ROY POST

412

Tijdexperts

van missie tot bureau

Drie problemen voor half zeven.
En geen ervan is van jou.

Waarom je de hele dag druk bent en toch niks opschiet

Je leest op zondagavond je mail, zodat je maandag geen stress hebt.

Gefeliciteerd. Nu heb je hem al op zondag.

Je krijgt 117 mails per dag. Je wordt elke twee minuten gestoord. En aan het eind van de week is het belangrijkste weer blijven liggen.

Roy Post neemt je mee langs alles wat er misgaat in de moderne werkdag. Met onderzoek, herkenbare verhalen en flink wat humor. Daarna laat hij zien hoe het anders kan: van de missie van je organisatie tot het bureau van elke medewerker.

tijdexperts.nl
Training, coach en software in één

Gratis ebook

ROY POST

Tijdexperts

van missie tot bureau

© 2026 Roy Post
Dit ebook mag je gratis delen, zolang je het niet aanpast.
tijdexperts.nl

Inhoud

DEEL 1

Een wereld vol prikkels

1 Een wereld van prikkels en informatie
2 Wat het met ons doet
3 Hoge werkdruk en steeds snellere informatiestromen

DEEL 2

De gevolgen

4 Gevolgen voor de mens
5 Gevolgen voor het team
6 Gevolgen voor de organisatie

DEEL 3

De oorzaken

7 Geen missie, alleen doelen
8 De kloof tussen management en medewerker
9 Iedereen een doel opgelegd
10 Lapmiddelen voor één onderdeel
11 AI zonder methode

DEEL 4

De oplossing, van missie tot bureau

12 De missie
13 Jaardoelen en kwartalen
14 Jouw werk
15 Werkdoelen blijven privé
16 De week en de dag
17 Mail, meetings en AI als oplossing
18 Een organisatie vol tijdexperts

1

DEEL

Een wereld vol prikkels

1

Een wereld van prikkels en informatie

Een gewone dinsdag

Laat me je meenemen naar een gewone dinsdag. Geen bijzondere dag. Gewoon een dinsdag zoals er elk jaar tweeënvijftig zijn.

Het is 06.12 uur. De wekker van Mark gaat. Mark is directeur van een installatiebedrijf. Tachtig mensen, mooie klanten, een bedrijf dat hij in vijftien jaar heeft opgebouwd. Nog voor zijn ogen goed open zijn, heeft hij zijn telefoon al in zijn hand. Zeven nieuwe mails. De appgroep van het MT is 's nachts doorgelopen, want iemand kon niet slapen en had een idee. Een melding van de bank. Het nieuws. Een filmpje dat iemand hem stuurde. Hij scrolt. Zijn vrouw slaapt nog.

Mark is al aan het werk. Om twaalf over zes. In bed. Betaald krijgt hij pas vanaf half negen, maar dat terzijde.

Twintig kilometer verderop zit Kevin aan de keukentafel. Kevin is projectleider bij Mark. Een harde werker, iemand die je wil hebben. Zijn koffie wordt koud terwijl hij zijn mail doorloopt. Een klant wil een monteur een dag eerder. Een leverancier meldt dat de materialen te

laat zijn. Een collega vraagt of hij “even kan bellen”. Het is nog geen half zeven, en Kevin heeft al drie problemen op zijn bord die niet eens van hem zijn.

Om acht uur loopt Mark het kantoor binnen. Met een plan. Want vandaag, vandaag gaat hij eindelijk werken aan de nieuwe koers voor het bedrijf. Daar loopt hij al maanden mee rond. Hij weet dat het belangrijk is. Hij weet dat het bedrijf over drie jaar anders moet draaien dan nu.

Half negen: eerste overleg. Tien uur: tweede overleg. Daartussen? Mails. Teams-berichten. Appjes. Iemand die even zijn hoofd om de deur steekt. Een klant die belt. Om half één eet hij een broodje achter zijn laptop. Om vier uur kijkt hij op en denkt: waar is de dag gebleven?

Aan het eind van de middag rijdt hij naar huis met het gevoel dat hij keihard heeft gewerkt. En weet je wat? Dat klopt ook. Hij heeft keihard gewerkt. Alleen niet aan wat ertoe deed.

