



D/2025/45/255 – ISBN 978 90 209 8537 5 – NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Hein van Putten (Hendrikdetiende.nl)

Druk 1: 2020

Druk 2: 2021

© Bart Groenewoud, Ernst van Dam & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2025.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

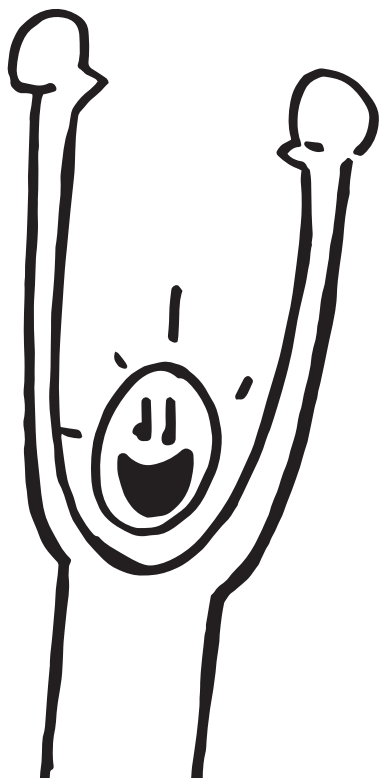
Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door
middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoocampus.com

Vergader jezelf gelukkig!



Het handboek
voor effectief
samenwerken
en werkgeluk

Lannoo
Campus

Bart Groenewoud
Ernst van Dam

‘Een goede vergadering kenmerkt zich doordat deelnemers weten wat ze willen bereiken. Dit boek draagt daaraan bij. Iedereen zou dit moeten lezen!’

Jaap Witteveen, Chief Transformation Officer DAS rechtsbijstand.

‘Werk kan beter, leuker, gezonder en effectiever. En dat begint met slimmer vergaderen. Dit boek leert je om samen beter te presteren, met meer plezier in minder tijd. En het is eenvoudiger dan je denkt. Een aanrader voor iedereen!’

Arko van Brakel, algemeen directeur Cleantech Regio

‘Zingeving, meesterschap, autonomie en sociale cohesie zijn de pijlers van werkplezier. En laten dat nou net de knoppen zijn waar je ook in een vergadering eenvoudig aan kunt draaien. Ik raad daarom iedereen aan om Vergader jezelf Gelukkig te lezen en er iets mee te doen!’

Sabine Uitslag, Chief Inspiration Officer Werkplezier FWG

‘Vergaderen is mensenwerk. Het oprecht maken van verbinding tijdens het vergaderen is een onderbelicht onderwerp. Gun jezelf als deelnemer of organisator deze verbinding, positieve energie en juiste mindset. Pas de inzichten en vergadertips uit dit boek toe en vergroot zo je kansen op succes én plezier!’

Marianne van den Hoek-Huijbregts, raad van beheer Royal Cosun

Jarenlang heb ik talloze vergaderingen bijgewoond die mij hoogst ongelukkig maakten. Soms had ik eigenlijk wat beters te doen en dan deed ik tijdens die vergaderingen via de mail mijn urgente zaken. Soms wist ik niet waarom ik in een vergadering verzeild was geraakt, maar klaarblijkelijk moest ik er zijn! En soms was de vergadering zelf gewoon een ramp. Soms was alle drie aan de hand. Graag had ik mezelf gelukkig vergaderd. Maar daarvoor kwam het boek voor mij te laat.’

W.E. Kooijman, voormalig EVP Human Resources Air France KLM

‘Zonder duidelijke bedoeling voor ogen houden we elkaar in organisaties gegijzeld in agenda’s vol met afspraken die niet bijdragen aan de impact van de betekenis. Tijd om schoon schip te maken. Op een praktische wijze geeft dit boek je inzichten hoe je meer sturing kunt geven op de kwaliteit van vergaderingen om samen betekenis en impact te hebben.’

Raymond Geurts, eigenaar Berckeleij Square en auteur van De gelukkige organisatie

CITATEN

'Er zijn te veel vergaderingen waar er geen ruimte is voor het sociale aspect of creativiteit. Te vaak wordt er alleen gestuurd op tijd en het erdoorheen fietsen van de verplichte onderwerpen. Daar worden we niet gelukkig van. Dit boek laat zien hoe het ook anders kan. Mooie en praktische tips om vergaderen weer leuk te maken. Een aanrader voor iedereen!

