmerken. Deze drie vergelijkingen naar jobkenmerken zullen terugkomen doorheen deze Policy Brief:

- i. werknemers in de privésector versus werknemers in de publieke sector;
- ii. werknemers bij een micro, klein of middelgroot bedrijf (<250 werknemers) versus werknemers bij een groot bedrijf (>250 werknemers);
- iii. werknemers zonder leidinggevende functie versus werknemers met een leidinggevende functie.

Wanneer we een vergelijking naar een bepaald jobkenmerk maken, houden we de andere jobkenmerken waarnaar we vergelijken constant (zie [Policy Brief nr. 8](#), pagina 3, voor meer informatie omtrent hoe we dat precies doen aan de hand van regressieanalyses). Dit laat ons ook toe na te gaan welke verschillen tussen groepen statistisch significant zijn (dat wil zeggen: welke verschillen niet te wijten zijn aan toeval). In wat volgt, focussen we in de tekst voornamelijk op die verschillen die statistisch significant zijn op het 5%-significantieniveau.

→ [Link naar Policy Brief](#)

Figuur 2. Gemiddeld aantal vergaderingen per werkweek voor werknemers die minstens één vergadering hadden die werkweek.

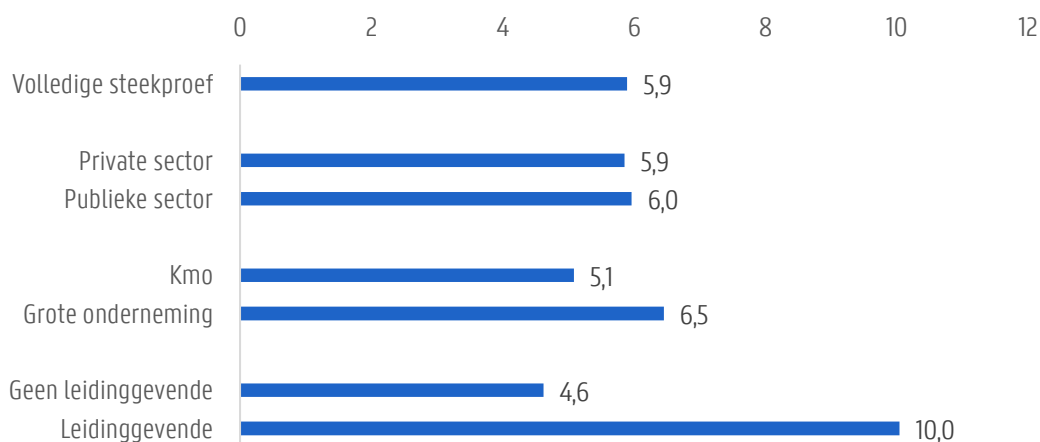


Vlaamse werknemers hebben gemiddeld 2,9 vergaderingen per werkweek (niet getoond in Figuur 2). **Van hen die minstens één vergadering hadden, bedraagt dit gemiddelde 4,5 vergaderingen per werkweek.** Dit gemiddelde verbergt echter grote verschillen naar jobkenmerken (die allen statistisch significant zijn).

- Werknemers in de private sector hebben meer vergaderingen in vergelijking met werknemers in de publieke sector.
- Werknemers in grote ondernemingen hebben meer vergaderingen in vergelijking met werknemers in kmo's.
- Leidinggevendenden hebben bijna dubbel zo veel vergaderingen in vergelijking met werknemers die geen leidinggevende functie bekleden.

Daarnaast vroegen we respondenten ook hoeveel uur zij die werkweek vergaderden en verwachtten nog te zullen vergaderen.² Figuur 3 hieronder toont de resultaten.³

Figuur 3. Gemiddeld aantal uur in vergaderingen per werkweek voor werknemers die minstens één vergadering hadden die werkweek.



Vlaamse werknemers in onze steekproef vergaderen gemiddeld 3,8 uur of gemiddeld 3 uur en 48 minuten per werkweek (niet getoond in Figuur 3). **Van hen die minstens één vergadering hadden, bedraagt dit gemiddelde 5,9 uur, ofwel 5 uur en 54 minuten.** Opnieuw zijn er belangrijke verschillen naar de kenmerken van de job van de werknemer.

- Werknemers in de publieke sector vergaderen gemiddeld 6 minuten meer dan werknemers in de private sector per werkweek, maar dit verschil is statistisch niet significant. Dat is opvallend, gezien werknemers in de private sector gemiddeld 1,1 vergaderingen meer hebben per werkweek (zie ook Figuur 2). Zoals we aantonen in Figuur 6 verder in deze sectie, ligt dit aan het feit dat vergaderingen in de private sector korter zijn.
- Werknemers in grote ondernemingen vergaderen gemiddeld 1 uur en 24 minuten langer per werkweek in vergelijking met werknemers in kmo's.
- Leidinggevendens vergaderen niet enkel (bijna) dubbel zo *vaak* als niet-leidinggevendens, ze vergaderen ook meer dan twee keer zo *lang* als niet-leidinggevendens.



² Ook hier werd het aantal uur in vergaderingen genormaliseerd naar een normale werkweek van vijf werkdagen, zie ook voetnoot 1.

³ Ook hier houden we bij elk van de vergelijkingen alle andere kenmerken waarnaar we vergelijken constant (zie ook duiding bij Figuur 4).