En Kevin? Kevin heeft aan het eind van die dag 412 mails in zijn inbox. Hij heeft er tientallen weggewerkt, echt waar, maar er kwamen er meer bij dan eraf gingen. ’s Avonds zit hij op de bank. Tv aan. Zijn kinderen naast hem. En hij scrolt nog even door zijn mail. Gewoon, om morgen niet achter te lopen.

Even eerlijk nu. Hoe laat keek jij vanochtend voor het eerst op je telefoon? Lag je toen nog in bed? Precies.

Dit is geen verhaal over twee mensen die niet kunnen plannen. Mark is slim. Kevin is goed in zijn vak. Dit is het verhaal van bijna iedereen die vandaag werkt. En ik ga je in dit boek laten zien hoe dat zo gekomen is, wat het ons kost en vooral: hoe het anders kan.

Hoe het ooit was

Ga even met me mee. Dertig jaar terug.

Werk had toen een begin en een eind. Je kwam ’s ochtends op kantoor en de post lag op je bureau. Een stapeltje. Je opende de enveloppen één voor één, je las ze en je legde ze op de goede stapel. De telefoon ging een paar keer per dag. Wie jou wilde bereiken, belde of schreef een brief. Kreeg je binnen een week antwoord? Netjes, heel netjes. Nu krijg je na een uur al een tweede mail met de vraag of je de eerste wel hebt gezien.

Was je op vakantie? Dan was je op vakantie. Niemand verwachtte iets van je. En om vijf uur ging de deur dicht en bleef het werk gewoon op kantoor liggen. Het kwam niet mee in je broekzak, het lag niet naast je bed.

Informatie was schaars. Wilde je iets weten, dan pakte je een boek, belde je een collega of wachtte je op de krant van morgen. En weet je wat dat betekende? Je had tijd. Tijd om na te denken voordat je reageerde. Tijd om iets te laten bezinken.

Ik zeg niet dat het toen beter was. Echt niet. Maar het was wel rustiger in ons hoofd.

Wat er veranderde

En toen ging het snel. Heel snel.

De e-mail bestond al sinds de jaren zeventig, maar in de jaren negentig kwam hij op elk kantoor. Daarna kwam internet in elk huis. In 2004 kwam Facebook. In 2007 haalde Steve Jobs de eerste iPhone uit zijn broekzak. En binnen een paar jaar had iedereen een computer in zijn hand die nooit meer uitging. Daarna volgden WhatsApp, Instagram, LinkedIn, Teams, Slack en TikTok.

En begrijp me goed: elke stap maakte ons leven makkelijker. Sneller contact. Alles meteen kunnen opzoeken. Overal kunnen werken. Je kinderen kunnen appen vanaf je werk. Ik ben er fan van. Ik wil echt niet terug naar de fax. Al had die wel één groot voordeel: hij stond op kantoor. Niet naast je bed.

Maar ongemerkt veranderde er iets wezenlijks. Niet in één keer, maar sluipend. Het werk ging mee naar huis. De deur ging nooit meer dicht. En die stroom informatie? Dat werd geen beekje meer. Het werd een rivier. Een rivier die nooit stopt, die ’s nachts doorstroomt en die in het weekend gewoon doorgaat.

En het rare is: niemand heeft daar ooit voor gekozen. Er is nooit een vergadering geweest waarin we met z’n allen besloten: vanaf nu zijn we altijd bereikbaar. Het is gewoon gebeurd. Stap voor stap. App voor app.

De rivier

Hoe groot is die rivier dan? Ik ga je een paar cijfers geven. En ik wil dat je ze even laat binnenkomen.

Microsoft kan precies zien wat er gebeurt in Outlook en Teams, bij miljoenen gebruikers wereldwijd. In 2025 hebben ze dat op een rij gezet. Een gemiddelde medewerker krijgt per dag 117 mails. Plus 153 berichten in Teams. Per dag.

Tijdens werktijd wordt diezelfde medewerker zo'n 275 keer onderbroken. Door een mail, een bericht of een meeting. Dat is gemiddeld één keer per twee minuten.

275 keer per werkdag onderbroken. Gemiddeld één keer per twee minuten.

Elke twee minuten. Probeer daar maar eens een strategisch plan in te schrijven.

En het stopt niet om vijf uur. Veertig procent van de mensen die om zes uur 's ochtends online zijn, zit dan al in zijn mail. Meetings na acht uur 's avonds namen in een jaar tijd met 16 procent toe. Microsoft noemt het zelf de oneindige werkdag. De werkdag die nooit meer echt begint en nooit meer echt eindigt.

