

VERGADEREN IN NEDERLAND KOST 60 MILJARD EURO PER JAAR

# Grote besparingen door effectiever en efficiënter overleggen

*Vergaderen kost geld. En de directe kosten (tijd maal uurloon) zijn soms nog gering in vergelijking met de indirecte kosten. Want een vergadering waar veel mis gaat, veroorzaakt niet alleen frustratie en stress maar maakt ook een nieuwe vergadering noodzakelijk. Met effectief vergaderen kunt u dus een aanzienlijke kostenbesparing bereiken. Maar hoe ontsnapt u aan de wetten van Klets?*

Door Peter Beunk,  
directeur van MeetingMate in Rosmalen

## DE TWEE WETTEN VAN KLETS

In het boek *De binnenkant van de politiek* beschrijft T. Jacobs, voormalig raadslid en wethouder in Delft, de twee wetten van Klets.

1. De eerste wet van Klets houdt in dat er stilzwijgend overeenstemming is dat de vergadering wordt volgepraat zonder dat de onderwerpen daartoe aanleiding geven.
2. De tweede wet van Klets houdt in dat deelnemers bij vrijwel elk agendapunt het woord willen voeren, ook al voegt dat aan de gedachtewisseling niets toe.

Heel veel menselijk handelen binnen productie- en dienstverleningsprocessen is onderwerp geweest van onderzoek en arbeidsanalyse. We weten tot twee cijfers achter de komma wanneer een investering in materieel is terugverdiend. Vergaderkosten blijven echter vaak een blinde vlek. En Nederland is, geheel in lijn met de wetten van Klets, een landje van vergaderen.

De eerste Vergaderbarometer, gehouden eind 2007 en uitgevoerd door Synovate/Interview NSS, onder een steekproef van 950 werkende Nederlanders, bracht een aantal droeve feiten aan het licht.

- De Nederlandse werknemer besteedt gemiddeld bijna 3,5 uur per week aan vergaderen. Hoe groter het bedrijf en hoe hoger de functie van de werknemer, hoe meer er wordt vergaderd. In totaal

kost het vergaderen in Nederland alleen al aan loonkosten 60 miljard euro per jaar: 30 miljard aan vergadertijd, 16 miljard aan voorbereidingstijd en 14 miljard aan reistijd.

- Het uitwisselen van standpunten, het verbeteren van de verstandhouding en het bereiken van consensus worden belangrijker gevonden dan het nemen van besluiten.
- Ook ziet 95 procent van de werknemers het ontbreken van een doel bij een agendapunt niet als een probleem.
- De grootste ergernissen tijdens vergaderingen zijn collega's die onderling zitten te kletsen, te bellen of te sms'en.
- Ruim een kwart van de werknemers vindt dat hij of zij te veel vergadert. Een nog veel groter percentage (44 procent) vindt de helft of meer van de vergaderingen niet nuttig.

U ziet: een fors cultuurprobleem. De overgrote meerderheid is kennelijk te weinig betrokken, heeft geen benul van de kosten van overleg en is niet assertief genoeg om effectieve sturing en diepgang te geven aan vergaderingen. Tijd voor een training van het personeel, is dan de vaak gehoorde Pavlov-reactie.

## TRAINING

Er zijn veel methoden en trainingen op het gebied van effectief vergaderen bekend en uitgewerkt. Kenmerkend voor de traditionele aanpak is dat het vaak een geïsoleerde activiteit is, bijna een rituele dans. Maar zijn

## TIEN VERGADERTIPS

1. Zoek consensus op de grote zaken maar wees assertief bij het behandelen van de concrete uitwerking ervan in vergaderingen.
2. Zorg voor een getrainde voorzitter die de onderwerpen en de deelnemers in de hand heeft.
3. Als vergadelaars elkaar nagenoeg alleen zien bij dit soort vergaderingen, las dan een agendapunt *bijpraten* in. Sociale contacten zijn immers belangrijk maar isoleer ze van de feitelijke vergadering.
4. Maak tijd en kosten van vergaderen inzichtelijk.
5. Selecteer deelnemers niet op herkomst maar op toegevoegde waarde.
6. Vooruit plannen van vergaderingen is nuttig voor agendabeheer, maar check steeds of juist deze vergadering strikt noodzakelijk is of wellicht op andere wijze kan worden ingevuld.
7. Wacht niet op laatkomers.
8. Geef per agendapunt aan of het besluitvormend, informatief of mededelend is.
9. Spreek mensen erop aan (apart, na de vergadering) als duidelijk blijkt dat zij onvoorbereid de vergadering zijn ingegaan.
10. Humor is niet verboden; een kwinkslag kan de spanning breken.

we eenmaal aan het trainen, dan worden alle kanten uitputtend (vaak in meer dan één opzicht) belicht en behandeld. En, inherent aan deze abstracte laboratoriumbenadering, lijkt alles daardoor even belangrijk en verliest men het overzicht. Het invoeren van blijvende verbeteringen daarna, is overigens ook weer een kwestie van intrinsieke motivatie. En zo zijn we weer terug bij af.

## De spreektijd van de een is de luistertijd van alle anderen

Training heeft wel degelijk zin. Maar dan wel vanuit het specifieke plan van aanpak van uw organisatie en gericht op uitgangspunten en vaardigheden. Dit laatste geldt

**Gemiddeld besteedt een Nederlandse werknemer 3,5 uur per week aan vergaderen. Bijna de helft vindt lang niet alle bijeenkomsten nuttig.**



met name voor het voorzitten van vergaderingen: een zwaar onderschatte bezigheid in Nederland. Lang niet iedereen is op voorhand geschikt om structuur en inhoud te geven aan de soms optredende psychologische oorlogsvoering tussen medewerkers. Of om het informatieniveau voor alle deelnemers naar een acceptabel niveau te tillen en het daar te houden.