Figuur 4 op de volgende pagina geeft aan in welke mate respondenten vonden dat ze *te veel* vergaderingen hebben (in vergelijking met te weinig of juist genoeg). Naast een vergelijking naar de drie hierboven genoemde jobkenmerken, wordt ook een vergelijking gemaakt naar volgende vijf persoonskenmerken.⁴

- i. mannelijke werknemers versus vrouwelijke werknemers;
- ii. (werknemers jonger dan 45 versus werknemers van 45 jaar of ouder;
- iii. werknemers korter dan 15 jaar bij hun huidige werkgever versus werknemers 15 jaar of langer bij hun huidige werkgever;
- iv. werknemers zonder hogeronderwijsdiploma versus werknemers met een hogeronderwijsdiploma;
- v. werknemers die eerder introvert zijn versus werknemers die eerder extravert zijn.⁵

En naar de als volgt gedefinieerde 'vergaderbelasting':

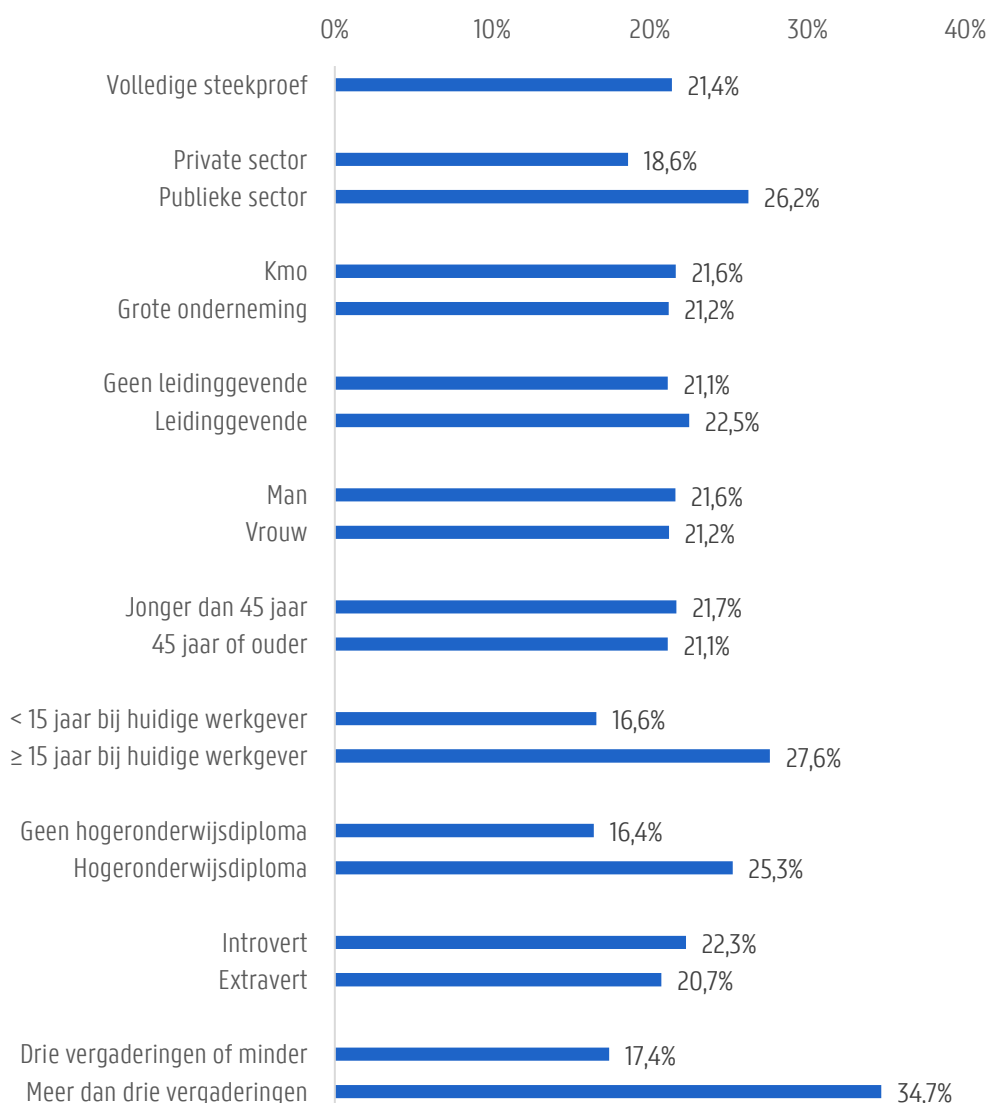
- vi. werknemers die drie vergaderingen of minder hadden in de werkweek waarin ze bevroegd werden versus werknemers die meer dan drie vergaderingen hadden.

Ook deze vergelijkingen naar persoonskenmerken en naar vergaderbelasting zullen terugkomen doorheen deze Policy Brief.

⁴ Ook hier houden we bij elk van deze vergelijkingen alle andere kenmerken waarnaar we vergelijken constant (zie ook duiding bij Figuur 4).

⁵ De Ten-Item Personality Inventory (TIPI) is een beknopt psychologisch instrument dat wordt gebruikt om de Big Five persoonlijkheidskenmerken te beoordelen: (i) openheid voor ervaring, (ii) consciëntieusheid (of zorgvuldigheid), (iii) extraversie, (iv) vriendelijkheid en (v) neuroticisme (of emotionele stabiliteit).

Figuur 4. Percentage respondentent dat aangeeft te veel vergaderingen te hebben.



Meer dan één op vijf (21,4%) Vlaamse werknemers geeft aan te veel vergaderingen te hebben. Slechts 7,8% geeft aan te weinig vergaderingen te hebben; de rest (70,8%) geeft een neutrale positie aan (niet te veel; niet te weinig) (niet getoond in Figuur 4).

Vooraf werknemers in de publieke sector, werknemers met een langere dienst bij hun huidige werkgever, werknemers met een hogeronderwijsdiploma en (niet verwonderlijk) werknemers die meer dan drie vergaderingen hadden in de werkweek waarin ze bevroegd werden, geven vaker aan te veel vergaderingen te hebben. Er is geen (statistisch significant) verschil naar de andere jobkenmerken en persoonskenmerken.

Gerelateerd aan de bevinding dat 21,4% van Vlaamse werknemers aangeeft dat ze te veel vergaderingen hebben, geeft Figuur 5 hieronder het percentage respondenten dat aangeeft ooit een smoes te hebben verzonnen om niet te hoeven deelnemen aan een vergadering.