Denk weer even aan Mark, om twaalf over zes in bed. Mark is geen uitzondering. Mark is het gemiddelde.

En dan heb ik het nog niet eens gehad over social media. Over apps die gebouwd zijn met één doel: jouw aandacht vasthouden. Zo lang mogelijk. Met meldingen, rode bolletjes, likes en eindeloos scrollen.

Daar werken de slimste mensen ter wereld aan, met de grootste budgetten ter wereld. En ze zijn er goed in. Heel goed.

Dus als jij 's avonds op de bank zit en denkt: waarom pak ik toch steeds die telefoon? Dan is het antwoord simpel. Omdat hij daarvoor gemaakt is.

Een brein uit een andere tijd

Het probleem is: ons brein is hier helemaal niet op gebouwd.

Ons brein komt uit een wereld waarin een geluid iets betekende. Een tak die knapte. Iets wat bewoog in het gras. Opletten, misschien gevaar. Elke melding op je telefoon drukt nog steeds op die oude alarmknop. Even kijken. Even reageren. Even checken of er iets is. We kunnen er bijna niks aan doen.

Er is een vrouw die dit al meer dan twintig jaar onderzoekt. Ze heet Gloria Mark en ze is hoogleraar aan de University of California in Irvine. Ze volgt mensen tijdens hun werk. Eerst met een stopwatch en een notitieblok, later met software die precies meet wat er op hun scherm gebeurt.

Wat ze zag? Twintig jaar geleden bleven mensen gemiddeld zo'n tweeënhalve minuut bij één ding op hun scherm voordat hun aandacht wegdreef. Nu is dat minder dan een minuut.

En het wordt nog erger. Want als je eenmaal onderbroken bent, ben je niet zomaar terug. In haar onderzoek duurde het gemiddeld ruim twintig minuten voordat iemand weer echt terug was bij de taak waar hij mee bezig was. Ruim twintig minuten!

Reken maar even met me mee. Elke twee minuten een onderbreking. Twintig minuten nodig om terug te komen. Die som gaat nooit op. Nooit. Wie zo werkt, komt niet meer toe aan echt werk. Die reageert alleen nog.

En dan is er Sophie Leroy, een onderzoeker uit Amerika. Zij ontdekte in 2009 iets wat ze attention residue noemde. Aandachtsresten. Als je van taak A naar taak B springt, blijft een deel van je hoofd nog bij taak A hangen. Je zit al in die volgende meeting, maar je denkt nog aan die mail die je half hebt beantwoord. En dat meet je gewoon terug: je presteert slechter op taak B.

Dus elke keer dat je even je mail checkt tijdens het schrijven van dat plan, neem je een stukje van die mail mee terug. Doe dat de hele dag, en je loopt rond met een hoofd vol halve gedachten.

En nu denk je misschien: Roy, ik ben gewoon goed in multitasken. Dat hoor ik heel vaak. Iedereen denkt dat. Net zoals iedereen denkt dat hij beter autorijdt dan gemiddeld. Daar heb ik slecht nieuws over.

In 2009 deden onderzoekers van Stanford University een experiment. Professor Clifford Nass en zijn team wilden weten wat mensen die veel multitasken nou zo goed kunnen. Ze waren ervan overtuigd dat die mensen ergens in uitblonken. Beter filteren, sneller schakelen, iets.

Weet je wat ze vonden? Niks. De zware multitaskers deden het op elke test slechter. Ze lieten zich sneller afleiden door dingen die er niet toe deden, ze konden informatie minder goed op een rij houden en ze schakelden zelfs slechter tussen taken. Precies waar ze dachten goed in te zijn. Nass zei het zelf heel mooi: ze zijn een makkelijke prooi voor alles wat niet belangrijk is. Alles leidt ze af.

Multitasken bestaat niet. Je schakelt. En elke schakel kost je iets.

Druk is het nieuwe normaal

En nu komt het gekke. We zijn dit normaal gaan vinden.

Vraag iemand op een verjaardag hoe het gaat. Wat hoor je? Druk. Druk, druk, druk. En we zeggen het bijna met trots. Druk zijn is een soort statussymbool geworden. Wie snel antwoordt, lijkt betrokken. Wie altijd bereikbaar is, lijkt onmisbaar. Wie om elf uur 's avonds nog een mail stuurt, lijkt toegewijd.