**Jan Hobbelen, directeur
Stomavereniging & Stichting
Darmkanker**

'Corona heeft de ratio kantoorwerken en thuiswerken voorgoed veranderd. Ook in onze organisatie is zijn we geswitcht van gemiddeld drie dagen per week op kantoor werken, naar een situatie dat we minimaal drie dagen per week vanuit huis werken. Het gebrek aan 'koffie-automaat-momenten' wordt nu opgevangen door extra Teams meetings. Vergader jezelf gelukkig is ons handboek, wat ervoor zorgt dat extra vergaderen ook leidt tot extra productiviteit.'

Elmer de Valk, CEO Plat4mation

'Jezelf voortslepen naar de volgende vergadering gedomineerd door mensen die geen enkele feeling meer hebben met de business en er alles aan doen om dat ook bij jou te bewerkstelligen. Zonder enige druk van klanten uren vullen met triviale zaken en de indruk geven dat ze cruciaal zijn voor het bedrijf. Productiviteit afmeten aan de hoeveelheid en lengte van hun vergaderingen eufemistisch door hen omgedoopt naar meetings. Lees dit praktische boek en verlos je van dit fenomeen!

**Roy Stegeman, managing partner
Deloitte Corporate Finance**

'Het realiseren van doelstellingen gaat niet zonder een goed plan, een ondersteunende structuur, duidelijk communiceren en een goed overleg! Niets is belangrijker dan je tijd goed inzetten en het oog op het doel houden. Vergader jezelf gelukkig biedt een verfrissende kijk op een ingeslapen onderwerp. De auteurs hebben een saai maar enorm belangrijk thema omgetoverd tot een hip en eigentijds boek. Complimenten.'

**Martin van Dijk, algemeen directeur
Logistic Force**

'Met plezier uitkijken naar de volgende vergadering? Kan jouw vergaderstijl wel een oppepper gebruiken? Dit boek zit vol met frisse en praktische tips over beter, sneller en leuker vergaderen.'

Martin van den Hemel, directie Advies Zakelijk ING

INHOUD

VOORWOORD: TUSSENSTOP OF WERK?	8
VERGADER JEZELF GELUKKIG – DE INTRODUCTIE	10
ONZE MISSIE	13
DEEL 1: INDIVIDUEEL GELUK: HOE JE ALS INDIVIDU GELUKKIGER KUNT VERGADEREN	16
DEELNEMEN AAN EEN VERGADERING:	18
VERWARRING BIJ PETER	19
VIJF DILEMMA'S ROND VERGADEREN	21
DILEMMA 1: WAAROM ZITTEN WIJ HIER?	22
DILEMMA 2: WAAROM ZIT IK HIER?	29
DILEMMA 3: WELKE VERWACHTING IS ER VAN MIJ?	36
DILEMMA 4: WAAR GAAN WE HET OVER HEBBEN?	42
DILEMMA 5: WANNEER MAG IK WEG?	44
DEEL 2: TEAMGELUK: VERGADERINGEN PLANNEN, UITVOEREN EN AANJAGEN	52
EEN VERGADERING ORGANISEREN:	54
PROBLEMEN VOOR SANDRA	55
AANDACHTSMODEL: AANDACHT MAAKT GELUKKIG	58
HET DOEL	67
DE MINDSET: GEVOEL EN GEDACHTEN	74



INHOUD	81
Context	81
Kennis	86
Ervaring	92
PROCES	99
Voorbereiden	99
Uitvoeren	115
Aanjagen	130
MENS	140
Ik	141
Wij	154
Zij	164
DE OZONLAAG	172
HYBRIDE HAPPINESS	179

DEEL 3: COLLECTIEF GELUK	194
SAMEN BETER VERGADEREN:	196
<i>UITDAGINGEN VOOR CHANTAL</i>	197
VERGADERVERLOOP	199
CANVAS	218
MANIFEST	235
 BRONNEN	 246
BOEKEN DIE WE OOK AANRADEN	248
DANKWOORD	248



TUSSENSTOP

Vergader jezelf gelukkig'? Je zou denken dat dit een contradictio in terminis is. Vergaderen en geluk gaan in de praktijk namelijk meestal niet goed samen. Wetenschappelijk onderzoek suggereert dat je je tijdens het werk sowieso gemiddeld 7% minder gelukkig voelt en vergaderen staat zelfs in de top 5 van activiteiten (ook buiten het werk) waarbij mensen zich het ongelukkigst voelen.