Figuur 5. Percentage respondenten dat aangeeft ooit een smoes te hebben verzonnen om niet te hoeven deelnemen aan een vergadering.



Meer dan één op vier geeft aan ooit al eens een smoes te hebben verzonnen om niet te hoeven deelnemen aan een vergadering. Vooral werknemers bij grote bedrijven (31,3%), leidinggevenden (34,1%) en werknemers met meer dan drie vergaderingen per werkweek (40,3%) geven aan ooit een smoes te hebben verzonnen om niet te hoeven deelnemen aan een vergadering (niet getoond in Figuur 5).

“Naast het aantal vergaderingen en hun duur, kan vanzelfsprekend ook de plaatsing van deze vergaderingen doorheen de week een reden zijn om eraan te proberen ontkomen. Op dagen waarop een deadline moet gehaald worden of de eigen energie vraagt om concentratiewerk, zal eenzelfde vergadering minder uitkomen op de ene dan op de andere dag. In dat opzicht geven cijfers die recent in MIT Sloan Management Review verschenen aan dat vergadervrije dagen inlassen effectief goed kan zijn voor de productiviteit. We willen hier in de nabije toekomst onderzoek naar doen met UGent @ Work.”

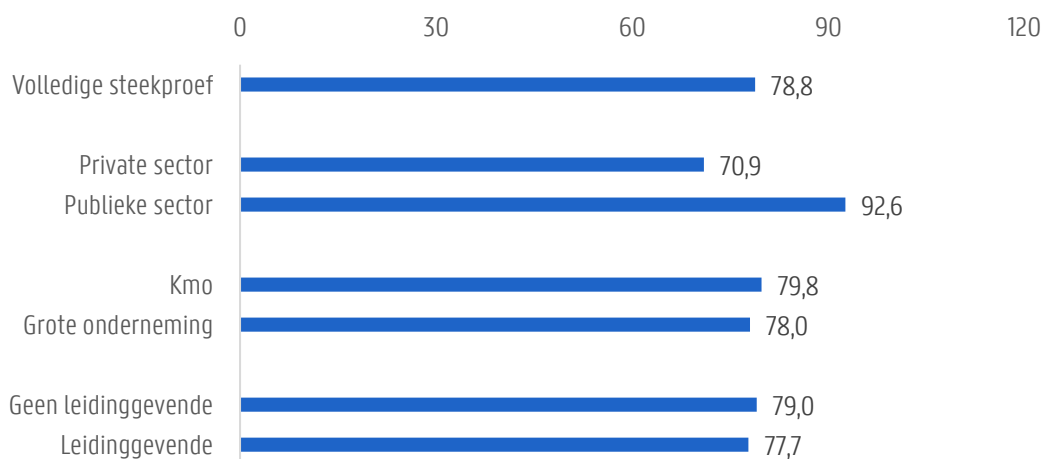
→ [Link naar studie](#)

Professor arbeidseconomie Stijn Baert

In de enquête vroegen we de respondenten ook naar de kenmerken van de *laatste* vergadering die ze hadden. Gegeven de representatieve steekproef aan Vlaamse werknemers en ervan uitgaande dat die laatste vergadering over alle bevroegden lukraak (en dus representatief voor de gemiddelde) is, kunnen we al deze antwoorden samen beschouwen als de kenmerken van de *gemiddelde* vergadering van Vlaamse werknemers.

Een eerste kenmerk dat we bevroegen is de duur van de laatste vergadering in minuten. Figuur 6 hieronder geeft een overzicht van die duurtijd van de gemiddelde vergadering.⁶

Figuur 6. Duurtijd van de gemiddelde vergadering in minuten.



De gemiddelde vergadering in Vlaamse bedrijven duurt 78,8 minuten, of ongeveer 1 uur en 19 minuten.

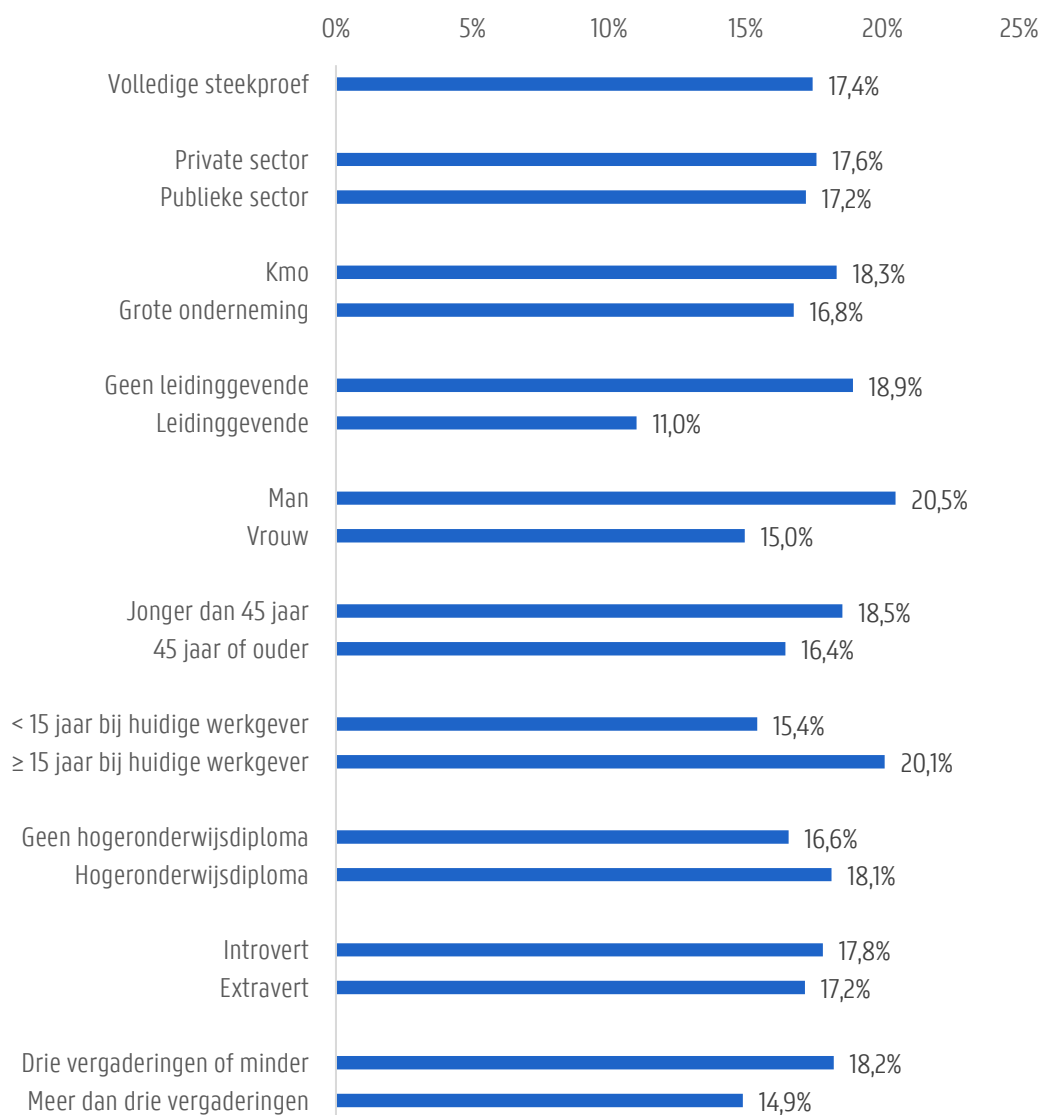
Vergaderingen in de publieke sector duren gemiddeld 22 minuten langer in vergelijking met vergaderingen in de private sector. Dit verklaart waarom werknemers in de private sector niet langer vergaderen per werkweek dan werknemers in de publieke sector, hoewel werknemers in de private sector gemiddeld meer dan één vergadering *meer* hebben per werkweek (zie ook Figuur 2). Er zijn geen significante verschillen tussen werknemers bij grote bedrijven en kmo's enerzijds en tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden anderzijds.



