

Diederick Janse & Marco Bogers

# GETTING TEAMS DONE

Een praktische methode voor  
teamproductiviteit

VAN DE  
UITGEVER VAN  
DAVID ALLENS  
'GETTING  
THINGS DONE!'



# Getting Teams Done

**Een praktische methode  
voor teamproductiviteit**

**Diederick Janse en Marco Bogers**



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

© Diederick Janse en Marco Bogers, 2013.

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Omslagontwerp: Haasdesign, Utrecht

Ontwerp binnenwerk en zetwerk: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 041 8

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Voorwoord van Brian Robertson

Al meer dan tien jaar ben ik een enthousiast gebruiker van Getting Things Done® (GTD). Ik hou van de helderheid die de methode me geeft. Veel mensen verwarren GTD met een handige manier om actielijstjes te organiseren; voor mij draait het om de helderheid die voortvloeit uit de taal en het denkproces. Het is dit vermogen om helderheid te scheppen dat je helpt om je werk op orde te krijgen. Of, zoals David Allen het noemt, een 'geest als water' te bereiken. Is dat vermogen eenmaal ontwikkeld, dan is productiviteit het natuurlijke gevolg.

Werk je echter in een team, dan is individuele helderheid niet genoeg. Sterker nog, het maakt de pijn alleen maar erger. Want heb je eenmaal van die helderheid geproefd, dan merk je het direct wanneer iets *niet* helder is. De 'eerstvolgende actie' is misschien heel duidelijk, maar wie in het team pakt die op? Wiens verantwoordelijkheid is het? Wanneer betrek je er iemand bij en wanneer pak je het zelf op? Al deze vragen komen op hetzelfde neer: hoe scheppen we *onderlinge* helderheid?

Samenwerken in een team vereist een ander niveau van helderheid, voorbij individuele helderheid. Mis je die onderlinge helderheid, dan ontwikkelen zich allerlei dynamieken die de productiviteit en flow van het team verstoren. Ze komen in bijna elk team voor, dus misschien herken je deze dynamieken. Een ervan is het zoeken naar consensus of draagvlak. Als je niet precies weet welke ruimte je hebt om zelf initiatief te nemen, probeer je eerst je collega's 'mee' te krijgen. Net als de neiging om voortdurend e-mails te versturen met allerlei mensen in de cc. Vaak betekent dit dat je niet precies weet wie je waarvoor moet hebben. Een ander symptoom van gebrek aan helderheid is dat iedereen steeds naar de leidinggevende kijkt, omdat niemand weet welke beslissingen hij zelf kan nemen. Of je voelt frustratie over je collega's, omdat ze niet voldoen aan een verwachting die voor jou vanzelfsprekend is, maar die zij blijkaar niet delen.

Al vroeg in mijn loopbaan raakte ik er van overtuigd dat er een andere, betere manier moest zijn om samen te werken. Hoe bereik je die 'geest als water' met een team, of zelfs met een hele organisatie? Geen gemakkelijke vraag; het duurde dan ook een hele tijd voor ik hem kon beantwoorden. Na jaren van experimenteren ontstond er stap voor stap een nieuwe aanpak, door mijn eigen inspanningen en die van vele anderen. Holacracy®, zoals ik die aanpak noemde, is een nieuwe 'sociale technologie' voor het besturen en

inrichten van een team of een organisatie. Naarmate Holacracy zich ontwikkelde kreeg GTD een steeds grotere invloed op de taal en de inhoud van de methode. Zoals David Allen zegt: 'De overeenkomsten tussen GTD en Holacracy zijn talloos – het is een manier om als organisatie een "geest als water" te bereiken.' Holacracy verzamelt alles wat niet duidelijk is of wat niet zo soepel loopt als het zou kunnen, en gebruikt dit als brandstof om meer helderheid te scheppen.

Sommigen verwarren Holacracy met slimmer vergaderen, net zoals GTD vaak verward wordt met slimme manieren om lijstjes bij te houden. Maar zoals elke serieuze GTD'er weet, gaat het eigenlijk om een andere manier van denken. Het geeft je een nieuwe taal van projecten en eerstvolgende acties; woorden die in GTD een andere, meer precieze betekenis krijgen. Op dezelfde manier geeft Holacracy je een taal voor het verhelderen van onderlinge verwachtingen en verantwoordelijkheden. Sturen en beslissingen nemen gaan er heel anders aan toe. Holacracy gaat ver voorbij effectiever vergaderen; het is een fundamenteel andere machtsstructuur, een andere manier van werken en samenwerken.

Na meer dan tien jaar GTD, ben ik er echter ook achter gekomen dat je werk niet afneemt als je helderder en productiever wordt. Integendeel, wanneer je systeem loopt als een trein en je werkt met een kalme, heldere geest, scheidt dat juist ruimte voor nieuwe inzichten en nieuwe problemen. Voor organisaties werkt het precies zo. Heb je als team een 'geest als water' bereikt, dan scheidt dat ruimte voor een nieuw niveau van uitdagingen. Holacracy helpt teams meer gedaan te krijgen. En het helpt ze om dat 'in flow' te doen, in plaats van met de stress en het gedoe waar ze vaak mee worstelen.

Dit boek werd geschreven door twee van de eerste supporters van Holacracy in Nederland: Diederick Janse en Marco Bogers. Ben je op zoek naar meer helderheid en productiviteit in je team, dan zul je hun inzichten kunnen waarderen.

Ik wens je veel leesplezier!

*Brian Robertson, grondlegger van Holacracy  
Birchrunville, Pennsylvania  
October 2013*

# Inhoud

Inleiding	9
<b>Hoofdstuk 1: Getting Teams Done</b>	<b>11</b>
1.1 Omgaan met spanning	14
1.2 Getting Things Done	21
1.3 De grenzen van GTD	29
<b>Hoofdstuk 2: Holacracy</b>	<b>32</b>
2.1 GTD voor teams	37
2.2 Introductie Holacracy	46
2.3 Spanning is brandstof	48
2.4 Holacracy implementeren	55
<b>Hoofdstuk 3: Rollen en verantwoordelijkheden</b>	<b>58</b>
3.1 De missende schakel	62
3.2 Verwachtingen expliciet maken	64
3.3 Beschrijven van de eerste rollen	66
3.4 Bijhouden van je dagelijkse werkzaamheden	68
3.5 Opstellen van verantwoordelijkheden en rollen	71
3.6 Toewijzen van rollen	75
<b>Hoofdstuk 4: Roloverleg</b>	<b>78</b>
4.1 Bijsturen van rollen op basis van spanningen	81
4.2 De structuur van het roloverleg	83
4.3 Integratieve besluitvorming	91
4.4 Facilitator en Secretaris	96
4.5 Integratieve verkiezingen	103
<b>Hoofdstuk 5: Getting Roles Done</b>	<b>105</b>
5.1 Werken vanuit rollen	109
5.2 Spanningen verhelderen	112
5.3 Compleet en actueel overzicht	117
5.4 Wekelijks onderhoud	119
5.5 Plannen of prioriteren?	126
5.6 Samenwerken vanuit rollen	128

<b>Hoofdstuk 6: Werkoverleg</b>	130
6.1 Afstemmen over het werk van de cirkel	137
6.2 De structuur van het werkoverleg	140
6.3 Het projectenbord	144
6.4 Facilitator en Secretaris	147
6.5 Dagelijkse stand-up	151
<b>Hoofdstuk 7: Gedistribueerd leiderschap</b>	153
7.1 Leiderschap in Holacracy	159
7.2 Is Holacracy voor iedereen?	165
7.3 Dynamisch sturen	171
7.4 Terugblik	177
7.5 Oefening baart kunst	179
<b>Hoofdstuk 8: De Holacratische organisatie</b>	183
8.1 Opschalen naar meerdere cirkels	184
8.2 De volgende stap	188
Over de auteurs	195
Bijlage 1: Getting Things Done	196
Bijlage 2: Holacracy	198
Verklarende woordenlijst	203
Aanvullende informatie	208

# Inleiding

9

Begin 2012 werkten wij regelmatig op een coworkinglocatie in de Amsterdamse binnenstad. Op een ochtend raakten we met elkaar in gesprek. We bleken allebei enthousiast gebruiker te zijn van dezelfde productiviteitsaanpak: Getting Things Done. Wat we niet wisten was dat deze ontmoeting ook het begin zou zijn van iets dat we beiden nooit eerder gedaan hadden: het schrijven van een boek!

Want hoewel we verschillende beroepen en achtergronden hadden, liep op dat moment ieder van ons tegen een barrière aan. Het was Marco als productiviteitstrainer een doorn in het oog dat zijn cursisten, als ze na zijn training weer terug naar hun teams gingen, weer snel bedolven raakten onder voortdurende onderbrekingen, ad-hocwerk en de vele, vaak ineffectieve, overleggen. Individuele productiviteit bleek op gespannen voet te staan met werken in een team.

Diederick liep op dat moment vanuit de omgekeerde richting tegen dezelfde barrière aan. Als bedrijfskundige hielp hij organisaties en teams om productiever samen te werken met een methode die Holacracy heet. Alleen zag hij op zijn beurt dat als mensen in de teams die hij coachte hun persoonlijke werkproces niet op orde hadden, ze daarmee zijn inspanningen om de teamproductiviteit te verhogen onderuit haalden. Teamproductiviteit bleek ondermijnd te kunnen worden door een gebrek aan individuele productiviteit.