Maar druk zijn is iets heel anders dan vooruitkomen. Mark en Kevin werken allebei keihard. Lange dagen. Ze geven om het bedrijf. En toch hebben ze aan het eind van de week allebei hetzelfde gevoel: wat er echt toe doet, is weer blijven liggen.

En ik wil hier één ding heel duidelijk zeggen. Dat ligt niet aan hen. Het ligt niet aan hun inzet. Het ligt niet aan karakter of discipline. Het is het logische gevolg van een wereld die in dertig jaar compleet is veranderd, terwijl onze manier van werken bijna hetzelfde bleef. We werken nog steeds alsof de post op ons bureau ligt. Alleen ligt er nu elke twee minuten een nieuwe brief.

De volgende golf

En weet je wat? De volgende golf staat al voor de deur. Sterker nog, hij is al binnen. AI.

AI kan schrijven, samenvatten, plannen, rekenen en antwoorden. Sneller dan wij ooit zullen kunnen. En dat is precies waarom het zo spannend is. Want AI is een versterker. Het maakt sneller wat er al is.

Gebruik je AI zonder methode, dan krijg je er alleen nog meer bij. Nog meer mails, want die zijn nu in tien seconden geschreven. Nog meer rapporten, nog meer berichten, nog meer ruis. Dan wordt chaos gewoon snellere chaos.

Maar zet je AI slim in, dan gebeurt er iets heel moois. Dan schrap je hele stukken werk die eigenlijk nooit nodig waren.

Ik geef je een voorbeeld uit mijn eigen leven. Mijn administratie wordt gedaan door AI. Bonnetjes, facturen, boekingen, overzichten. Werk waar ik vroeg of laat een boekhouder voor zou betalen, of waar ik zelf avonden mee kwijt zou zijn. Dat scheelt mij elk jaar duizenden euro's. En nog belangrijker: het scheelt me tijd. Tijd die ik nu stop in het werk waar ik goed in ben en waar ik energie van krijg.

Dat is het verschil. AI kan je bedelven onder nog meer prikkels. Of AI kan je bevrijden van alles wat je eigenlijk niet hoeft te doen. Welke van de twee het wordt, bepaal je met de manier waarop je werkt. De software doet gewoon wat je vraagt.

Daar kom ik later in dit boek uitgebreid op terug. Want eerst wil ik je laten zien wat al die prikkels met ons doen. Met ons hoofd, met ons lijf, met onze teams en met de organisaties waar we elke dag ons beste werk willen leveren.

Want pas als je ziet hoe groot het probleem is, snap je waarom een nieuwe agenda, een cursus over je inbox of een handige app het niet gaat oplossen.

BRONNEN

- Microsoft, Work Trend Index Special Report: Breaking down the infinite workday (juni 2025)
- Gloria Mark over aandachtsspanne, Attention Span (2023)
- Gloria Mark over herstel na onderbrekingen, UC Irvine
- Sophie Leroy, Why is it so hard to do my work? (2009)
- Stanford University over het onderzoek van Clifford Nass (2009)

2

Wat het met ons doet

Het experiment met de telefoon

Ik wil met je beginnen bij een experiment. Een van mijn favorieten.

In 2017 nodigden onderzoekers van de University of Texas bijna achthonderd mensen uit voor een test. Simpele opdrachten, maar je moest je goed concentreren om ze goed te maken. Rekensommen onthouden, patronen herkennen. Het soort werk dat je hoofd nodig heeft.

Voordat ze begonnen, kregen de deelnemers één instructie over hun telefoon. De ene groep moest hem met het scherm naar beneden op tafel leggen. De tweede groep moest hem in hun tas of broekzak stoppen. En de derde groep moest hem in een andere kamer leggen. Iedereen moest zijn telefoon op stil zetten. Sommigen moesten hem zelfs helemaal uitzetten.

Wat denk je dat er gebeurde?

De mensen die hun telefoon in een andere kamer hadden liggen, scoorden het best. De mensen met de telefoon op tafel scoorden het slechtst. Ook als hij uit stond. Ook als hij met het scherm naar beneden lag. Er kwam geen melding binnen, er ging niks af. Hij lag er gewoon.

De onderzoeker, Adrian Ward, noemde het brain drain. Hersenlek. Je bewuste brein is helemaal niet met je telefoon bezig. Maar een deel van je hoofd is de hele tijd bezig om hem níet te pakken. En dat kost capaciteit. Capaciteit die je niet meer hebt voor je werk.