⁶ Ook hier houden we bij elk van de vergelijkingen alle andere kenmerken waarnaar we vergelijken constant (zie ook duiding bij Figuur 4).

Figuur 7 hieronder geeft aan welk percentage respondenten de laatste vergadering die ze hadden te lang vond.⁷

Figuur 7. Percentage van respondenten dat hun laatste vergadering te lang vond.



17,4% van Vlaamse werknemers vond de laatste vergadering die ze hadden te lang.

Vooraf niet-leidinggevend en mannen vinden de laatste vergadering die ze hadden te lang. Er zijn geen (statistisch significante) verschillen naar de andere jobkenmerken en persoonskenmerken. Opvallend daarbij is dat werknemers uit de publieke sector niet het gevoel hebben dat hun vergaderingen te lang zijn, terwijl die gemiddeld 22 minuten langer duren dan vergaderingen in de private sector (zie Figuur 6 hierboven).



⁷ Ook hier houden we bij elk van de vergelijkingen alle andere kenmerken waarnaar we vergelijkingen constant (zie ook duiding bij Figuur 4).

"Men kan zich de vraag stellen of het altijd nodig is om een echte vergadering in te richten. We kunnen dit linken aan [onderzoek](#) omtrent de gesprekken die leidinggevend hebben met medewerkers over hun prestaties. Blijkt dat lange evaluatiegesprekken niet per se even effectief zijn als korte, meer continue gesprekken doorheen de week waar men snel en efficiënt de essentie bespreekt. Als we naar de huidige vergadercultuur kijken, zijn er ook hier heel wat topics die meteen met de betrokken en relevante personen kort kunnen besproken en afgehandeld worden, zonder dat er een vergadering voor moet georganiseerd worden. Een 'officiële' vergadering geeft an sich aanleiding om langer te bespreken dan eigenlijk nodig is."

→ [Link naar studie](#)

Professor humanresource management Eveline Schollaert

Doctoraal onderzoeker humanresource management Shana Mertens

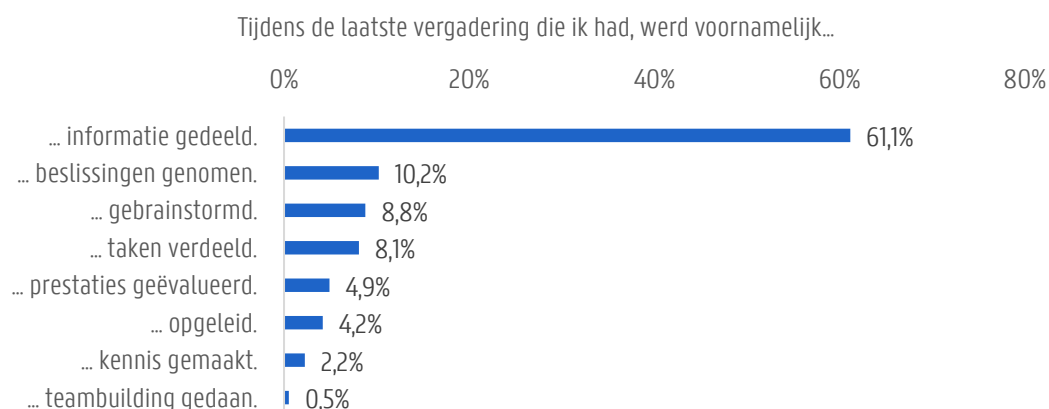
2.2 HOE ZIEN ONZE VERGADERINGEN ERUIT?

Zoals hierboven al aangegeven, vroegen we in de enquête Vlaamse werknemers ook naar de kenmerken van de *laatste* vergadering die ze hadden. Gegeven de representatieve steekproef kunnen we al deze antwoorden samen beschouwen als de kenmerken van de *gemiddelde* vergadering van Vlaamse werknemers. Hieronder bespreken we eerst kenmerken van vergaderingen *zelf* en nadien kenmerken van de *voorbereiding en opvolging van* vergaderingen.