Ons gesprek heeft uiteindelijk zijn beslag gekregen in dit boek, waarin wij je willen laten zien dat individuele productiviteit en teamproductiviteit samen kunnen en zelfs *moeten* gaan. De sleutel ligt in het verhelderen van onderlinge verwachtingen en verantwoordelijkheden. De methode die we daarvoor in dit boek belichten heeft de naam Holacracy. Het is een methode voor teamproductiviteit, die het mogelijk maakt om teamstructuur voortdurend aan te passen op basis van voortschrijdend inzicht. Zoals GTD een volledige upgrade geeft aan de manier waarop je je eigen werkproces inricht, zo geeft Holacracy een upgrade aan de manier waarop teams en organisaties werken.

In dit boek komen twee lijnen samen, een verhaallijn en een inhoudelijke lijn. De reden dat we voor die vorm gekozen hebben is dat we een boek wilden schrijven dat in enkele uren te lezen is, zonder dat het afdoet aan de complexiteit van het onderwerp. Doordat je het verhaal leest, zul je gemakkelijker de methode in je opnemen, en dingen kunnen plaatsen. Je kan er ook voor kiezen om direct naar de inhoud te gaan en die onderdelen van de methode te lezen die je interesse hebben. Of je kan alleen het verhaal lezen om een snelle indruk te krijgen en dan later verdieping zoeken in het methodisch gedeelte. Het is verder aan jou om te bepalen welke route je kiest.



De hoofdpersoon in de verhaallijn is Niels, manager van een marketing-team. Hij heeft net een veelbelovende deal binnengehaald die voor het bedrijf een Europese doorbraak kan betekenen. Zijn team bestaat uit competente professionals, maar de samenwerking is ver te zoeken. Hij vraagt zich terecht af hoe hij met dit team deze klus kan gaan klaren.

10 Beginnen met Holacracy is als het aankomen in een volkomen nieuw en fascinerend land. Wil je de gebruiken leren kennen, dan ontkom je er niet aan om iets van de nieuwe taal te leren. De taal is een cruciaal onderdeel van de methode. Zo introduceren we veel nieuwe begrippen in dit boek. Deze zijn in een verklarende woordenlijst achterin dit boek samengevat, zodat je ze gedurende het lezen kunt raadplegen.

Dit boek had niet kunnen bestaan zonder het baanbrekende werk van David Allen, schrijver en bedenker van Getting Things Done, en Brian Robertson, bedenker van Holacracy. We zijn hen dankbaar voor hun diepe inzichten in de aard van werken en samenwerken. Onze dank gaat ook uit naar onze uitgever Academic Service, zonder wiens telefoontje we nooit op het idee gekomen waren om dit boek te schrijven. Er zijn vele mensen die direct of indirect bijgedragen hebben aan de totstandkoming van dit boek. We willen er één speciaal bedanken: Job Creyghton. Hij heeft ons als schrijfcoach het vertrouwen gegeven dat we dit boek op deze manier konden schrijven en ons schrijfproces intensief begeleid.

Wij wensen je veel leesplezier toe en hopen vooral dat je geïnspireerd raakt om de ideeën in dit boek toe te passen binnen jouw team of organisatie.

Diederick Janse en Marco Bogers  
Amsterdam, oktober 2013

# 1

## Getting Teams Done

# DE DEAL

\* 12 \*

Vanuit de twintigste verdieping van de Tour Montparnasse heeft Niels een schitterend uitzicht over Parijs. Op deze lenteachtige februaridag lijkt het alsof er een roze waas over de stad ligt. Maar het uitzicht is wel het laatste waar hij op dit moment aan denkt. In zijn gedachten is hij bij de presentatie die hij zojuist gegeven heeft. *Heb ik het wel goed uitgelegd? Had ik niet net die ene slide moeten benadrukken?* Erik-Jan, zijn baas, zit naast hem.

Niels kijkt hem aan: 'Wat denk je, hebben we de opdracht?'

'Ik weet het niet. Ze zeiden niet veel. Kan zijn dat ze moeite hadden met het Engels.'

'Ik heb mijn best gedaan.'

'Sure.'

'Lijkt me wel fantastisch als mijn team deze campagne gaat uitvoeren. Ik voel dat we er dichtbij zijn; we hebben beet, ik weet het zeker.'

'Wat belangrijker is, is dat ik met deze opdracht al dit jaar zwarte cijfers zou kunnen laten zien,' Erik-Jan grinnikt.

De zware deur gaat open, de secretaresse vraagt of ze binnen willen komen. Niels voelt zijn hart kloppen in zijn keel. Ze schuiven aan de grote vergadertafel aan.

Jean-Pierre, de voorzitter, neemt het woord: 'We zijn onder de indruk. Vooral de financiële onderbouwing spreekt ons aan. Dus wij hebben besloten om jullie Natural Cosmetics-concept met een campagne in al onze Europese winkels te introduceren.'

'Thank you.' Er verschijnt een brede glimlach op Niels' gezicht.

'Yes,' Erik-Jan klopt Niels op zijn schouder, 'gefeliciteerd!'

'Maar voordat we verder gaan, willen wij wel duidelijk maken dat de campagne multimediaal is,' Jean-Pierre kijkt de mannen strak aan. 'We verwachten dat jullie in de uitvoering alle media integreren.'

'We hebben alle expertise in huis,' zegt Niels.

'En dan nog iets: we willen binnen vier maanden van start. Dat betekent dat de campagne voor 1 juli klaar moet zijn. Dat is voor ons een cruciaal punt. Kunnen jullie dat garanderen?'

Even is het stil.

'Voor 1 augustus, had ik begrepen,' Erik-Jan klinkt aarzelend.

'Andere prioriteiten.'

Erik-Jan kijkt Niels aan, die bladert door zijn papieren.

'We willen het nu weten,' Jean-Pierre glimlacht.

‘Laat ik eerlijk zijn, het is krap. Maar we willen dit heel graag doen. De deadline is in principe akkoord.’

‘In principe?’, Jean-Pierre kijkt Niels aan.

‘Oké, akkoord.’

‘In onze business is exacte planning cruciaal. Als we die niet halen is dat een probleem.’

\* 13 \*

‘1 juli staat,’ zegt Erik-Jan.

‘Deal.’

\* \* \*

Op de Parijse *périphérique* staat het verkeer zoals gewoonlijk stil. Niels kijkt op zijn horloge. Nog één uur voordat het vliegtuig vertrekt.

Na afloop van de meeting in Montparnasse zijn ze snel in de taxi gestapt. Erik-Jan zit de hele tijd te telefoneren. Niels kan nog steeds niet geloven dat de opdracht binnen is. En dan ook nog Europees. Krijgt hij dit kunstje voor elkaar, dan is alles mogelijk. Hij wordt duizelig bij de gedachte. *Oké Niels, rustig, weer even met beide voeten op de grond.* Hij denkt aan zijn team; die datum, dat wordt een probleem.

Erik-Jan rondt zijn telefoongesprek af.

‘Zeg Erik-Jan, die datum, dat wordt krap.’

Erik-Jan haalt zijn schouders op, kijkt half over de leuning naar achteren. ‘Tuurlijk die is krap, maar dit is onze grote doorbraak. Denk daar maar aan. Hadden ze het aan onze concurrent ...’

‘Nee, natuurlijk niet,’ Niels onderbreekt hem, ‘maar ...’

Erik-Jan kijkt weer vooruit, een auto voegt brutaal in. ‘Dit is top man.’

Niels knikt met een licht zorgelijke uitdrukking: ‘We hebben nog nooit zoiets op zo’n korte termijn in elkaar getimmerd. De output van ons team zal fors omhoog moeten.’

‘Jij hebt toch zo’n systeem waarvan je zegt dat je er veel productiever mee bent?’

‘Getting Things Done.’

‘Kun je dat niet je teamleden leren?’

‘Heb ik geprobeerd ... gewoonten zijn heel moeilijk te doorbreken.’

‘Daar ben je manager voor, om het beste uit je mensen te halen!’

‘We gaan het gewoon doen,’ Niels probeert resoluut te klinken, maar dat lukt niet echt.

‘Klinkt niet overtuigend ... je team moet productiever worden.’

Niels zwijgt.

‘Delegeren ... delegeren kun je leren,’ Erik-Jan klinkt laconiek.

‘Moeilijk, maar het kan,’ Niels glimlacht.

De taxi is weer gaan rijden, het lijkt erop dat ze het vliegtuig gaan halen.

## 1.1 Omgaan met spanning

- 14 De deal is binnen. Nu moet Niels het gaan doen! Je kunt je voorstellen hoe hij zich voelt. Van het ene op het andere moment zie je kansen: een nieuwe horizon. Maar tegelijkertijd zie je hoe ver je nog te gaan hebt. Er gaapt een gat tussen waar je nu bent en waar je wilt zijn. In het geval van Niels is het gat nogal groot, dus hij voelt een gezonde dosis spanning. Die spanning, daar gaan we het over hebben. Dat is de kern van dit hele verhaal.

### Wat is spanning?

Spanning wordt vaak als iets negatiefs ervaren. Dat zie je ook bij Niels. Hij heeft tegenstrijdige gevoelens: natuurlijk is het mooi dat ze de opdracht binnen hebben, maar hij kan nog niet overzien hoe zijn team dat voor elkaar moet gaan krijgen. Als je het idee hebt dat je geen controle hebt over een situatie, creëert dat een gevoel van stress.