Misschien moet je je salaris maar zien als schadevergoeding voor tijdelijk geluksverlies. Toch moeten we het langetermijngelukseffect van werken juist niet onderschatten: reken maar dat werkenden gemiddeld genomen *gelukkiger* zijn dan werklozen. Werken biedt je naast inkomen bijvoorbeeld ook gelegenheid om jezelf te ontwikkelen, zinvol te kunnen bijdragen aan de maatschappij, je sterktes te gebruiken, je zelfvertrouwen te vergroten

OF WERK?

en leuke contacten op te doen. Maar ja, als je collega's hebt, moet je ook vergaderen. *It comes with the job.*

Er bestaan mensen, je kent ze vast, die denken dat veel vergaderen status geeft ('ik ben belangrijk, kijk maar eens hoe vol mijn agenda zit'). Veel vergaderen kan zelfs een dekmantel zijn om niet 'echt' te hoeven werken. In dit boek worden zij 'vergadertoeristen' genoemd. Mensen die van vergaderen houden, zouden volgens econoom Thomas Sowell dan ook nooit de leiding moeten krijgen. Voor sommigen is vergaderen echt hun werk, voor de meesten van ons is het een tussenstop om daarna je 'echte' werk te kunnen doen. De uitdaging voor iedere deelnemer is daarom: hoe kom ik positief uit zo'n overleg? Dit boek beantwoordt die vraag met concrete adviezen.

Natuurlijk zit de grootste gelukswinst in het aanleren van levensvaardigheden die je de hele dag door van pas komen, niet alleen tijdens het vergaderen. Maar aanzien vergaderen juist vaak voor een geluksdipje zorgt, is de insteek van dit boek interessant. Misschien heeft Sowell ongelijk en kunnen goed leiderschap en plezier in vergaderen wel degelijk samengaan. Met dit pakkend en opgewekt geschreven boek in handen kan iedere vergadertijger(in) de meeste vergaderingen voortaan wat gelukkiger verlaten.

Dan resteert alleen nog de hamvraag: wie maakt de notulen?

VEEL GELUK,

**Patrick van Hees, Geluksexpert,
CHAP Happiness Institute
en auteur van o.a. De Geluksprofessor**

Vergader jezelf – De

gelukkig introductie

Dit kon weleens een goede dag worden, dacht Peter. Hij had vier vergaderingen in het vooruitzicht en werd helemaal gelukkig bij die gedachte alleen al.

Gelukkig worden van vergaderen: dat is nou niet bepaald een gedachte die veel mensen zullen herkennen. Geluk zit 'm weliswaar in kleine dingen, maar vergaderen hoort daar voor veel mensen niet bij. Vergaderen en geluk of 'flow' hoor je zelden in één zin gebruikt, althans niet zonder ontkenning of krachtterm. Vergaderen heeft een negatieve bijklank. Sommige mensen hakken liever hun linkerarm af dan dat ze vier uur met collega's in een hok gaan zitten vergaderen.

Deze emoties zijn veroorzaakt door nare ervaringen. Deze ervaringen hebben geresulteerd in een aantal hardnekkige overtuigingen:

- * **VERGADERINGEN DUREN TE LANG;**
- * **VERGADERINGEN LEVEREN NOOIT WAT OP;**
- * **BIJ VERGADERINGEN HEBBEN ALTIJD DEZELFDE, VERVELENDE MENSEN HET HOOGSTE WOORD;**
- * **VERGADERINGEN VINDEN ALTIJD PLAATS IN BEDOMPTE ZAALTJES;**
- * **... MET LAUWE, SLAPPE KOFFIE.**

Volgens Wikipedia is geluk een combinatie van vreugde, ontspanning en vrolijkheid. Een definitie van geluk is: 'Tevreden zijn met de huidige leefomstandigheden.' We worden gelukkig als we autonoom kunnen handelen, nieuwe dingen leren en bijdragen aan een hoger doel. Het ultieme gevoel van geluk kunnen we ervaren als we werken en in een 'flow' komen. Flow refereert aan de mentale toestand waarin je volledig opgaat in je bezigheden. De tijd lijkt stil te staan en tegelijk te vliegen. Je verzet in no time bergen werk en maakt waanzinnig veel voortgang. Zou dat ook tijdens een vergadering mogelijk zijn? Wij denken van wel.