En het gekste? De deelnemers zelf hadden niks door. Ze dachten dat ze volledig gefocust waren. Precies wat jij nu ook denkt, terwijl je telefoon naast dit boek ligt.

Kijk eens om je heen in je eigen organisatie. In elke meeting liggen telefoons op tafel. Naast elk toetsenbord ligt er een. We hebben het normaal gevonden. Maar elke telefoon op tafel is een klein lek in de concentratie van de persoon die ernaast zit.

Altijd aan

Weet je wat het mooiste is van ons brein? Dat het altijd wil weten wat er gebeurt. Dat heeft ons als soort gered. Wie oplette, overleefde.

En weet je wat het lastigste is van ons brein? Precies hetzelfde.

Elke melding is een kleine belofte. Misschien is het iets leuks. Misschien is het belangrijk. Misschien is het die klant waar je op wacht. Je weet het pas als je kijkt. En dus kijk je. Steeds weer. Dat zijn geen zwakke mensen die dat doen. Dat is gewoon hoe wij in elkaar zitten.

Het probleem is dat ons hoofd daardoor nooit meer uit gaat. We staan de hele dag op stand-by. En een apparaat dat altijd op stand-by staat, loopt langzaam leeg. Ook als je er niks mee doet.

Je merkt het aan kleine dingen. Je leest een pagina in een boek en weet aan het eind niet meer wat je gelezen hebt. Je zit bij je kinderen aan tafel en je hoofd is nog bij die mail. Je staat onder de douche en ineens schiet je een taak te binnen die je vergeten bent. Je lijf is ergens, maar je hoofd is overal.

Rust bestaat niet meer

Vroeger had je vanzelf momenten van niks. Wachten op de bus. In de rij bij de supermarkt. Op de bank voordat het journaal begon. Saaie momenten. En juist in die saaie momenten gebeurde er iets belangrijks: je hoofd ruimde op. Het verwerkte de dag. Het legde verbanden. Daar kwamen je beste ideeën vandaan.

Ken je dat? Dat je de beste ingeving krijgt tijdens het fietsen of onder de douche? Dat is geen toeval. Dat zijn de laatste plekken waar je nog geen scherm voor je neus hebt. Al ben ik bang dat ze daar in Silicon Valley al hard aan werken.

Maar die momenten zijn weg. Elke seconde van verveling vullen we op. In de rij, in de lift, op de wc. Even scrollen. En daarmee pakken we ons hoofd precies de tijd af die het nodig heeft om op te laden en op te ruimen.

En dan de nacht

En dan komen we bij de plek waar het misschien wel het hardst aankomt. De slaapkamer.

Uit onderzoek van Hart van Nederland blijkt dat 72 procent van de Nederlanders slaapt met de telefoon naast het bed. Het laatste wat we ’s avonds zien is een scherm. Het eerste wat we ’s ochtends zien is een scherm. Mark, om twaalf over zes. Weet je nog?

In Noorwegen keken onderzoekers naar ruim 45.000 studenten. Hoe meer tijd ze in bed met een scherm bezig waren, hoe slechter ze sliepen. Elk uur schermtijd in bed kostte gemiddeld zo’n 24 minuten slaap. Een Fins onderzoek mat het nog preciezer, met een slimme ring om de vinger. Wie zijn telefoon in bed gebruikte, deed er langer over om in slaap te vallen, lag ’s nachts langer wakker en had een onrustiger hartslag.

En ik ga eerlijk zijn: wetenschappers zijn het nog niet helemaal eens over het blauwe licht van je scherm. Sommige onderzoeken zeggen dat dat licht minder schadelijk is dan we dachten. Maar daar gaat het ook niet om. Het gaat om wat er op dat scherm staat. Die mail van je klant om tien uur ’s avonds. Dat bericht in de appgroep. Dat nieuwsbericht. Je hoofd gaat weer aan, terwijl het uit moest.

En wie slecht slaapt, werkt de volgende dag slechter. Is prikkelbaarder. Maakt meer fouten. En pakt sneller zijn telefoon, omdat hij moe is en een klein beetje afleiding zoekt. Zo houdt de cirkel zichzelf in stand.

Wat het met de kwaliteit van ons werk doet

Laten we het eens allemaal bij elkaar optellen.