Dat soort spanning is niet prettig, dus daar wil je het liefste snel van af. Iedereen heeft zo zijn eigen manieren van omgaan met spanning. De een wil het direct oplossen, de ander wil er eens rustig over nadenken, en weer een ander geeft er de voorkeur aan de situatie zo lang mogelijk te negeren. Hoe verschillend deze strategieën ook zijn, ze zijn allemaal gebaseerd op dezelfde aanname: dat spanning een probleem is. Maar is dat wel zo? Wat is spanning eigenlijk precies? Zoals we de term meestal gebruiken, verwijst 'spanning' naar een gevoel van stress of opwinding. Het is het tegenovergestelde van 'ontspanning', waarmee we verwijzen naar een gevoel van rust.

### We ervaren spanning meestal als een probleem, waar we zo snel mogelijk vanaf willen

In dit boek gebruiken we de term op een andere, meer specifieke manier: met 'spanning' of 'een spanning' bedoelen we hier het verschil tussen 1) hoe het nu is, en 2) hoe het zou kunnen zijn.

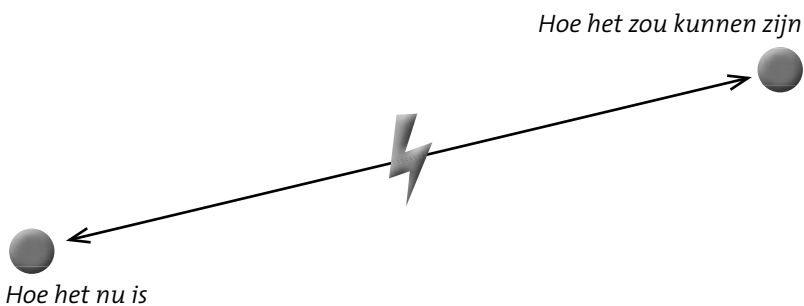
Zo'n verschil kan klein zijn, of groot. Hoe groter het verschil, hoe groter de spanning. Is er geen verschil tussen hoe het nu is en hoe het zou kunnen zijn, dan ben je precies waar je wilt zijn en voel je geen spanning. Elektrische spanning is een aardige metafoor: hoe groter het verschil in elektrische lading tussen twee polen, hoe groter de (elektrische) spanning.

Maar waar hebben we het nu precies over als we praten over 'hoe het nu is' en 'hoe het zou kunnen zijn'? Misschien zit je in een vergadering en

ervaar je spanning over hoe het eraan toegaat. Je voelt dan een verschil tussen hoe het nu is ('Deze vergadering gaat nergens over') en hoe het zou kunnen zijn ('Waarom hebben we het niet over wat er écht speelt?'). Maar het kan net zo goed iets kleins zijn, bijvoorbeeld dat de voordeur thuis klemt (hoe het nu is) in plaats van dat hij soepel in het slot valt (hoe het zou kunnen zijn).

15

*Een spanning is de ervaring van een verschil tussen hoe het nu is en hoe het zou kunnen zijn*



## Spanning is informatie

Zo bezien is spanning iets neutraals. Je merkt op dat iets niet is zoals het zou kunnen zijn. Zo'n ervaring wordt pas positief of negatief wanneer je er een label op plakt. Zeg je 'Dit is hoe het zou *moeten* zijn', dan voel je de spanning als iets negatiefs, als een probleem. Als je zegt 'Dit is hoe het zou *kunnen* zijn', dan is het vooral iets positiefs; een kans bijvoorbeeld.

Dat labellen is iets persoonlijks. Je ziet dat ook bij Niels en Erik-Jan. Niels weet nog niet zo zeker of ze de deadline wel gaan redden en hij voelt stress, een negatieve spanning. Erik-Jan ziet vooral een kans om nog dit jaar zwarte cijfers te laten zien en is dus positief. Een discussie over wie 'gelijk' heeft is weinig zinvol. Het gaat hier immers niet om feiten maar om verschillende interpretaties!

Een interessantere vraag is wat je met spanning *doet*. Want eigenlijk is spanning niet meer dan informatie over waar je nu staat en waar je naartoe wilt.

*Een spanning geeft informatie over waar je nu staat en waar je naartoe wilt*

Soms is het duidelijk wat je met die informatie aan moet, in andere gevallen is het minder vanzelfsprekend. Vooral wanneer de complexiteit hoog is,

kan het lastig zijn om zo'n signaal te 'ontcijferen'. Die complexiteit is voor de meesten van ons een feit.

Als je vooral fysiek werk doet, kun je *zien* wanneer iets af is of wat er nog moet gebeuren. Met de opkomst van kenniswerk zijn die grenzen minder duidelijk geworden. Kenniswerk vereist denkwerk. Waar sta ik nu? Waar wil ik naartoe en wanneer ben ik klaar? Welke spanningen voel ik over waar ik nu sta? Zijn het problemen of kansen, en hoe ga ik daarmee om? Of je ze nu bewust stelt of niet: dergelijke vragen zijn voor de meesten van ons aan de orde van de dag.

Dat we steeds meer kenniswerk doen, wil niet zeggen dat we automatisch ook goed zijn in dat denkwerk. Kenniswerk levert andersoortige spanningen op dan fysiek werk. En wat belangrijker is: deze spanningen zijn complexer, hebben minder duidelijke grenzen en spelen zich in je hoofd af. Je kunt ze niet zien. Denkwerk is moeilijk en gaat bepaald niet vanzelf.

*Kenniswerk vereist denkwerk, omdat de spanningen een stuk minder zichtbaar zijn*

Een goede metselaar beschikt over vaardigheden en gewoonten. Hoewel de één er meer talent voor heeft dan de ander, vraagt het veel oefening om die aan te leren. Dat is bij een kenniswerker niet anders. De kenniswerker heeft vaardigheden en gewoontes waarmee hij denkwerk verricht. Persoonlijke effectiviteit, doelen stellen, timemanagement, prioriteiten stellen, projectmanagement, communiceren, delegeren, feedback geven, leiderschap ... Er is de afgelopen tientallen jaren een hele nieuwe industrie omheen ontstaan.

## Ontspannen productiviteit

Eén van de meest succesvolle schrijvers op het gebied van productiviteit en kenniswerk is David Allen. Zijn boek *Getting Things Done* hielp Niels (en miljoenen met hem) om grip op zijn werk te krijgen, en te houden.

Hoewel Allen het niet letterlijk over spanningen heeft, gebruikt hij wel een vergelijkbare term: *stuff*. Alles wat (nog) niet is waar het zou moeten zijn, is voor hem *stuff*. Dat kan de grasmaaier zijn die op het gazon staat (in plaats van in de schuur) of het aantal unieke bezoekers van de website, dat op 10.000 per maand staat en naar 100.000 zou kunnen.

Zoals je ziet lijkt 'stuff' erg op 'spanning'. Er zijn wel subtiele verschillen, maar voor het gemak gebruiken we de termen hier door elkaar.

Wanneer je niet weet wat je met spanningen en *stuff* aan moet, heb je het gevoel dat je geen controle hebt. Dat gevoel, of zelfs alleen het *idee* dat je de controle kwijt zou kunnen raken, leidt direct tot stress. De kern van *Getting Things Done* is om zó om te gaan met spanningen, dat je *ontspannen* productief kunt zijn, in plaats van gestrest productief.

*Getting Things Done is een methode die je helpt om op een ontspannen manier productief te zijn*

Stel je voor dat je zelfs bij de grootste, meest complexe spanningen ontspannen kunt blijven en er effectief mee om kunt gaan. *In flow*, of zoals Allen dat noemt 'met een geest als water'. Volledig in het moment, moeiteloos effectief. Een flinke uitdaging voor Niels, na zijn overleg in Parijs!



# SYSTEEM

\* 18 \*

Op Charles de Gaulle gaat het snel. Op het scherm staat dat de vlucht over vijftien minuten vertrekt. Niels rekent uit dat hij over ruim twee uur thuis kan zijn.

Erik-Jan zit in een ander gedeelte van het vliegtuig, de stoel naast Niels is nog leeg. Hij wrijft in zijn ogen. Het voelt alsof er zand in zit. Vanmorgen is hij om 05.00 uur opgestaan.

Naast hem neemt een man plaats die, als hij gaat zitten met moeite zijn benen tussen de stoelen geperst krijgt. Niels knikt, de man knikt met een ingehouden glimlach en vist behendig een glimmende iPad uit zijn tas. Even later aaien zijn vingers soepel over het scherm. Vanuit zijn ooghoek ziet Niels dat de man hetzelfde programma gebruikt als hij. Hij draait zich naar zijn buurman.

‘Hoe bevalt het?’

‘Sorry?’

‘Dat programma?’

‘Oh ... prima, werkt lekker.’

‘Ik zal me trouwens even voorstellen: Niels Keizer.’

‘Jaap de Groot, aangenaam.’

‘Zie ik het goed dat jij ook Getting Things Done gebruikt?’

‘Sinds tijden. Vanaf 2001, toen het boek uitkwam.’

‘Ik gebruik het sinds anderhalf jaar. Dat boek heeft echt mijn leven veranderd,’ Niels stem klinkt bijna plechtig.

‘Dat herken ik. En werkt het?’

‘Op zich wel, ik krijg meer gedaan, maar ...’

‘Het gaat nog niet snel genoeg?’

‘Nee, dat is het niet ...’ Niels aarzelt, even is het stil. Dan vertelt hij over de opdracht; hoe spannend het was. Om zich vervolgens te verontschuldigen: ‘Sorry, ik verveel je.’