Wat we collectief over het hoofd zien, is dat we op een gemiddelde dag veel meer en veel leuker vergaderen dan we beseffen. Even iets afstemmen met een collega bij de koffiemachine is namelijk ook een vergadering. Bijpraten bij de lunch is een vergadering. Een rondje lopen met een collega is ook een vergadering. Een telefoongesprek is een vergadering, even snel via Zoom of Teams bijpraten, of een babbeltje aan het bureau van een collega, noem maar op. We vergaderen de hele dag, we zijn onbewust bekwaam in vergaderen en beleven er doorgaans enorm veel plezier aan.

Maar wat is dan een vergadering, vraag je je misschien af? Vergaderingen worden ook wel bijeenkomsten, workshops, meetings et cetera genoemd. In dit boek gebruiken we deze termen door elkaar. Want eigenlijk is elke vergadering een situatie waarin twee of meer personen samenkomen om een onderwerp te bespreken waar ze allemaal een belang bij hebben. En of dat nu fysiek is, ofwel in een kamer bij elkaar, online via één of ander apparaat, of een hybride mix van fysiek en online is niet eens zo belangrijk. Maar daarover later meer.

Mensen zijn sociale wezens; we hebben behoefte aan contact en zoeken elkaar graag op. Als je willekeurige kennissen vraagt wat ze leuk vinden aan hun werk, dan zul je vaak horen dat ze zulke fijne collega's hebben. Collega's met wie ze soms ook na het werk op vrijdag nog wat gaan drinken. Mensen worden gelukkig van het omgaan met andere mensen. Dus wat is er leuker dan bij elkaar komen en ergens over praten? Wat is er nou fijner dan vergaderen?

Zo is ook ons werk georganiseerd. We werken niet geïsoleerd, maar in sociale teams. Formele teams, met een naam en soms zelfs een eigen kamer, of informele teams: een groep collega's die samen aan één ding (bijvoorbeeld een project) werken. Dan moet je regelmatig bij elkaar komen om elkaar te informeren over wat je doet, om besluiten te nemen of om ideeën uit te werken. Samen krijgen we dingen voor elkaar. Dus wat is er nou leuker dan vergaderen?

Als individu leren we van anderen, krijgen we nieuwe inzichten en inspiratie. Door elkaar te helpen, ondersteunen en uit te dagen ontwikkelen we onszelf en elkaar. Een vergadering is bij uitstek een moment om te leren. Omdat je bij elkaar bent, al dan niet fysiek, zijn de lijntjes kort en krijg je direct feedback op jouw plannen, ideeën of proefballonnen. Het is bij uitstek dé gelegenheid om een bijdrage te leveren aan het teamdoel, te laten zien hoe slim je bent en om jouw collega's een beetje te prikkelen. Dus wat is er nou leuker dan vergaderen?

Als we denken aan vergaderen worden we vaak niet gelukkig, en dat is jammer. Want in ons leven, zowel zakelijk als privé, vergaderen we heel wat af. Als je dat niet leuk vindt of er zelfs ongelukkig van wordt, dan doe je jezelf tekort. Het is zonde van de tijd. Elk uur dat je met tegenzin in een vergadering hebt gezeten, is er één te veel. Het is daarom tijd om afscheid te nemen van vervelende vergaderingen, onzinnige overleggen en misselijkmakende meetings. Vandaag is Meeting Independence Day! Vandaag nemen we het heft in eigen hand, dat zijn we aan onszelf verplicht. Want je kunt je namelijk gelukkig vergaderen. Hoe? Dat leggen we uit in dit boek.

ONZE MISSIE

Dit boek helpt individuen, teams en organisaties om vergaderingen beter voor te bereiden, uit te voeren en op te volgen. Het helpt hen om betere resultaten te bereiken door doelgericht, effectief en efficiënt te vergaderen.

**WIJ GELOVEN DAT EEN GOEDE VERGADERING KAN BIJDRAGEN
AAN HET GELUK VAN INDIVIDUEN, TEAMS EN ORGANISATIES.**

KORTOM,

WIJ GELOVEN IN:

'VERGADER JEZELF GELUKKIG.'

Dat moet toch anders kunnen

Peter had weleens anders over vergaderingen gedacht. Net als veel mensen zag hij vergaderingen vooral als tijdrovend, inefficiënt en vervelend. In gedachten ging hij terug naar een vergadering van ongeveer een jaar geleden.

Daar zat hij dan; hij had er absoluut geen zin in. Iedereen was natuurlijk weer eens te laat. Toen iedereen eindelijk was binnengedruppeld, ging er zeker een kwartier verloren met prietpraat en flauw geneuzel. Ravi, de teamleider, 'trapte de meeting af.'