Je wordt elke twee minuten onderbroken. Je hebt ruim twintig minuten nodig om terug te komen. Je neemt bij elke wissel restjes aandacht mee. Er ligt een telefoon naast je die stilletjes capaciteit opslokt. En je hebt slechter geslapen dan je lichaam nodig heeft.

Wat voor werk lever je dan af?

Je kan prima mails beantwoorden. Je kan prima reageren. Wat je niet meer kan, is diep nadenken. Een lastig probleem echt doorgronden. Een strategie bedenken. Een tekst schrijven die ergens over gaat. Creatief zijn. Precies het werk waar je ooit voor bent aangenomen. Precies het werk dat het verschil maakt voor je organisatie.

We zijn met z'n allen een soort reactiemachines geworden. Heel snel, heel efficiënt, en nergens meer echt mee bezig.

Hoe het voelt

En misschien is dit nog wel het belangrijkste. Want je kan al die onderzoeken lezen, maar het gaat er uiteindelijk om hoe het voelt.

TNO en het CBS vragen elk jaar aan werknemers in Nederland hoe het met ze gaat. In 2025 gaf 24 procent van de vrouwen aan dat ze psychisch vermoeid zijn door hun werk. Tien jaar eerder was dat nog 14 procent. Bij mannen ging het van 13 naar 18 procent.

Psychisch vermoeid. Dat betekent dingen als: ik voel me leeg aan het eind van de werkdag. Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk. Ik zie er tegenop om weer te beginnen.

En de Amerikaanse onderzoekers van Gallup vroegen het ook. Hoeveel Nederlandse medewerkers hadden gisteren veel stress? Dertig procent. Bijna een op de drie. Gisteren.

Dat zijn geen cijfers over anderen. Dat zijn je collega's. Dat is misschien die stille in het team die altijd alles goed doet. Dat ben je misschien zelf.

In het volgende hoofdstuk zoomen we in op werk zelf. Want als de wereld om ons heen al zo vol prikkels zit, wat gebeurt er dan als je werk daar nog een flinke schep bovenop doet?

BRONNEN

- University of Texas, Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone (Ward e.a., 2017)
- Scientias over Noors onderzoek onder 45.000 studenten en 72 procent met telefoon naast bed
- Kheirinejad e.a., Leave your smartphone out of bed (2022)
- TNO en CBS, psychische vermoeidheid door werk (NEA 2025)
- Gallup, State of the Global Workplace 2026, Nederland

3

Hoge werkdruk en steeds snellere informatiestromen

De mail die een meeting werd

Het is dinsdagmiddag, half drie. Sanne is teamleider bij Mark. Ze heeft net een uur vrij in haar agenda. Een heel uur! Ze heeft het al twee weken geleden geblokt, met de titel “NIET STOREN”. In hoofdletters. Want ze moet de planning voor het nieuwe kwartaal afmaken.

Om 14.32 uur gaat haar Teams. “Heb je heel even?” Heel even. Je weet hoe dat afloopt. Heel even is in kantoortaal een eenheid van tijd die varieert van vijf minuten tot de rest van je middag.

Het blijkt te gaan over een mail die ze vanochtend stuurde. Die is niet helemaal goed begrepen. Vier mensen hebben erop gereageerd, allemaal met reply all. Iemand heeft er een vraag aan toegevoegd die er eigenlijk niks mee te maken heeft. En nu willen ze het “even kort live afstemmen”. Om 14.40 uur zit Sanne in een spontaan belletje met vijf mensen. Om 15.25 uur is het afgerond. Er is besloten dat ze er morgen nog een meeting over plannen.

Het blok met NIET STOREN is voorbij. De planning is niet af.

Herkenbaar? Je bent in goed gezelschap. Volgens Microsoft is 57 procent van alle meetings een spontaan belletje zonder agenda-uitnodiging. Meer dan de helft van onze overleggen staat dus nergens gepland. Ze overkomen ons gewoon.

Meer, sneller, altijd

In hoofdstuk 1 zag je de cijfers al. 117 mails per dag, 153 chatberichten, 275 onderbrekingen. Maar wat ik je nog niet vertelde: de meeste van die mails worden niet eens echt gelezen. Microsoft zag dat de meeste in minder dan een minuut worden bekeken. Gescand. Even kijken of het brandt, en door.