‘Nee, helemaal niet,’ Jaap glimlacht, ‘ga door!’

Dan switcht Niels naar de twijfels die hij heeft over de productiviteit van zijn team. ‘Ik had gehoopt dat als ik productief zou zijn, het team zou volgen, maar het lijkt soms of mijn pogingen averechts werken. En voor deze klus heb ik echt een hogere productiviteit nodig: daar zit dus een probleem.’

‘Je vraagt je af of Getting Things Done je teamproductiviteit op een hoger niveau kan krijgen?’

‘Ik krijg er een enorme kick van als ik iets met minder moeite sneller voor elkaar krijg.’ Niels legt uit hoe hij zijn lijst met gedelegeerde items wil

automatiseren, zodat hij nog makkelijker kan delegeren. Jaap draait zich naar hem toe.

‘Dat zijn handige trucs. Maar volgens mij mis je dan toch de essentie van wat jij zoekt.’ Niels kijkt Jaap vragend aan ... ‘Met alle respect, maar wat jij delegeren noemt is dingen over de schutting gooien.’ ... Niels kijkt lichtelijk beledigd, maar Jaap gaat onverstoorbaar verder: ‘Daarmee maak je jouw probleem alleen maar erger. Vooral als je zegt dat je team niet zo georganiseerd is als jij.’

\* 19 \*

‘Heb jij een systeem dat beter werkt?’

‘Je zou het een systeem kunnen noemen, maar het is niet een handigheidje dat ik je zo snel even kan laten zien. Je mag mijn lijstjes wel bekijken, maar daar word je niet veel wijzer van.’

Niels kijkt Jaap opnieuw vragend aan.

‘Het gaat niet zozeer over lijstjes, maar om afstemming. Dat je als team gesprekken voert over hoe je samenwerkt. Het gaat eigenlijk om communicatie en besluitvorming.’

‘Delegeren is toch gewoon efficiënt dingen regelen en er op toezien dat wat je vraagt ook gedaan wordt?’

‘Dan zie je je taak als manager meer als werkverdelers en controleur. En dat zijn nu juist de dingen die je beter aan een team over kan laten.’

‘Dat weet ik nog zo net niet, mijn team heeft al veel vrijheid. Ik denk zelfs te veel. Er wordt daarom niet echt samengewerkt.’

Inmiddels vliegen ze boven Amsterdam. Het vliegtuig maakt een bocht, de daling wordt ingezet. Jaap pakt zijn spullen in.

‘Je staat volgens mij voor een enorme uitdaging Niels, en eerlijk gezegd weet ik niet of de manier waarop jij hiermee om wil gaan voor jou en je team zal gaan werken.’

‘Wat zou jij doen?’

‘Bel me een keer, dan kunnen we het erover hebben.’ Jaap geeft Niels een kaartje en drukt hem de hand.

\* \* \*

Niels stapt met zijn laptop over zijn schouder de Starbucks aan het Rembrandtplein binnen. Hij wordt begroet door de dame achter de kassa die hem inmiddels kent, want hij komt daar bijna elke vrijdagochtend op hetzelfde tijdstip. Hij bestelt een grote latte, gaat in een ruwe leren fauteuil bij het raam zitten en klapt zijn laptop open. Zijn e-mail laat hij voor wat het is; hij gaat direct naar zijn takenprogramma.

Zijn ‘wekelijks onderhoud’ is heilig. Een uurtje alleen met zichzelf, waarin hij reflecteert op zijn werk. Hij doet het bewust niet op kantoor, omdat hij daar te snel afgeleid is.

Op het scherm verschijnt een lijst van projecten. Hij scrolt naar beneden, zeventig items. Diepe zucht. De afgelopen tijd heeft hij veel moeite geïnvesteerd in zijn systeem. Hij begint het nu eindelijk onder controle te krijgen. Maar gaat het hem lukken alles onder controle te houden nu deze opdracht erbij komt? Kan hij nog beter en sneller delegeren? Of is dat niet de oplossing, zoals Jaap gisteren in het vliegtuig dacht?

Hij bekijkt zijn 'wachten op'-lijst met uitstaande en gedelegeerde acties. De meeste punten staan er al weken op, sommige zelfs maanden. Shit, waarom doet iedereen niet gewoon wat-ie moet doen? Hij heeft Rob al 'tig keer een reminder gestuurd, en nog staat zijn verzoek open? Hoe moet dat gaan als er een Europese campagne bijkomt? Had hij toch tegen-gas moeten geven toen Erik-Jan zo snel akkoord ging met de deadline? De gedachten maken hem moedeloos. Hij neemt nog een slok. Dan kijkt hij weer naar het scherm en opent de spreadsheet met de capaciteitsplanning. Misschien kan hij daarmee berekenen hoeveel capaciteit ze de komende maanden nodig hebben. Bijna als vanzelf beginnen zijn vingers razendsnel over het toetsenbord te bewegen. Als hij in Excel bezig is, kan hij er helemaal in opgaan, vooral als hij iets kloppend wil krijgen.

Deze keer lukt het niet.

Gefrustreerd klapt hij zijn laptop dicht, kijkt door het raam. Een tekenaar maakt portretten van toeristen ... Goed idee, papier helpt hem altijd om helder te denken. Hij trekt een blocnote uit zijn tas, begint te schrijven. Na een paar minuten staat het vel volgekrast met woorden, omcirkeld, onderstreept ...

Zijn hoofd is weer leeg, langzaam begint het te dagen.

Hij zucht, glimlacht. Hij hoeft dit niet allemaal alleen op zijn schouders te nemen, hij hoeft niet weer alles zelf op te lossen: hij kan het ook gewoon aan het team vragen.

## 1.2 Getting Things Done

21

De wereld staat nooit stil. Hoe goed je het werk ook op een rijtje hebt, je wordt altijd achterhaald door de realiteit. Terwijl je dit leest stroomt je inbox vol met nieuwe e-mail. Je agenda staat vol met overleggen en afspraken met anderen. Misschien houd je lijstjes bij van dingen die je nog moet doen, of heb je een andere manier waarop je probeert grip op je werk te houden.

Iedereen doet dat op zijn eigen manier en bij sommigen gaat het makkelijker dan bij anderen. Toch is het probleem van Niels voor de meesten van ons herkenbaar. Je hebt de boel onder controle en weet precies waar je mee bezig bent. Maar dan gebeurt er iets onverwachts en ben je opeens weer aan het worstelen om een beetje overzicht te houden. Je gedachten gaan alle kanten op en leiden je voortdurend af. Hier moet ik aan denken! Dit moet nog af! En ik moet nog regelen dat ... Stress!

*Het gevoel de controle te verliezen leidt tot stress*

Het probleem van stress is dat je reactief wordt. Je ziet door de bomen het bos niet meer, dus is het lastig om hoofd- en bijzaken van elkaar te scheiden. Je kiest niet zelf waar je je aandacht aan geeft; die wordt in beslag genomen door het meest urgente probleem, je ongelezen e-mail, of de persoon die het hardste roept. Een alternatief is om een gedetailleerde planning te maken van wat je allemaal moet doen, en wanneer. Alles krijgt een plek, en vervolgens is het gewoon een kwestie van je aan de planning houden. Helaas is dat niet zo eenvoudig als het klinkt: de realiteit houdt zich maar zelden aan jouw planning!

Hoe kun je dan wél omgaan met de complexiteit en de dynamiek van je werk? Moet je stress accepteren als een onvermijdelijke bijwerking van productiviteit? Of is het mogelijk om productief te zijn vanuit ontspanning, met volle aandacht en een kalme, heldere geest?

### **Maak je hoofd leeg**

Zolang je hoofd overloopt van gedachten en open eindjes kun je je niet ontspannen. Of je het nu stuff noemt, of spanningen: ze leiden af en creëren stress. De kern van Getting Things Done (GTD) is om je hoofd leeg te maken, zodat je bewuste keuzes kunt maken over wat belangrijk is. Maar waarom moet alles uit je hoofd zijn? Waarom moet je per se een leeg hoofd hebben? Leidt chaos niet juist tot creativiteit?

Je hebt maar een beperkt werkgeheugen, dus je hoofd is niet erg geschikt voor het bewaren van *alles* wat belangrijk is. Het blijft je continu herinneren aan open eindjes, of je er op dat moment nu iets mee kunt of niet. Tijdens de vergadering schiet je te binnen dat je nog printerinkt moet kopen. En thuis op de bank gaan je gedachten steeds weer uit naar die presentatie van volgende week. Geen optimaal gebruik van iets waar je elke dag maar een beperkte hoeveelheid van hebt: je aandacht!

*De kern van Getting Things Done is om je hoofd leeg te maken, zodat je vanuit ontspanning productief kunt zijn*

### **Ontspannen productiviteit dus. Maar hoe doe je dat?**

Je hoofd leegmaken is stap één, maar daarmee ben je er nog niet. Wat moet je nu precies doen met elk van die open eindjes? GTD stelt voor dat je ze een plek geeft op een aantal lijstjes die samen een overzicht vormen van je lopende zaken. Zo hoeft je er niet meer naar om te kijken tot het juiste moment en de juiste plaats. Om dat systeem actueel en betrouwbaar te houden, werk je het regelmatig bij. Ten slotte maak je op basis van dit complete overzicht steeds een keuze over wat je nu gaat doen (en net zo belangrijk, wat je *niet* gaat doen).