2.2.1 VERGADERINGEN ZELF

Figuur 8 hieronder geeft een overzicht van het meest voorkomende *type* vergadering. **De meeste vergaderingen in Vlaamse bedrijven zijn vergaderingen waarbij voornamelijk informatie wordt gedeeld.** Op ruime afstand volgen vergaderingen waarbij beslissingen worden genomen, wordt gebrainstormd en taken worden verdeeld.

Figuur 8. Meest voorkomende *type* vergadering.



Figuur 9 hieronder geeft een overzicht van het aantal deelnemers van een gemiddelde vergadering. **De gemiddelde vergadering in Vlaamse bedrijven telt 13,1 deelnemers.**

Figuur 9. Aantal deelnemers van een gemiddelde vergadering.



“Mijn tip vanuit onderzoek aan wie al eens een vergadering organiseert: probeer bij het uitnodigen selectief te zijn en enkel de mensen uit te nodigen die echt een relevante bijdrage kunnen leveren. Al te vaak worden tijdens vergaderingen mensen uitgenodigd zodat ze mee op de hoogte zijn, maar die eigenlijk niet rechtstreeks betrokken zijn of niet de vereiste expertise hebben voor het vergaderthema. Dan wordt het puur tijdverlies natuurlijk.”

Professor humanresourcesmanagement Eveline Schollaert

Figuur 10 hieronder geeft een overzicht van het percentage van vergaderingen dat offline plaatsvindt. **De gemiddelde vergadering in Vlaamse bedrijven vindt in 75,2% van de gevallen offline plaats.** Uit vermoedelijk praktische overwegingen, vinden vergaderingen binnen grote bedrijven meer dan tweeënhalve keer zo vaak online plaats (in 34,2% van de gevallen online) in vergelijking met kmo's (in 13,1% van de gevallen online) (niet getoond in Figuur 10).

Figuur 10. Percentage van vergaderingen dat offline plaatsvindt.



“Men stelt zich vaak de vraag of online vergaderen even effectief is. Uit onderzoek blijkt van wel. Eigenlijk zijn fysieke vergaderingen vooral van belang wanneer er vertrouwen moet gecreëerd worden of wanneer het om een onderwerp gaat waar veel betrokkenheid nodig is. Dezelfde onderzoekers tonen ook dat men best oplet met hybride vergaderingen (waarbij een deel fysiek aanwezig is, een deel online en soms ook enkel deelnemers met audio), want dan loopt men risico dat het een ineffectieve en weinig productieve vergadering wordt.”

→ [Link naar studie](#)

Professor humanresourcesmanagement Eveline Schollaert

2.2.2 VOORBEREIDING EN OPVOLGING VAN VERGADERINGEN

In de enquête vroegen we het representatieve staal aan werknemers ook in welke mate (vijftien) verschillende kenmerken van voorbereiding en opvolging van vergaderingen aanwezig waren voor de laatste vergadering die ze bijwoonden. De keuze voor deze kenmerken was gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur rond vergaderen.

2.2.2.1 BELANG KENMERKEN

Voor we die resultaten bespreken, bespreken we eerst de resultaten voor een gerelateerde vraag, namelijk in welke mate respondenten aangaven deze kenmerken *belangrijk* te vinden bij een vergadering. Daartoe gaven de respondenten op een schaal van 1 (heel onbelangrijk) tot en met 5 (heel belangrijk) antwoord op de vraag 'Hoe belangrijk vindt u onderstaande zaken voor een vergadering?', waarna de vijftien verschillende kenmerken werden voorgelegd. In Figuur 11 hieronder geven we het percentage respondenten aan dat antwoordde met 'belangrijk' of 'heel belangrijk' op deze vragen.

Figuur 11. Percentage werknemers dat bepaalde aspecten van voorbereiding en opvolging van vergaderingen (heel) belangrijk vindt.



Vlaamse werknemers vinden vooral de stiptheid van vergaderingen belangrijk: de twee belangrijkste kenmerken uit de vijftien aspecten van voorbereiding en opvolging van vergaderingen vinden zij namelijk dat die op tijd start en op tijd eindigt.

Daarnaast vinden ze het ook belangrijk dat een vergadering voldoende op tijd wordt ingepland. Dit kan niet los gezien worden van de bevinding dat **Vlaamse werknemers het belangrijk vinden dat zij zelf en anderen goed voorbereid zijn op de vergadering**. Opmerkelijk daarbij is dat Vlaamse werknemers het belangrijker vinden dat anderen goed voorbereid zijn vergeleken met hoe goed zij zelf voorbereid zijn.

“Uit onderzoek bleek dat het vergaderingen veel productiever en effectiever maakt, wanneer er op voorhand een agenda aan de leden bezorgd wordt, zodat deze de kans krijgen om zich voor te bereiden.”

→ [Link naar studie](#)

Professor humanresourcesmanagement Eveline Schollaert

“Opvallend is ook dat hoewel op tijd eindigen volgens de respondenten het op één na belangrijkste kenmerk is voor een vergadering, twee kenmerken die dat zouden kunnen faciliteren (enkel behandelen van agendapunten en een tijdsindicatie per agendapunt) volgens de respondenten de twee minst belangrijke kenmerken van een vergadering zijn.”

Postdoctoraal onderzoeker werk en arbeidsmarkt Brecht Neyt

2.2.2.2 AANWEZIGHEID KENMERKEN

In Figuur 12 hieronder geven we aan welke kenmerken van voorbereiding en opvolging van vergaderingen aanwezig waren tijdens de laatste vergadering volgens de bevroegde werknemers.

Figuur 12. Percentage van respondenten dat aangaf dat onderstaande kenmerken aanwezig waren bij hun laatste vergadering.