Denk daar even over na. Iemand heeft tijd gestoken in het schrijven van die mail. De ontvanger kijkt er veertig seconden naar en weet daarna nog steeds niet goed wat hij ermee moet. Dus stuurt hij een mail terug met een vraag. En zo krijg je een pingpongwedstrijd die niemand wint.

En het gaat steeds sneller. Vroeger was een antwoord binnen een week netjes. Toen werd het binnen een dag. Nu is het binnen een uur, en bij een appje binnen vijf minuten. Wie niet snel antwoordt, krijgt een tweede bericht. “Heb je mijn mail gezien?” Ja, die heb ik gezien. Ik was alleen even bezig met werken.

Waarom technologie het niet makkelijker maakte

Hier zit iets heel geks in. Al die technologie was bedoeld om ons werk makkelijker te maken. En dat is ook gelukt. TNO vroeg het aan Nederlandse werknemers: ongeveer 40 procent zegt dankzij technologie meer werk te kunnen doen in dezelfde tijd.

Geweldig toch? Alleen, en nu komt het: dat leidde niet tot minder werkdruk. We kunnen meer, dus we doen meer. En wie meer doet, krijgt nog meer. Het is net als een grotere kast kopen omdat je kast vol is. Over een jaar zit die nieuwe kast ook vol. En je weet nog steeds niet waar je sleutels liggen.

TNO meet ook hoe het staat met de werkdruk zelf. Van alle werknemers ervaart 32 procent hoge taakeisen. En 42 procent ervaart weinig autonomie. Weinig vrijheid om zelf te bepalen hoe en wanneer je je werk doet.

Leg die twee eens naast elkaar. Veel moeten, en weinig zelf kunnen bepalen. Dat is precies de combinatie waar stress van komt. Je moet van alles, maar je mag niks zelf bepalen. Probeer daar maar eens rustig onder te blijven.

De oneindige werkdag

Weet je nog dat Microsoft het de oneindige werkdag noemde? Kijk maar eens naar de avond. Meetings na acht uur 's avonds zijn in een jaar met 16 procent gestegen. Een deel van de mensen die in het weekend werkt, zit zaterdag en zondag voor twaalven al in zijn mail.

En het mooie is: niemand heeft gezegd dat dat moet. Er is geen regel die zegt: je moet op zondag je mail lezen. Maar als de directeur op zondagavond een mail stuurt, wat denk je dan maandagochtend? Precies. Dat je die maar beter gelezen kan hebben.

Ik sprak eens iemand die zei: ik lees op zondagavond mijn mail, zodat ik maandag niet zo'n stress heb. Snap ik helemaal. Maar daarmee heb je op zondagavond de stress van maandag. Je hebt hem gewoon een dag naar voren gehaald. Gefeliciteerd.

Informatie is geen kennis

En dan nog iets. We hebben nog nooit zoveel informatie gehad. Alles is te vinden. Elk rapport, elk cijfer, elke mening. In elke organisatie staan duizenden documenten op een server waar niemand meer de weg in weet.

Maar meer informatie maakt ons niet slimmer. Het maakt ons vaak juist trager. Want wie alles kan weten, denkt dat hij alles moet weten voordat hij een besluit neemt. Dus komt er nog een rapport. En nog een overleg. En nog een rondje langs de velden.

Informatie is als water. Je hebt het nodig om te leven. Maar wie uit een brandslang probeert te drinken, verdrinkt.

Wat er dan gebeurt

Zet het allemaal bij elkaar. Er komt meer binnen dan ooit. Het moet sneller dan ooit. Het werk houdt niet meer op. En we hebben weinig grip op hoe we het organiseren.

Dan gebeurt er iets wat ik in bijna elke organisatie zie. Mensen gaan overleven. Ze doen wat het hardst roept. Ze reageren op de mail bovenaan, op de collega die het luidst belt, op de klant die het meest boos is. En het belangrijke werk, dat werk zonder deadline van vandaag, dat schuift door. Naar morgen. Naar volgende week. Naar na de zomer.

Mark zou aan de nieuwe koers werken. Sanne zou de planning afmaken. Allebei weten ze dat het belangrijk is. Allebei komt het er niet van.

En dat blijft niet zonder gevolgen. Niet voor de mensen, niet voor de teams en niet voor de organisatie. Daar gaan we nu naar kijken. En ik waarschuw je alvast: het is geen vrolijk deel van het boek. Maar het is wel het deel waarna je nooit meer zegt dat het allemaal wel meevalt.