Een belangrijk deel van GTD gaat erover hoe je zo'n systeem op een slimme manier inricht. Dat komt er in het kort op neer dat je een aantal handige lijstjes bijhoudt. De 'wachten op'-lijst van Niels is daar een mooi voorbeeld van. Hier zet hij alles op waarvoor hij op anderen wacht. Dat kunnen taken zijn die hij gedelegeerd heeft binnen zijn team, maar het kan ook het antwoord zijn op een belangrijke e-mail die hij verstuurde.

Het slim organiseren van dit soort lijstjes is op internet uitgegroeid tot een ware volkssport. Als je zoekt op 'GTD' vind je allerlei software en tips om dat handig aan te pakken. Maar als je denkt dat het alleen om slim organiseren gaat, mis je de kern. GTD is een set van gewoontes en vaardigheden die je door oefening verwerft. Natuurlijk helpt het als je goede *tools* gebruikt, maar de essentie van ontspannen productiviteit schuilt niet in de tools, maar in het denkproces dat GTD 'installeert'.

*GTD is meer dan slim organiseren en handige tools; het is een denkproces*

# HET TEAM

Het is maandagochtend 09.00 uur. Een voor een druppelen de teamleden de vergaderkamer op de bovenste etage van het statige grachtenpand binnen. Er is net plaats voor alle zeven leden van het marketingteam. Niels deelt de agenda en de notulen uit.

‘Komt Suzanne nog?’

‘Ik zag haar net lopen,’ zegt Willem.

‘Oké, dan wachten we even.’

Vergaderingen beginnen zelden op tijd, iets waar Niels zich al bij neergelegd heeft. Vijf minuten later komt Suzanne met een kop koffie binnen gelopen.

‘Sorry jongens, ik heb echt mijn shot cafeïne nodig om op te starten.’

Suzanne is een vrouw van eind dertig. Altijd op hoge hakken, waardoor je haar vanaf een afstand aan hoort komen. ‘Zeg eens Niels, hoe was het vorige week in Parijs? Had je een mooi hotel?’

‘Beter: we hebben de deal!’

‘Wauw,’ Suzanne balt haar beide handen tot een vuist. ‘En hebben ze ingestemd met het budget?’

‘Ja.’

‘Yes! Ik zeg je, als ik met dit budget een film kan gaan maken, ga ik voor niets minder dan de hoofdprijs in Cannes.’

‘Wacht nou even,’ Niels onderbreekt haar wat abrupt, ‘ik wil de toezegging wel even toelichten.’ Hij vertelt in een paar zinnen wat er in Parijs is besproken, en benadrukt vooral het feit dat de deadline naar voren gehaald is. ‘En dat betekent concreet dat we over vier maanden klaar moeten zijn,’ hij kijkt Suzanne nadrukkelijk aan, en wacht even voordat hij verder gaat. ‘Erik-Jan meent dat het te doen moet zijn, ik kom er zelf niet uit of we dat kunnen gaan halen, maar hij wil wel vandaag van mij een antwoord ... [Hij laat weer een korte stilte vallen] ... en wat het extra gecompliceerd maakt: de campagne wordt Europees. Alles moet in tien verschillende talen, en wordt dan in twaalf landen uitgerold.’

‘Ik zie het probleem niet,’ zegt Suzanne. ‘Ik heb in *no time* dat reclamebureau opgelijnd, een film is in een maand geschoten en ...’

Opnieuw onderbreekt Niels haar: ‘Dit is van een heel andere orde, Suzan, dit is echt groot.’

‘So what, we zijn wel wat gewend.’

Willem, verantwoordelijk voor de winkels, mengt zich in het gesprek. ‘Het gaat hier niet alleen om tv-reclame. Ik denk dat het belangrijk is dat

we heel goede displays maken. De focus moet op de winkels liggen, want daar worden de aankoopbeslissingen genomen.'

'Wat denk je van online en mobiel?', Rob, de internetmarketeer, laat zijn stem horen. Even later praat iedereen door elkaar.

\* 24 \*

Niels probeert er bovenuit te komen: 'Stop even, zo komen we niet verder. Inhoudelijk moeten we deze opdracht nog uitgebreid bespreken. Dat lukt ons vanochtend niet. Waar het nu om gaat is of we dit erbij kunnen hebben, bovenop de dingen die al staan voor het komende kwartaal.'

Het is even stil.

'Ik heb het overzicht van onze capaciteitsplanning bij de notulen gedaan, ik neem aan dat dat up-to-date is.'

Rob pakt de print-outs van zijn stapel: 'Sorry Niels, die sheets van jou: te veel gedoe. Als ik dat ook nog bij moet gaan houden ...'

'Wat bedoel je?'

'Ik heb het de eerste weken geprobeerd, maar ik weet echt niet hoe ik het voor elkaar moet krijgen. Bovendien weet ik op geen stukken na hoe mijn dagen, laat staan weken gaan verlopen. Ons werk is niet te plannen.'

'Geldt ook voor mij!', roept Suzanne.

Niels voelt zich nijdig worden. Hij heeft veel tijd gestopt in het systeem. 'En dat zeg je nu? We zouden het allemaal doen! Waarom kunnen Soraya en Myrte het wel?'

'Omdat hun werk, met alle respect hoor, toch echt veel meer routine is dan dat van mij en Rob,' is het laconieke antwoord van Suzanne.

Rob: 'Als ik dat systeem van jou in zou moeten vullen, zou ik er een paar uur per week mee zoet zijn. Sorry hoor, maar daar heb ik geen tijd voor.'

'En waarom hoor ik dat nu pas? Waarom moet ik ernaar vragen?'

'Ik heb al eerder gezegd dat ik het niets vond, maar jij wilde niet luisteren.'

Niels loopt rood aan en haalt diep adem. Hij kent Rob, als hij hierop ingaat, wordt het een eindeloze discussie.

'Oké: de opdracht. Binnen vier maanden?'

Stilte.

Ten slotte zegt Suzanne: 'Het is een gaaf project. Maar ik weet niet of het kan binnen de deadline. Beslis jij maar, jij bent de man van de planning.'

\* \* \*

Niels loopt terug naar zijn werkplek. Aan de muur hangt een groot planbord, vol met Post-its, magneetjes en losse papieren. Wat er hangt is niet meer actueel: in één beweging grist hij de print-outs eraf, en gooit ze in

de prullenbak. Hij gaat achter zijn bureau zitten in de hoek van de kantoorruimte. Het bureau is leeg: alleen een computer met een inbox. Hij heeft de neiging om in zijn e-mail te duiken. Niet doen! Wat dan? Hij voelt zich geprikkeld, onder druk gezet. Kan hij nog terug? Nee, natuurlijk niet! Soraya, zijn research-assistente, is aan het bureau schuin tegenover hem gaan zitten.

\* 25 \*

‘Ik weet het niet Soraya, waarom kan niemand hier zijn werk plannen...?’ De irritatie is hoorbaar.

‘Tja.’

‘Nou?’

‘Ik ken het team al wat langer. Het zijn creatievelingen. Die werken het best als ze de ruimte krijgen. Planning doodt creativiteit.’

‘Kan wel zijn, maar ik wil met deze opdracht knallen; daarom wil ik zeker weten dat we die klus gaan klaren.’ Niels kijkt voor zich uit ...

Vanaf het moment dat hij de leiding kreeg over deze afdeling heeft hij geprobeerd structuur in het werk te brengen. Zonder veel resultaat. Hij vraagt het zich af: moet hij meegaan in de chaos, of moet hij discipline afdwingen? Meenemen in de beoordelingen?

‘Ik vind dat jij planning wel heel serieus neemt.’ Soraya kijkt hem aan. ‘Begrijp me goed, het is belangrijk, plannen, maar je maakt er wel echt een punt van.’

‘Ik word erop afgerekend.’

‘Het is toch fantastisch dat we die opdracht hebben? We gaan het echt wel redden. Het team is heel flexibel.’

‘Ja, een beetje te,’ Niels zucht. ‘Maar ik blijf nu met het probleem zitten dat Erik-Jan van mij vandaag een antwoord verwacht.’ Hij staat op, loopt naar het raam, en terug. ‘Zeg Soraya, ik bedacht me net, misschien moet ik niet zo ingewikkeld doen. Ik ga gewoon aan iedereen vragen of ze mij vanmiddag per mail een overzicht sturen van hun projecten. Daarmee hoeven ze nog niet mijn planning te volgen, maar dan heb ik in ieder geval wat.’

‘Goed idee!’

Niels opent zijn mailprogramma en begint te typen.



# FRUSTRATIE

\* 26 \*

Aan het einde van de dag is Niels moe, hij heeft de hele middag in een vergadering gezeten. Hij gaat achter zijn bureau zitten; nog één uur voordat iedereen naar huis gaat, net genoeg tijd om zijn mail te checken en te kijken of hij de campagneplanning voor de komende maanden inzichtelijk kan krijgen. Hij behandelt de mails die er vanmiddag bij zijn gekomen, tot hij de reply's van het team op zijn verzoek om een projectoverzicht overhoudt. En dan ziet hij dat hij er nog één mist: die van Suzanne.

Hij kijkt om zich heen, maar kan haar niet vinden. Hij loopt even rond en vraagt of iemand haar gezien heeft. 'Die zit al de hele middag in een meeting met het reclamebureau!', roept Myrte. Zij is copywriter, de assistente van Suzanne; zij houdt zich binnen het team bezig met blogs en social media. Niels voelt irritatie opkomen. Hij stuurt een sms of ze na de vergadering even langs kan komen.