Hoewel vergaderingen doorgaans stipt starten, eindigt bijna een kwart van alle vergadering ná het geplande einduur. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat slechts 13,9% van vergaderingen een tijdsindicatie per agendapunt heeft (als er al een agenda is). Een andere mogelijke verklaring is dat voor meer dan een kwart van vergaderingen er geen op voorhand gedefinieerd doel is, waardoor het ook moeilijk tot onmogelijk is in te schatten wanneer de vergadering voltooid is.

Opvallend is ook dat **minder dan de helft van vergaderingen een op voorhand aangeleverde schriftelijke agenda heeft**. Enigszins gerelateerd, heeft opnieuw **minder dan de helft van vergaderingen op voorhand aangeleverd vergadermateriaal**, zoals verslagen, documenten en/of slides.

“Het feit dat minder dan de helft van de vergaderingen een schriftelijke agenda heeft, hoewel de Vlaamse werknemers dat best belangrijk vinden, is een mogelijke verklaring voor het feit dat minder dan de helft van respondenten zichzelf goed voorbereid voelt. Ook opvallend: men is enthousiaster over de voorbereiding van de anderen! Men lijkt die dus te overschatten in vergelijking met de eigen voorbereiding.”

Professor arbeidseconomie Stijn Baert

Iets meer dan de helft van vergaderingen heeft een voorzitter, iets meer dan één op drie heeft een notulist.

Voor minder dan de helft van vergaderingen werd achteraf een verslag bezorgd, terwijl voor iets meer dan de helft taken werden toegewezen aan de deelnemers om na de vergadering uit te voeren.

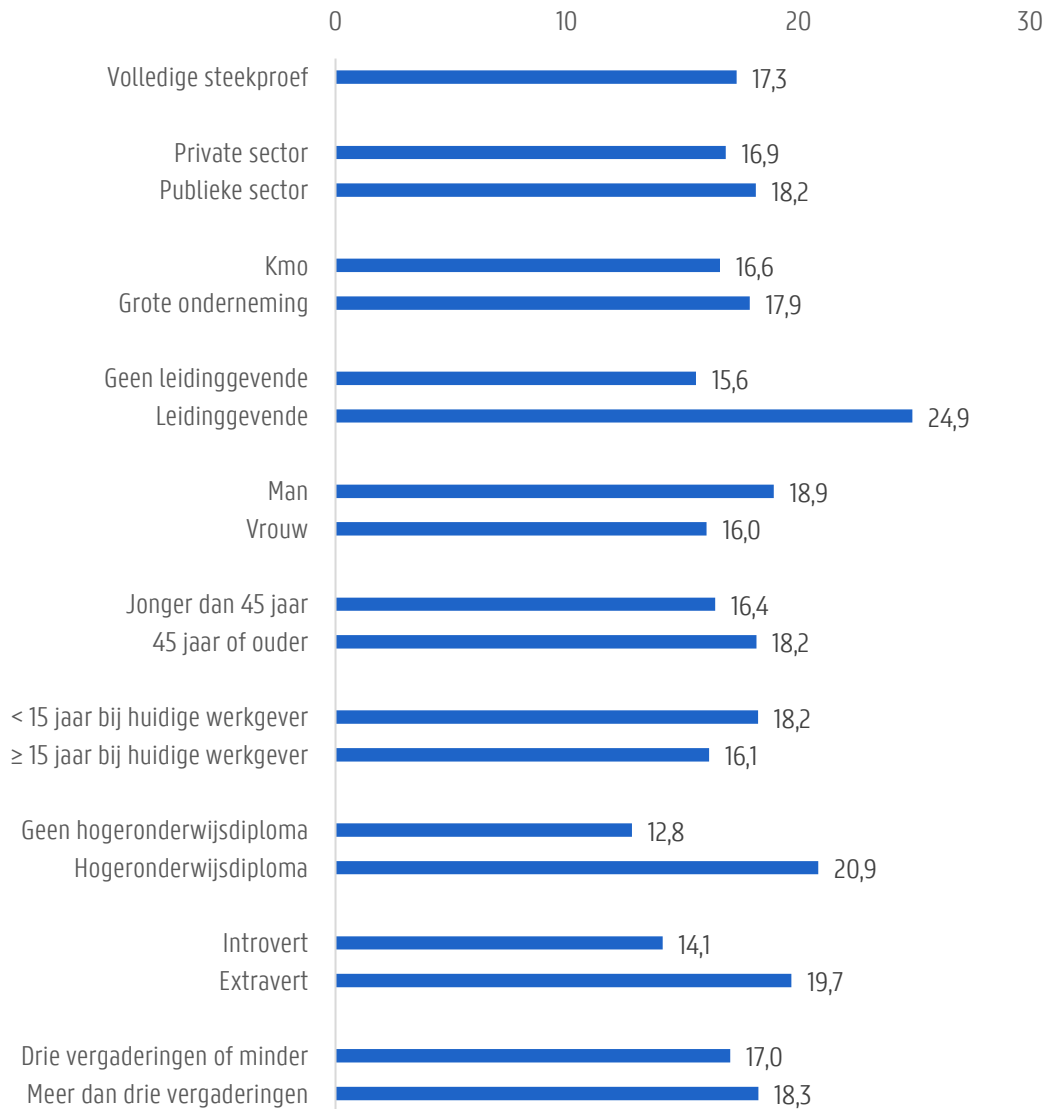
“Het is opmerkelijk dat nog niet de helft van de vergaderingen gevolgd wordt door een verslag, terwijl onderzoek aantoont dat een verslag met de toegewezen taken van belang is voor een efficiënte opvolging van de vergadering. Er wordt zelfs aangeraden om achteraf feedback te vragen aan de deelnemers omtrent inhoud en verloop van de vergadering, in het kader van de aanpak van toekomstige vergaderingen.”