Niemand wist precies wanneer deze dinsdagochtendmeetings waren begonnen. Eigenlijk waren ze er altijd al geweest. Niemand wist ook precies wat nou de bedoeling was van deze wekelijkse rituele dans. Er werden willekeurige feiten uitgewisseld, vaak door dezelfde, zichzelf bijzonder fantastisch vindende, blaaskakerige collega's. Feiten die hun superioriteit onderstreepten en bijdroegen aan hun fantastische imago. Anderen hielden zich stil en drukten hun snor door zich, desgevraagd, te uiten in veilige algemeenheden.

Ravi leek ook niet al te gelukkig te zijn met deze bijeenkomsten, zijn blik gleed veelvuldig naar het raam om dan minutenlang naar buiten te staren. Dat moet toch anders kunnen, dacht Peter. Hij besloot het na de meeting eens met Ravi te bespreken. Ravi was wel een toffe peer. Peter en Ravi zochten elkaar regelmatig op voor advies of een frisse blik op een netelige kwestie of probleem. 'Zeg Ravi,' zei Peter toen de vergadering was afgelopen en iedereen het kamertje had verlaten, 'heb je even? Ik wil iets met je bespreken ...'

In dit boek gaan we in op succesfactoren voor een vergadering. Succesfactoren zijn bijvoorbeeld een gezamenlijk doel, aandacht voor de emotie bij de deelnemers, heldere rollen, een goedlopend proces en het feit dat de deelnemers voldoende kennis en kunde hebben om de doelstelling van de vergadering te realiseren.

Indeling

In **deel 1** volgen we Peter als deelnemer van vergaderingen. In dit deel gaan we in op die aspecten van vergaderingen die van belang zijn voor de deelnemers van vergaderingen. Als je dit deel gelezen hebt, zul je snappen waarom je bepaalde vergaderingen wel leuk vindt en waarom je je bij andere vergaderingen groen en geel zit te ergeren.

Deel 2 gaat over het succesvol organiseren van vergaderingen. Met organiseren bedoelen we het voorbereiden, uitvoeren en aanjagen: zorgen dat wat er in de vergadering besloten is ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt. We volgen Sandra die van de ene valkuil in de andere loopt en soms met meer en soms met minder succes vergaderingen organiseert. Na het lezen van dit deel zul je in staat zijn vergaderingen goed te plannen, voor te bereiden, tot een goed einde te brengen en ervoor te zorgen dat vergaderingen een positief effect hebben op het behalen van jouw doelstellingen.

Tot slot behandelen we in **deel 3** hoe je als team of organisatie beter kunt vergaderen. We behandelen zaken als vergadervormen, de vergaderverhaallijn en andere hulpmiddelen die je kunt inzetten om de vergadercultuur op positieve wijze te veranderen. We volgen Chantal, die het verbeteren van de wijze waarop haar organisatie vergadert tot haar persoonlijke missie heeft verheven.

We vergaderen tegenwoordig ook veel online. Wees gerust, vrijwel alles dat wij bespreken, geldt voor zowel fysieke vergaderingen als online vergaderingen. Als dat niet zo is, dan geven we dat aan. Er is ook een aantal plaatsen waar we het er expliciet over hebben.

In **deel 1** geven wij jou als bezoeker handvatten. En in **deel 2** van dit boek introduceren we verschillende formaten van vergaderingen als we het over plannen van vergaderen hebben. In **deel 3** komen we daar op terug als we het canvas bespreken: een tool waar je mee kunt plannen.