Suzanne is slordig met haar mail. Hij weet het, maar hij kan er maar niet aan wennen. Hij hoort hoge hakken op de trap, Suzanne komt de afdeling op.

'Suzan, ik heb je een mail gestuurd voor een projectoverzicht.'

'Welke mail bedoel je?'

'Die van vanochtend. Ik heb hem direct na de meeting gestuurd.'

Ze gaat achter haar computer zitten en scrolt naar beneden. 'Oh ja, ik zie hem. Maar daar hoef je toch geen mail voor te sturen, je weet toch waar ik aan werk?'

'Nee, dat weet ik niet ... niet precies.'

'Ik kan het je zo vertellen.' Suzanne somt de campagnes op die zij heeft lopen. Niels zucht, maar ze gaat door alsof ze hem niet gehoord heeft. 'En, oh ja, dat was ik vergeten. Wist je dat wij een deal hebben met CTV4!', roept ze enthousiast. 'Ze willen me interviewen voor het lifestyleprogramma. Dat had ik je niet verteld? Sorry maar ... jij was in Parijs.'

'Mooi, een interview is altijd goed voor de publiciteit. En wanneer gaat dat gebeuren?'

'Volgende week vrijdag is het eerste.'

'Wat bedoel je: het eerste?' Er klinkt enige ongerustheid in Niels' stem.

Suzanne vertelt hem dat het een wekelijkse uitzending is, waarvoor ze elke keer een kort interview geeft over de producten. Niels voelt zich ongemakkelijker worden.

'Je bedoelt dat je iedere week een dagdeel weg bent?'

'Ja, en er werken bekende Nederlanders aan mee,' glundert Suzanne.

‘Maar dat gaat een enorm beslag op je tijd leggen, en je hebt het al veel te druk.’ Niels ziet vanuit zijn ooghoeken dat Willem achter zijn bureau zit, en roept of hij er even bij kan komen. Willem neemt de stoel rechts van hem.

‘Ik wil nu eens precies weten wat die deal inhoudt.’

\* 27 \*

Willem legt uit dat er een fors sponsorbedrag mee gemoeid is, en dat bij elke uitzending korting op een product gegeven wordt. ‘Het is een prachtkans, de redactie wilde per se ons in het programma.’

Niels onderbreekt hem. ‘Maar we hebben het erover gehad dat onze doelgroep niet naar dit soort programma’s kijkt. Ze laten in dezelfde uitzending goedkope cosmetica zien; wij willen juist op het luxere segment inzetten.’

‘Ze hebben een enorm bereik, een half miljoen kijkers,’ Suzanne veegt een denkbeeldig stofje van het bureau.

‘En we moeten dit kwartaal onze verkopen halen. Mijn salestargets liegen er niet om,’ zegt Willem.

‘Met alle respect, je bent indertijd zelf akkoord gegaan met die targets. En dat was zonder korting. Het idee is dat je producten verkoopt, niet dat je ze met korting weggeeft. Trouwens, nog iets: die korting gaat van het marketingbudget af. En dat had je met mij moeten checken, ik ben verantwoordelijk voor de uitgaven.’

‘Een half miljoen kijkers, wekelijks. We zouden toch gek zijn als we daar nee tegen zouden zeggen?’ Willem stem klinkt verontwaardigd.

Niels voelt zich nu echt boos worden. ‘Als het niet onze doelgroep is, is het weggegooid geld. En dan gaan jullie ze ook nog eens korting geven. Daar gaat ons zorgvuldig opgebouwde merkimage.’

Suzanne en Willem zijn stil.

‘Laat ook maar, het is al laat, ik ga naar huis.’ Niels staat op, pakt zijn jas en loopt het pand uit.

\* \* \*

Buiten is het ijszig koud. Meestal kan hij op de fiets zijn werk wel achter zich laten, maar het gesprek met Willem en Suzanne laat hem niet los. Hoe halen ze het in hun hoofd om zo’n deal aan te gaan? En dat buiten hem om! Moet hij vragen of ze het terugdraaien? Op deze manier ingrijpen zou heel slecht vallen. Aan de andere kant hebben ze nu wel alles en iedereen nodig om die Europese campagne goed op de rails te krijgen. En dit helpt zeker niet ... Hij schudt langzaam zijn hoofd. Is hij niet te rigide? Het is toch mooi dat ze voor publiciteit zorgen? Moet hij ze niet vrijer laten? Ze aan het eind van de rit afrekenen op resultaten ...? Nee, het team is al los zand en dat wordt zo alleen maar erger. En dat zou niet hoeven,

als ze op tijd hun informatie stuurden. Als hij iets achteraf hoort, kan hij niet meer bijsturen. Daarom probeert hij iedereen ook de planning in te laten vullen, maar tot nu toe levert dat niet veel op.

\* 28 \* Hij denkt terug aan het gesprek in het vliegtuig met Jaap de Groot: een productiviteitssysteem voor teams. Het lijkt hem wel wat. Heeft hij Jaaps nummer? Hij stopt, stapt af, zet zijn fiets aan de kant en zoekt in zijn mobiel. Beet! Hij tikt het nummer in, hoort het toestel aan de andere kant overgaan.

## 1.3 De grenzen van GTD

Niels en zijn team hebben een enorme klus te klaren. Ze hebben de kennis in huis, maar het moet wel in vier maanden gebeuren. De productiviteit zal flink omhoog moeten, willen ze dat gaan redden. Zo'n ingewikkelde campagne krijg je alleen van de grond als je er als team je schouders onder zet. Maar zoiets is makkelijker gezegd dan gedaan!

In het teamoverleg wordt duidelijk dat ze nog een hele weg te gaan hebben. Hoe zou de campagne eruit moeten zien? Is het haalbaar om het in vier maanden te doen? Wat is het belangrijkste, en waar beginnen we? En wat wordt er eigenlijk precies van wie verwacht?

Of je er nu over praat of niet, iedereen heeft zo zijn eigen kijk op dit soort vragen. Onderlinge afstemming is een van de moeilijkste kanten van samenwerken. Je kent die gesprekken wel: 'Ik dacht dat jij dat op zou pakken ...', 'Jij zei toch dat ...?!' En besluitvorming is misschien nog wel ingewikkelder. Wie neemt welke beslissing? Welke besluiten nemen we samen? En hoe dan?

Om een team goed te laten functioneren moet je antwoord hebben op deze vragen.

29

*Goede onderlinge afstemming is een van de moeilijkste kanten van samenwerking*

### Werken in teams

Niels' eerste reflex is een begrijpelijke: hij wil meer sturing geven. Beter plannen, goed delegeren en er vervolgens bovenop zitten om te zorgen dat het gebeurt. Het team is er minder blij mee. 'Zit ons niet zo op de huid met die planning en houd eens op om ons te micromanagen; we weten echt wel hoe we ons werk moeten doen!'

Het is niet makkelijk om een team goed te laten functioneren. Een klein leger coaches, trainers en adviseurs verdient er zijn dagelijks brood mee: iedereen een cursus timemanagement! Of als we nu eens de processen in kaart brengen, dan kunnen we ze optimaliseren! Functieomschrijvingen, die hebben we nodig! Of moeten we er misschien weer eens tussenuit?

Een dag op de hei, de neuzen dezelfde kant op, dán komen we ergens!

De aanname is steeds dezelfde: als eenmaal helder is wat er van iedereen verwacht wordt, gaat alles vanzelf. Of het nu de processen zijn, de functieomschrijvingen, of de visie; met heldere verwachtingen en afspraken wordt alles duidelijk, of kunnen we in ieder geval weer een hele tijd vooruit.

In een stabiele, voorspelbare omgeving kom je met zulke aanpakken inderdaad een heel eind. Maar is je omgeving complex en voortdurend in beweging, dan werken ze een stuk minder goed. In het beste geval geeft het tijdelijke verlichting; meestal ziet het er vooral op papier prachtig uit, maar geeft het niet meer dan een illusie van controle.

Chaos is natuurlijk ook een optie. Je ziet dat vaak bij start-ups: 'Laten we onze tijd niet verspillen aan eindeloos vergaderen en structuren bedenken, dat gaat ten koste van onze snelheid en creativiteit.' In de praktijk krijg je dan al snel informele structuren waarin de persoon met de grootste mond zijn zin krijgt. Het kost veel energie om dat op de rails te houden. En lukt het toch, dan loop je snel tegen de grenzen van de aanpak aan: chaos is niet schaalbaar.

## Teamproductiviteit

Intussen zit Niels wel mooi met die deadline in zijn maag. Kan het team deze productiviteitssprong maken? Iedereen werkt keihard, maar met individuele productiviteit heb je nog geen productief team! In de overleggen van het team wordt dat nog wel het meest zichtbaar: iedereen praat door elkaar heen, ze springen van de hak op de tak en tegen de tijd dat iedereen weer door moet is er eigenlijk geen enkel besluit genomen.

Dat gebrek aan duidelijkheid levert een hoop gedoe en frustratie op. De conflicten die voortkomen uit de diversiteit van het team gaan steeds persoonlijker voelen. Sommige teamleden gaan steeds meer op hun strepen staan, terwijl anderen zich juist terugtrekken. Intussen komt het team als geheel geen stap verder.