→ [Link naar studie](#)

Professor humanresourcesmanagement Eveline Schollaert

Figuur 13 hieronder toont het gemiddeld aantal minuten voorbereiding voor een vergadering.⁸ **Gemiddeld bereidt de Vlaamse werknemer zich 17,3 minuten voor op een vergadering.** Leidinggevendenden, respondenten met een hogeronderwijsdiploma en extraverten bereiden vergaderingen gemiddeld gezien langer voor. Er zijn geen (statistisch significante) verschillen naar de andere jobkenmerken en persoonskenmerken.

Figuur 13. Gemiddeld aantal minuten voorbereiding voor een vergadering.



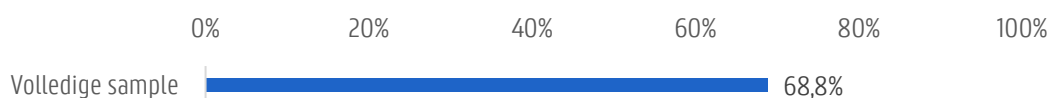
8 Ook hier houden we bij elk van de vergelijken alle andere kenmerken waarnaar we vergelijken constant (zie ook duiding bij Figuur 4).

3 TEVREDENHEID EN DOELTREFFENDHEID

3.1 HOE TEVREDEN ZIJN WE MET ONZE VERGADERINGEN?

In de enquête vroegen we Vlaamse werknemers ook naar hoe tevreden ze waren met de laatste vergadering die ze hadden. Respondenten gaven aan op een schaal van 1 ('helemaal niet akkoord') tot en met 5 ('helemaal akkoord') in welke mate ze akkoord gingen met de stelling 'Ik ben tevreden met de laatste vergadering die ik had'. Figuur 14 hieronder toont de resultaten. **Bijna zeven op tien Vlaamse werknemers geeft aan (heel) tevreden te zijn met hun laatste vergadering** (zij antwoordden met 'akkoord' of 'helemaal akkoord' op bovenstaande stelling)..

Figuur 14. Percentage werknemers dat (heel) tevreden is met hun laatste vergadering.



In de enquête vroegen we Vlaamse werknemers ook naar hun mening over de laatste vergadering die ze hadden op vlak van hoe productief, nuttig, relevant... die was. Dat gebeurde op een zogenaamde 'bipolaire schaal', die voor het eerste item in Figuur 15 hieronder bestond uit de stelling 'De laatste vergadering die ik had, was ...' met de antwoordmogelijkheden '(i) onproductief, (ii) neutraal en (iii) productief'. Voor de andere items in Figuur 15, was de manier van bevragen gelijkaardig.

Figuur 15. Percentage van werknemers dat antwoordt met het weergegeven woord (in tegenstelling tot met het antoniem of met 'neutraal') op onderstaande stellingen.



Zes op tien vindt hun laatste vergadering productief. Zeven op tien vindt die nuttig. **Slechts de helft van de werknemers vindt de laatste vergadering die ze hadden echt noodzakelijk.**

“Een aanzienlijk deel vindt hun laatste vergadering niet productief, niet nuttig of niet noodzakelijk. Inefficiënte vergaderingen zijn een wijdverspreid fenomeen, zo blijkt uit onderzoek. Wanneer vergaderingen veel tijd in beslag nemen maar weinig bijdragen, dan tast dit de effectiviteit van de organisatie en het welzijn van de medewerkers aan. Vergaderingen waarin bijvoorbeeld geen beslissingen worden genomen maar enkel dienen om niet-dringende informatie te delen, worden beter vervangen door een andere vorm van communicatie. Mijn tip vanuit onderzoek: hou enkel vast aan vergaderingen wanneer er bijvoorbeeld inhoudelijk moet worden gediscussieerd of wanneer in groep aan probleemoplossing wordt gedaan.”

→ [Link naar studie](#)

Professor volksgezondheid Els Clays

21,9% van respondenten geeft aan dat de laatste vergadering die ze hadden leidde tot minder stress. **Voor 16,5% van respondenten leidde hun laatste vergadering juist tot *meer* stress** (niet getoond in Figuur 15).

“Onderzoek toont aan dat veel tijd spenderen in vergaderingen stress en vermoeidheid kan teweegbrengen en de gepercipieerde werklust kan verhogen. Opnieuw een pleidooi dus om vergaderingen alleen te laten doorgaan wanneer die echt nodig zijn. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat kostbare tijd verloren gaat door vergaderingen en ze hierdoor moeilijker hun doelen op het werk kunnen bereiken, dan ervaren ze mentale stress.”

→ [Link naar studie](#)

Professor volksgezondheid Els Clays

10,5% geeft aan dat de laatste vergadering die ze hadden leidde tot minder werklust. **Voor 30,9% leidde hun laatste vergadering tot meer werklust.** Dit is in lijn met de bevinding uit [Policy Brief nr. 6](#) dat meer dan één op vijf Vlaamse werknemers aangeeft dat het aantal vergaderingen dat zij (moeten) bijwonen hen belemmert in hun vermogen om hun werk af te krijgen.

→ [Link naar Policy Brief](#)

“Onderzoek toont aan dat veel moeten vergaderen (vooral als het ‘slechte’ vergaderingen zijn), een risico kan vormen voor stress, vermoeidheid en een hoge werklust, zoals hierboven reeds aangegeven. Werkintensiteit, waaronder een hoge werk- en tijdsdruk, is een belangrijke bron van stress. Dit bleek ook uit onze studie waarin we kantoormedewerkers uit verschillende sectoren en beroepsgroepen interviewden via focusgroepen. Wanneer dagen zijn volgestouwd met vergaderingen en men telkens onder tijdsdruk staat om op tijd te komen, wordt dit als bijzonder stressvol ervaren. Ook inefficiënte procedures in de organisatie, bijvoorbeeld op vlak van inplannen van vergaderingen, zorgen voor irritatie en stress bij werknemers.”