Deel 1

Individueel

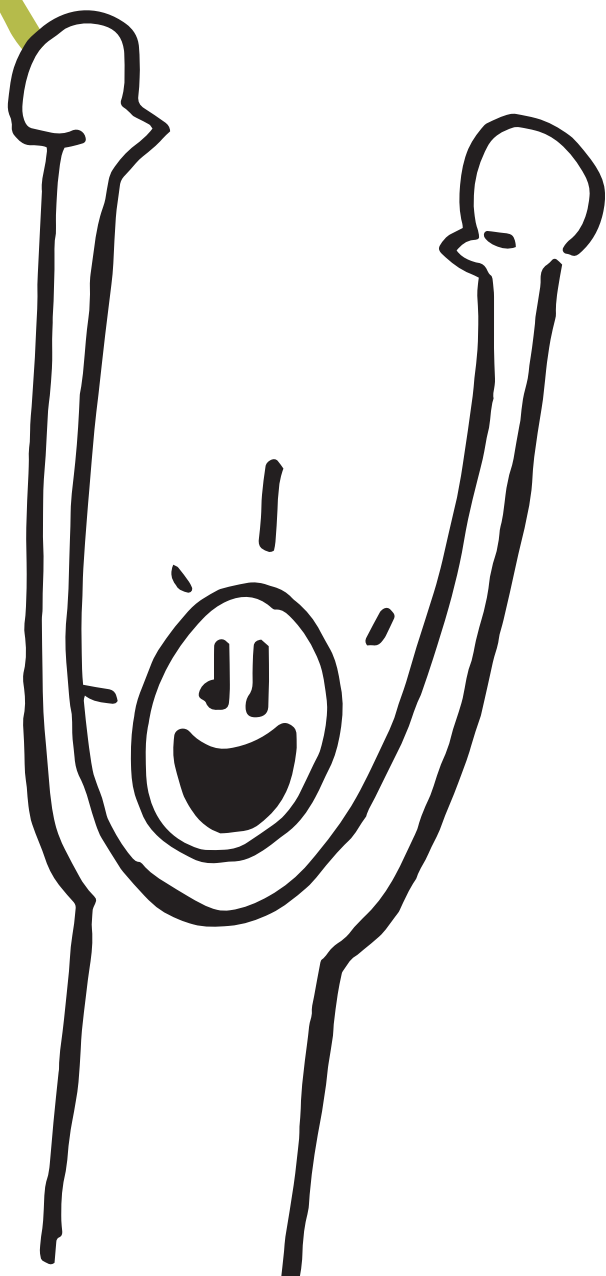
– hoe je als

individu

gelukkiger kunt

vergaderen

geluk



DEELNEMEN aan een vergadering:

*Welkom bij deel I van dit boek.
In dit deel leggen we uit hoe je als
deelnemer gelukkig kunt worden
van vergaderen.*

Verwarring bij Peter

'Tuurlijk,' zei Ravi joviaal, 'wat heb je op je hart, jongen?' Peter vond dat semi-populaire gedrag van Ravi altijd een beetje irritant, maar besloot zich eroverheen te zetten, wat hij wilde bespreken was belangrijker.

'Tja,' begon Peter. 'Ik heb zo vaak, na een vergadering, dat ik denk: dat was zonde van de tijd. Ik snap dat we af en toe bij elkaar moeten zitten, anders doet iedereen maar wat en loopt het vast en zeker spaak. Maar het vóél't zo contraproductief, maar ik kan de vinger er niet op leggen.'

'Hmm,' deed Ravi. 'Die meeting van zojuist, wat vond je daar dan van?'

'Ja, goeie vraag,' zei Peter. 'Ten eerste had ik geen idee wat de bedoeling was. Wat was het onderwerp, waarom was dat belangrijk en wat moet ik ermee? Verder deed iedereen maar wat: mensen waren laat, er werd door elkaar heen gesproken en sommige mensen waren drukker met social media en van alles op hun mobiel dan met de vergadering.'

Ravi begon wat sip te kijken.

'Neem het vooral niet persoonlijk op, hè,' zei Peter toen hij Ravi's beteuterde gezicht zag. 'Maar met alle respect, hier heeft echt niemand wat aan gehad.'

'Dus er valt wel wat te verbeteren?' zei Ravi. 'Laten we daar dan maar eens mee beginnen. Kun jij me helpen met de meeting van volgende week?'

'Tuurlijk, Ravi,' antwoordde Peter semipopulair.

Onze antipathie tegen vergaderen wordt vooral veroorzaakt door verwarring, onduidelijkheid en frustratie. Verwarring over de doelstelling, onduidelijkheid over wat je komt doen in een vergadering en frustratie over verloren tijd en gebrek aan voortgang.

Maar is dat wel terecht? Is het echt zo dat iedere vergadering, zonder enige uitzondering, een ware martelgang is? Of is het misschien toch mogelijk dat een vergadering een gelukbrengende activiteit is? Er is een simpele manier om voor jezelf helder te krijgen of een vergadering eigenlijk zinvol is, en of jij daar iets te zoeken hebt. Het werkt heel simpel. Als deelnemer aan een vergadering heb je in feite vijf dilemma's of vragen te beantwoorden. We werken deze dilemma's uit in inzichten en geven tips hoe je daarmee om kunt gaan.

Want niemand zit te wachten op zinloos vergaderen. Maar van zinvolle dingen doen, wordt iedereen gelukkig.