*Een groep productieve mensen maakt nog geen productief team*

Waarom is het zo moeilijk? Je eigen werk managen kan ook flink ingewikkeld zijn, maar of het nu met of zonder GTD is, het lukt de meesten van ons toch om redelijk productief te zijn!

Teamproductiviteit vereist echter een extra ingrediënt: afstemming. Of zoals een oud soefi-spreekwoord zegt: *Omdat je 'een' begrijpt denk je dat je ook 'twee' begrijpt, want een en een is twee. Maar je moet ook 'en' begrijpen.* Goede afstemming en heldere onderlinge verwachtingen zijn de essentie van teamproductiviteit.

Incidenteel een adviseur inhuren om de processen te beschrijven of een heisessie te begeleiden is niet genoeg. De dingen op zijn beloop laten en hopen dat het vanzelf duidelijk wordt evenmin. Net als Niels zijn eigen werk organiseert met GTD, zo heeft het team ook een betrouwbaar systeem nodig voor de onderlinge afstemming en de samenwerking.

Een systeem dat structuur en overzicht schept, dat flexibel genoeg is om zich aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden, maar dat

ook duidelijkheid biedt over wat het team wil bereiken, over wat er van iedereen verwacht wordt en wie waarvoor verantwoordelijk is. Een systeem dat ervoor zorgt dat besluiten snel worden genomen en dat verschillende perspectieven worden geïntegreerd, en dat bovenal het team als geheel in flow brengt en een productiviteitssprong laat maken. Wat Niels nodig heeft, is Getting Things Done voor teams!

31

*Teamproductiviteit is geen optelsom van individuele productiviteit; het vraagt een andere aanpak*

# 2

## Holacracy

# DE COACH

**A**ls Niels de statige poort van The Grand binnenloopt valt de drukte van de stad helemaal weg. Met een vriendelijke glimlach wordt hij begroet door een van de deftig geklede portiers.

\* 33 \*

Toen hij Jaap belde, bleek die in Amsterdam te zijn en stelde hij voor om hier af te spreken. Niels loopt door naar de lounge. Daar ziet hij hem aan een tafeltje zitten.

Niels licht hem in over de situatie van de afgelopen tijd. Zijn stem slaat bijna over als hij vertelt over de deal die Willem en Suzanne gesloten hebben. 'Ik heb het idee dat iedereen zomaar wat doet. Ik vraag me af hoe ik met dit team deze campagne moet organiseren.'

'Tja,' Jaap knikt.

'Je zei in het vliegtuig dat jij een systeem hebt, een soort Getting Things Done voor teams.'

'Zo zou je het kunnen noemen.'

'Dat wil ik zó graag hebben,' de toon waarop Niels het zegt maakt dat Jaap moet lachen. 'Ik stel me voor dat je dan voor je team net zo veel duidelijkheid krijgt als ik nu voor mezelf heb.'

'Dat kan inderdaad.'

'Wat mij ideaal lijkt is dat je met één druk op de knop een overzicht hebt van wat iedereen doet, en wat de status is van ieders projecten, zodat je weet of je als team een planning gaat halen.'

'Ik weet niet of dat op dit moment jouw probleem op gaat lossen,' zegt Jaap.

'Wacht, kijk eens even.' Niels klapt zijn laptop open en laat Jaap zien hoe zijn capaciteitsplanning werkt. Na een paar minuten onderbreekt Jaap hem.

'Ja, prima, maar het systeem waar ik het over heb is geen systeem van lijstjes en tabellen. Die hebben ergens wel een plaats, maar daar gaat het niet om. En die spreadsheet zit mooi in elkaar, maar daarmee ga je het niet redden.'

Niels voelt zich ongemakkelijk. 'Die spreadsheet heb ik samen met een consultant opgezet. Er is veel werk in gaan zitten. En bij andere bedrijven werkt het wel.'

'Kan best. Maar heeft het voor jou iets opgeleverd?'

'Nou, in ieder geval zitten we niet meer in de chaos zoals een paar maanden geleden. Daar wil ik niet meer naar terug.'

'Dat begrijp ik.'



‘Maar ik heb wel iets nodig. Iets waarmee ik een betrouwbare planning kan maken, zodat ik zeker weet dat we die campagne af kunnen krijgen.’

‘Zoals ik het zie gaat het om meer dan een betrouwbare planning.’

‘Wat bedoel je?’

\* 34 \*

‘Een paar dingen. Uit wat je eerder gezegd hebt maak ik op dat de onderlinge verwachtingen binnen je team niet helder zijn, dat besluitvorming niet loopt, en dat er geen focus is. Correct?’

‘Klopt.’

‘Kijk, wat je denk ik mist, als je het dan een systeem zou willen noemen, is een “besturingssysteem” voor het team. Dat zit op een ander niveau dan de planning waar jij nu mee werkt.’

‘Zoiets als Windows of Mac OS?’

‘Zoiets, maar dan toegepast op een team. Een sociale technologie, en dat gaat over spelregels, hoe het team samenwerkt, prioriteiten stelt en besluiten neemt.’

‘Heeft het ook een naam?’

‘Holacracy.’

‘Ho ... wat?’

‘Holacracy. Apart woord, ik moest er ook aan wennen. Het is ontwikkeld door een Amerikaanse ondernemer, die bekend was met zowel Getting Things Done als Agile.’

‘Hoe werkt het dan?’

‘Waar alles in Holacracy mee begint is een begrip dat ik “spanning” noem. Dingen lopen niet zoals je zou willen. Zo’n beetje wat jij nu meemaakt met je team.’

‘Je bedoelt dat iedereen zijn eigen gang gaat.’

‘Zoiets ja,’ zegt Jaap. ‘Zo’n opdracht die je krijgt, dat is prachtig, maar het levert ook een hoop nieuwe spanningen op. Met Holacracy is het mogelijk om dit soort spanningen om te zetten in iets productiefs: je krijgt onder andere extreme duidelijkheid in je team. Zo’n situatie als die tussen jou, Willem en Suzanne voorkom je dan.’

‘Spanningen omzetten, hoe bedoel je dat?’

‘Kijk, een spanning is eigenlijk niets anders dan energie. Net als de benzine die je in je auto gooit. Maar in teams wordt de energie uit spanningen meestal verspild. Dat is dan wat de meeste mensen “gedoe” noemen. En dan gaat je team in een slakkengangetje vooruit of komt zelfs helemaal tot stilstand.’

‘Klinkt interessant, maar ik kan me er nog steeds niets bij voorstellen. Hoe gaat me dat helpen om een campagne te organiseren?’

‘Allereerst wordt de afstemming onderling beter, omdat het systeem voortdurend duidelijk maakt wie voor wat verantwoordelijk is.’

‘Dat zou verdomd handig zijn, want het gebeurt nogal eens dat mensen dingen dubbel doen, of erger, helemaal niet doen,’ de opmerking van Niels klinkt gretig.

‘En die duidelijkheid zorgt er weer voor dat teams snellere en betere besluiten nemen en dus sneller werken. Als je zo’n groot project hebt zoals jouw campagne, is dat cruciaal. Je kunt je niet veroorloven dat dingen vertragen door slechte besluitvorming.’

‘Maar hoe ziet het er dan uit? Kan ik het fysiek zien, dat systeem?’

Het is het meest zichtbaar in de overleggen met je team. Elk overleg is dan *to the point* en interessant om bij te wonen. Verder heb je je software en andere tools die je kunt gebruiken. Net zoals de lijstjes in *Getting Things Done*. Voor overleggen gebruik je dan een bord waar je de voortgang op bewaakt.’

‘Zo’n bord hebben we,’ Niels grinnikt.

Jaap gaat onverstoort door: ‘Wat ik bedoel is een up-to-date visueel managementsysteem. Je kijkt ernaar en je weet direct waar je staat.’

‘Lijkt me prachtig, ik denk dat ik er me iets bij voor kan stellen.’ Niels’ ogen beginnen te glinsteren. ‘Maar er komt dus best wel wat bij kijken. Waar zit voor jou nou echt de kern van het verhaal?’

‘In essentie is Holacracy een organisatie-model waarmee je een team of zelfs een hele organisatie dynamisch kan sturen, zodat je op alle fronten kunt versnellen.’

‘Begrijp ik dan goed, dat ik het niet moet zoeken in een aanpassing van mijn capaciteitsplanning?’

Jaaps gezicht krijgt een gemaakt hulpeloze uitdrukking.

‘Al die moeite ...’

‘Tja.’

\* \* \*

De middag loopt al ten einde als Niels terug naar zijn kantoor loopt. Als hij in gedachten het Rokin oversteekt wordt hij bijna door een fietser aangereden. Hij had toch wat anders verwacht van het gesprek met Jaap ... Zoiets als een oplossing voor al zijn problemen? Onzin natuurlijk.

Terug op kantoor is Soraya nog aan het werk.

‘Hoe was je afspraak?’

‘Interessant, het heeft me wel aan het denken gezet ... Vind jij dat we snelle en goede besluiten nemen?’

‘Nou, nee. Ik vind dat er eindeloos gezeverd wordt over van alles en nog wat.’

‘Dat denk ik dus ook. En ik denk dat we ons dat de komende maanden niet meer kunnen veroorloven.’

‘Jij zegt het.’

‘Ik heb vanmiddag iemand gesproken die een systeem heeft om dat te versnellen.’

‘Wat bedoel je met versnellen?’

\* 36 \*

‘Nou bijvoorbeeld dat een overleg snel en efficiënt gaat, en dat iedereen er energie van krijgt, in plaats van dat het je van je werk afhoudt.’