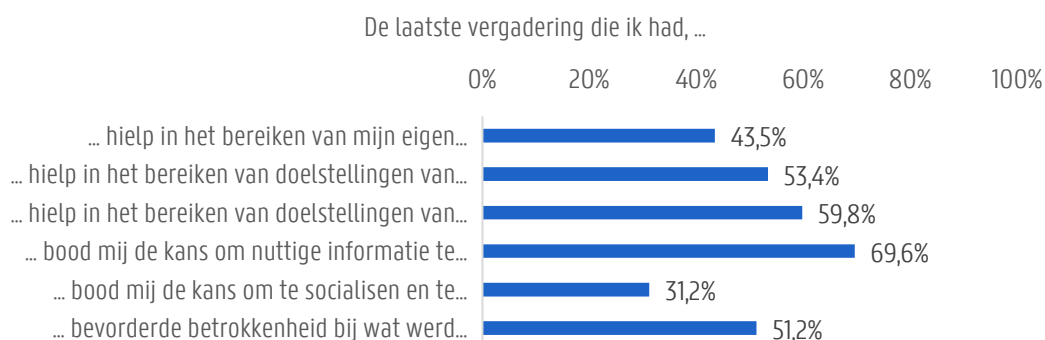
→ [Link naar studie](#)
→ [Link naar blog](#)

Professor volksgezondheid Els Clays

3.2 HELPEN VERGADERINGEN ONS BETER ONS WERK DOEN?

Ten slotte, vroegen we Vlaamse werknemers naar hoe doeltreffend zij de laatste vergadering die ze hadden vonden. In lijn met de wetenschappelijke literatuur rond vergaderen, deden we dat door hen zes stellingen voor te leggen die respondenten beantwoorden op een schaal van 1 ('helemaal niet akkoord') tot en met 5 ('helemaal akkoord'). Figuur 16 hieronder toont de resultaten.

Figuur 16. Percentage werknemers dat aangeeft (helemaal) akkoord te gaan met volgende stellingen.



Vergaderingen lijken meer te gaan over het behalen van de doelstellingen van collega's en/of van de doelstellingen van de afdeling dan over het behalen van de eigen doelstellingen.

"Vergaderen op de Vlaamse werkvloer lijkt meer te gaan over de doelstellingen van de collega's dan over de eigen doelstellingen. Dat gevoel is mogelijk een onderschatting van de mate waarin de eigen doelstellingen worden nagestreefd en/of een overschatting van het nastreven van de doelstellingen van anderen, aangezien onze respondenten natuurlijk ook de collega van iemand anders zijn. Tegelijk lijkt vergaderen op die manier te werken als het voortdurend lezen en beantwoorden van e-mails soms is: je geeft prioriteit aan wat voor anderen belangrijk is, ten koste van het waarmaken van wat je zelf waardevol vindt."

Professor arbeidseconomie Stijn Baert

4 TIEN CIJFERS OM TE ONTHOUDEN

We sluiten deze Policy Brief af met tien cijfers die u – ons inziens – moet onthouden over vergaderen in Vlaanderen.

1. **5 uur en 54 minuten.** Zo lang vergaderen werknemers die minstens één vergadering hebben gemiddeld per werkweek.
2. **21,4%.** Het percentage van Vlaamse werknemers dat van mening is te veel vergaderingen te hebben.
3. **22 minuten.** Zo veel langer duurt een vergadering in de publieke sector in vergelijking met de private sector.
4. **61,1%.** Het percentage van vergaderingen waar voornamelijk informatie wordt gedeeld.
5. **46,2%.** Het percentage van vergaderingen waarvoor er een op voorhand aangeleverde agenda is.
6. **48,3%.** Het percentage van vergaderingen waarvoor er op voorhand aangeleverd vergadermateriaal is.
7. **17 minuten.** Zo lang bereiden Vlaamse werknemers hun vergaderingen gemiddeld voor.
8. **48,8%.** Het percentage van Vlaamse werknemers dat zich goed voorbereid voelt voor vergaderingen.
9. **68,8%.** Het percentage van Vlaamse werknemers dat tevreden is met hun laatste vergadering.
10. **30,9%.** Het percentage van Vlaamse werknemers dat aangeeft dat hun laatste vergadering voor extra werklast zorgde.

Ook te onthouden:

Vlaamse werknemers hebben het gevoel dat vergaderingen eerder lijken te gaan over het bereiken van de doelstellingen van collega's dan over het bereiken van de eigen doelstellingen.

5 REFERENTIES

Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M., & Rogelberg, S. G. (2012). Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management Research Review*, 35(5), 405–418.

Bolliger, L., Lukan, J., Colman, E., Boersma, L., Luštrek, M., De Bacquer, D., & Clays, E. (2022). Sources of occupational stress among office workers—a focus group study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1075.

Laker, B., Pereira, V., Budhwar, P., & Malik, A. (2022). The surprising impact of meeting-free days. *MIT Sloan Management Review*.

Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24, 65–76.

Mertens, S., Schollaert, E., & Anseel, F. (2021). How much feedback do employees need? A field study of absolute feedback frequency reports and performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3–4), 326–335.

Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C., & Shuffler, M. L. (2018). Do we really need another meeting? The science of workplace meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484–491.

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 149–172.

Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006). "Not another meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83–96.

Standaert, W., Muylle, S., & Basu, A. (2022). Business meetings in a postpandemic world: When and how to meet virtually. *Business Horizons*, 65(3), 267–275.



Professor **Stijn Baert**

Vakgroep Economie

Contact: Stijn.Baert@UGent.be



PhD **Brecht Neyt**

Coördinator UGent @ Work

Contact: Brecht.Neyt@UGent.be



Professor **Els Clays**

Vakgroep Volksgezondheid en
Eerstelijnszorg

Contact: Els.Clays@UGent.be



Professor **Eveline Schollaert**

Vakgroep Marketing, Innovatie en
Organisatie

Contact: Eveline.Schollaert@UGent.be



Doctoranda **Shana Mertens**

Vakgroep Marketing, Innovatie en
Organisatie

Contact: Shana.Mertens@UGent.be