De grootste valkuil in dit soort processen is echter continuïteit. Hoe borgt u een blijvend effect? Ook vergadertijgers zijn best van goede wil, maar het vlees is zwak en voor u het weet, drijft de organisatie weer langzaam het moeras van oeverloze betogen en vrijblijvendheid in.

### DEMOTIVEREND

We vergaderen tot we een ons wegen; de toenemende zwaarlijvigheid ten spijt. De eerder genoemde 60 miljard is inclusief voorbereiding en reistijd. Maar wel exclusief de demotivatie en frustratie van veel werknemers door de vervelende combinatie van hoge werkdruk en (te) veel vergaderen. Natuurlijk, in de complexe wereld waarin we met zijn allen opereren, is goed overleg en afstemming van levensbelang. Maar zou het hier en daar niet een onsje minder kunnen?

### CONSENSUS IS HET STREVEN

Tijdens vergaderen telt niet hiërarchie, zoals de rest van de week. Nee, in vergaderingen

in Nederland streven we naar consensus. Overwegingen op het gebied van effectiviteit.

## NOG ZES VERGADERTIPS

- Inventariseer halverwege de vergadering alvast wie er een punt voor de rondvraag heeft. Dit voorkomt dat de vergadering op het eind gewoon doorkabbelt.
- Maak geen uitgebreide notulen, maar beperk u tot een heldere besluiten- en actiepuntenlijst. Belangrijk is: wie doet wat uiterlijk wanneer. Spreek elkaar hierop aan.
- Verspreid de agenda (met geschatte tijd per punt) ruim voor de vergadering. Stuur besluiten- en/of actiepunten direct na de vergadering rond.
- Zorg voor korte pauzes om even de benen te strekken of naar het toilet te kunnen.
- Hang op subtiele plaatsen waarheden op als: de spreektijd van de een is de luistertijd van alle anderen.
- Schrap het agendapunt w.v.t.t.k. (wat verder ter tafel komt). Het is een geformaliseerd excuus om zich onvoldoende voor te bereiden en onder de paraplu van dit agendapunt allerlei hobbyzaken aan te kaarten.

teit of kosten-batenverhouding vinden we al vergaderend, banaal en ondergeschikt. Organisaties die duur materieel aanschaffen of overstappen op lease-auto's, wegen die investeringen, om begrijpelijke redenen, af tegen de opbrengsten. Tegelijkertijd zien we dat de kosten die zijn gemoeid met overleggen, nauwelijks ter discussie staan. Hoe komt dat toch?

Competentiemanagement zorgt ervoor dat mensen beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voor het uitoefenen van hun functie. Maar hoeveel managers beschikken over de juiste competenties voor hun rol als voorzitter van vergaderingen? En hoeveel organisaties onderkennen beleidsmatig het belang van effectief en efficiënt overleg door er ook consequenties aan te verbinden?

### VERANDERINGEN ACCEPTEREN

Belangrijk voor de acceptatie van veranderingen en dus ook voor het veranderen van de vergadercultuur, is dat ze worden gedragen door de medewerkers. Streef hierbij overigens niet naar honderd procent; dat gaat nooit lukken en het is ook niet nodig. De acceptatie zal wel groter zijn naarmate u duidelijk kunt maken wat het

voor de vergadelaars oplevert. Een integrale aanpak, gebaseerd op een analyse van de huidige situatie en die dus ook inspeelt op breed ervaren ergernissen, heeft een grotere kans van slagen. Als medewerkers weten dat vergaderingen ergens over gaan en nagenoeg niet uitlopen, kunnen ze daarna die laatste mailtjes nog afwerken of zijn ze op tijd op crèche of school om de kinderen op te halen. Dat geeft rust.

### VERBETER ELK OVERLEG

Iedereen die veel vergadert, is gebaat bij het verbeteren van overlegmomenten op de volgende drie punten:

- *Efficiëntie*: besparing in tijd en geld.
- *Effectiviteit*: verbeteren van de inhoud van het overleg, van interactie, kwaliteit van besluitvorming en output.
- *Energie*: motivatie vergroten van medewerkers tijdens en na het overleg, evenals trots zijn op overlegresultaten en het nakomen van de afspraken.

Daarnaast is het belangrijk de overleggen beter aan te laten sluiten bij de bestaande communicatiestructuur (andere overleggen en communicatiemiddelen als nieuws-

brieven en intranet). Dit draagt bij aan het verder verbeteren van de interne (lijn) communicatie.

Om te kunnen ontsnappen aan de wetten van Klets is kortom een cultuurverandering noodzakelijk (gedragenheid), de ruimte om elkaar de maat te durven nemen en een leidinggevende die, met respect voor het individu, geleidelijk maar consistent de steven wendt naar een efficiënte overlegsetting waarin een ieder kan worden aangesproken op zijn of haar bijdrage. Kostenbewusteloosheid is immers geen medisch probleem... ■

### TEST UW VERGADERCULTUUR

Tijd en kosten van vergaderen kunt u inzichtelijk maken met bijvoorbeeld de MeetingMateMeter, een gepatenteerde vergader-efficiencytool. Deze vergader-assistent helpt voorzitters om zowel vóór, tijdens als na de vergadering het overleg efficiënter vorm te geven. Op [www.meetingmate.nl](http://www.meetingmate.nl) vindt u rekenvoorbeelden en een online vergadercultuurtest.