‘Klinkt mij als muziek in de oren.’

‘Ik weet nog niet precies wat het allemaal inhoudt, maar het spreekt me wel aan.’ Niels opent intussen zijn e-mail. ‘Het is nu natuurlijk niet het juiste moment om eraan te beginnen.’ Zijn scherm ziet zwart van de ongelezen mail. ‘Toch zou ik er wel iets mee willen, maar ik weet niet hoe het in het team zal vallen, ze komen nu al om in het werk. Ik ben bang dat ze op tilt slaan als ik met zoiets kom.’ Hij begint zijn mail te verwerken, maar stopt er vrijwel meteen weer mee en kijkt Soraya aan. ‘Maar zo gaat het niet, verdomme. We gaan het gewoon niet redden.’ Hij kijkt weer naar zijn scherm, slaat met de vlakke hand op zijn bureau: ‘Weet je wat. Ik wil toch kijken of we er iets mee kunnen: de dood of de gladiolen!’

‘Denk je dat je het team meekrijgt?’

‘Geen idee.’

## 2.1 GTD voor teams

37

De voordelen van Getting Things Done, maar dan voor het team als geheel? Daar heeft Niels wel oren naar! GTD doet hij al, dus dan hoeft hij alleen maar een paar dingen aan te passen, misschien wat handige trucs op te pikken, en dan heeft hij de duidelijkheid waar hij met zijn team naar op zoek is! Jaap helpt hem echter al snel uit de droom: teamproductiviteit is echt wat anders dan individuele productiviteit.

Vanuit ontspanning precies de juiste dingen te doen; dat was de belofte van GTD. In je eentje is dat al een hele uitdaging; samenwerken met anderen voegt daar nog een dimensie aan toe!

Laten we het team van Niels eens als voorbeeld nemen: iedereen gaat zijn eigen gang, als ze bij elkaar zitten vallen ze over elkaar heen in hun haast om hun mening te geven, er is regelmatig frictie en gedoe, er zijn ego's die botsen, besluiten worden moeizaam of niet genomen, er zijn allerlei onuitgesproken verwachtingen naar elkaar, mensen voelen zich overbelast of niet betrokken, en Niels doet verwoede pogingen om de boel met steeds meer planning en controle op de rails te houden. Als je het zo bekijkt, is het een wonder dat ze ondanks dat alles nog enigszins productief kunnen zijn! Natuurlijk is er een heleboel dat je kunt doen om de pijn te verlichten en de manier van werken te optimaliseren. Maar als je als team in flow wilt komen, zodat je vanuit ontspanning precies de juiste dingen doet, dan moet je een kwantumsprong maken. Niet het spel slimmer spelen, maar een ander spel gaan spelen. Niet je software optimaliseren met handige trucs, maar een nieuw besturingssysteem installeren.

*Voor teamproductiviteit is een nieuw besturingssysteem nodig*

### **Holacracy: een nieuw besturingssysteem**

Holacracy is dat nieuwe besturingssysteem. Het is een methode voor teamproductiviteit, net als GTD dat is voor individuele productiviteit. Die vergelijking is niet toevallig; de onderliggende principes van deze methodes komen namelijk sterk overeen.

Aan GTD ontleent Holacracy vooral de discipline en helderheid van het denkwerk en de gewoontes en vaardigheden die daarbij horen. Dat denkwerk, dat je bij GTD vooral in je eentje doet, wordt in Holacracy het meest zichtbaar in de overleggen van het team. Dat is immers waar het team een belangrijk deel van het denkwerk doet!

In deze overleggen schept het team op een effectieve manier duidelijkheid over het werk en de manier waarop dat het beste gedaan kan worden. Het

uitgangspunt is daarbij dat ieder teamlid veel autonomie heeft om het werk naar eigen inzicht vorm te geven, maar wel binnen heldere, expliciete kaders en afspraken.

Deze kaders en afspraken worden voortdurend bijgestuurd op basis van voortschrijdend inzicht. Hier komt een andere belangrijke inspiratiebron van Holacracy om de hoek kijken: Agile.

### Continue verbetering

Agile is een verzameling principes en ideeën uit de softwarewereld, met als doel om betere software te maken door meer flexibiliteit in te bouwen. Een van de bekendste methodes die onder de Agile-paraplu vallen is Scrum, dat de laatste jaren ook in Nederland aan een opmars bezig is. De grote doorbraak van Agile is dat je in een complexe omgeving niet al het denkwerk vooraf moet doen. Doe je dat wel, dan heb je onderweg geen mogelijkheid meer om bij te sturen als er iets verandert of er sprake is van voortschrijdend inzicht. *'Big design upfront'* noemt Agile dat, oftewel 'alles van tevoren bedenken.' In plaats daarvan begin je met een kleine eerste stap en stuur je onderweg voortdurend bij.

Holacracy past dit principe toe op teams, en dan vooral op de kaders en afspraken waarbinnen het team functioneert. In plaats van deze van tevoren te bedenken, zoals bij een organigram of een functieomschrijving, begin je met een werkbaar afspraak die je vervolgens bijstuurt op basis van voortschrijdend inzicht.

*Holacracy combineert de discipline en helderheid van GTD met de flexibiliteit van Agile*

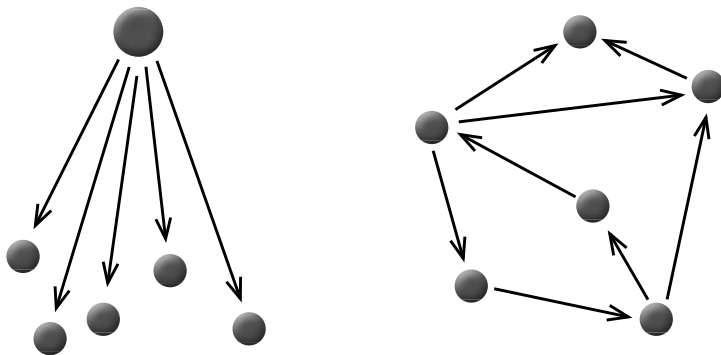
Op deze manier ontstaat er een proces van continue verbetering in de manier waarop het team werkt. Holacracy noemt dit 'dynamisch sturen.'

### Zelforganisatie

Net als bij Agile wordt in Holacracy het hele team betrokken bij dit proces van continue verbetering. In een complexe omgeving heb je immers de kennis en input van het hele team nodig. Tegelijk is het niet makkelijk om al die verschillende perspectieven te integreren en toch ook het tempo erin te houden.

Zelforganisatie is niet hetzelfde als chaos; er is wel degelijk behoefte aan sturing en leiderschap.

In Holacracy liggen sturing en leiderschap echter niet bij één centrale persoon (de manager), maar worden ze gedistribueerd. Elk teamlid heeft een of meer duidelijk omschreven rollen, waarin je niet alleen verantwoordelijkheden hebt, maar ook de bevoegdheid om autonoom besluiten te nemen. Dat betekent dat iedereen soms leidt en soms volgt, afhankelijk



### *Centrale sturing en gedistribueerde sturing*

van het onderwerp, in plaats van dat een persoon altijd leidt en de anderen altijd volgen.

*In Holacracy worden sturing en leiderschap gedistribueerd, zodat iedereen een leider is binnen zijn eigen rollen*

Je kunt deze rollen zien als de Agile-versie van functies: ze worden niet ontworpen of bedacht, maar voortdurend bijgestuurd op basis van voortschrijdend inzicht, door het team zelf. Op deze manier ontstaat er stapsgewijs een organische structuur waarin zó helder is wat er van iedereen wordt verwacht, dat alle aandacht en energie kan uitgaan naar het werk. Met de ontspanning en flow van GTD, maar dan voor het team als geheel!

Je team bestaat uit competente professionals, maar toch loopt het niet lekker. Er is veel onduidelijkheid over wie wat oppakt, waardoor spanningen ontstaan. Kansen blijven liggen en de productiviteit is ver te zoeken. Je bent op zoek naar een manier om uit deze vicieuze cirkel komen.

*Getting Teams Done* introduceert de *Holacracy*® methode waarmee leidinggevend, teamleiders, managers en zelfsturende professionals de teamproductiviteit naar een hoger niveau kunnen tillen. De methode leert je om de ontstane spanningen om te zetten in constructieve verandering. Heldere verwachtingen en verantwoordelijkheden, effectieve overleggen en duidelijke spelregels zijn daarbij essentieel.

*Holacracy*® gaat verder waar *Getting Things Done*® ophoudt!

'GETTING **THINGS** DONE' IS EEN METHODE DIE JE HELPT OM OP EEN ONTSPANNEN MANIER PRODUCTIEF TE ZIJN.

'GETTING **TEAMS** DONE' IS DE METHODE DIE JOU ÉN JE TEAM HELPT OM NET ZO ONTSPANNEN PRODUCTIEF TE LATEN ZIJN ÉN TE BLIJVEN.

**DIEDERICK JANSE** is *Holacracy* coach en mede-oprichter van adviesbureau *Realize!*. Hij begeleidt organisaties bij het implementeren van *Holacracy*.

**MARCO BOGERS** is oprichter van *Work in Flow* en helpt individuen en teams bij het vormen van productieve gewoonten.



ISBN 978 94 6220 041 8

NUR 801



ACADEMIC  
SERVICE



9 789462 200418

[www.academicservice.nl](http://www.academicservice.nl)