BRONNEN

- Microsoft, Work Trend Index Special Report 2025, via HR Executive
- Axios over 57 procent spontane meetings
- TNO en CBS, technologie en werkdruk (NEA 2025)
- TNO, factsheet werkstress 2025

2

DEEL

De gevolgen

4

Gevolgen voor de mens

Sanne aan de keukentafel

Het is woensdagavond, kwart over zes. Sanne zit met haar twee kinderen aan tafel. Macaroni, de enige maaltijd waar iedereen in dit huis het over eens is. Haar dochter vertelt over een ruzie op het schoolplein. Iets met een springtouw en een gebroken vriendschap. Het is belangrijk. Voor een meisje van negen is dit wereldnieuws.

Sanne knikt. Ze zegt “hm” en “echt?” op de goede momenten. Maar haar telefoon ligt naast haar bord, en die heeft net gezoemd. Ze kijkt. Het is Mark. “Kun je morgen om 8 uur even bellen over de planning?” Natuurlijk kan dat. Alleen is ze nu, aan de keukentafel, al met die planning bezig. In haar hoofd zit ze in morgen.

Haar dochter stopt met praten. “Mam, je luistert niet.”

Au.

Ik vertel dit verhaal niet om Sanne een slechte moeder te noemen. Sanne is een fantastische moeder. Ze is ook een fantastische teamleider. En dat is precies het probleem. Ze probeert allebei tegelijk te zijn, op elk moment van de dag. En dat lukt niemand.

Ik durf te wedden dat iedereen die dit leest zo'n moment kent. Dat iemand die van je houdt tegen je zegt: je bent er niet echt. En dat je weet dat hij gelijk heeft.

Het lichaam houdt de score bij

Ons lichaam is gemaakt voor korte stress. Een gevaar, een sprint, en daarna weer rust. Je hartslag gaat omhoog, je spieren spannen aan, je bent scherp. Prima. Daarna zakt het weer en herstel je.

Maar wat als die rust nooit komt? Als er elke twee minuten een nieuwe prikkel is? Als je 's avonds op de bank nog je mail checkt en 's nachts slecht slaapt? Dan blijft dat systeem aan staan. De hele dag. De hele week. Maanden lang.

En dat gaat een tijd goed. Tot het niet meer goed gaat.

Het begint klein. Je slaapt wat slechter. Je bent sneller geïrriteerd. Je hebt hoofdpijn op vrijdagmiddag en in de eerste dagen van je vakantie word je ziek. Ken je dat? Je lijf heeft gewacht tot je eindelijk rust had, en presenteert dan de rekening. Heel attent van je lijf, maar je had liever iets anders gedaan met je week in Spanje.

Daarna wordt het groter. Je vergeet dingen. Je kan je niet meer concentreren. Je ligt 's nachts wakker en je hoofd blijft maar malen. Je hebt nergens meer zin in, zelfs niet in dingen die je vroeger leuk vond.

De cijfers achter de mensen

Ik ga je nu een paar cijfers geven en ik wil dat je bij elk cijfer even aan mensen denkt. Want achter elk procent zitten collega's, buren en vrienden.

TNO meet al jaren hoeveel werknemers burn-outklachten hebben. In 2014 was dat 14 procent. In 2024 was het 20 procent. Een op de vijf werknemers. Dat zijn er in Nederland ongeveer 1,7 miljoen.

1 op 5 werknemers heeft burn-outklachten. Kijk in je team. Tel er vijf.

Laat dat even binnenkomen. Kijk in je eigen team. Tel er vijf. Een van hen loopt hier waarschijnlijk mee rond.

En als het misgaat, gaat het flink mis. Psychische klachten, overspannenheid en burn-out zijn na griep en verkoudheid de meest genoemde reden voor verzuim. Maar waar je met de griep na een week weer aan het werk bent, duurt verzuim door psychische klachten gemiddeld 67 dagen. Ruim twee maanden. Overspannenheid en burn-out zijn inmiddels ook de beroepsziekte die werknemers het vaakst melden.

En misschien wel het meest pijnlijke: ondanks jarenlange aandacht voor werkdruk lukt het niet om die trend te keren. We praten er al tien jaar over, we hebben er weken voor, campagnes, fruitmanden en mindfulnessapps. En de lijn gaat gewoon omhoog.

Het zijn niet de zwakke mensen

Er is een hardnekkig misverstand over burn-out. Dat het de zwakke mensen overkomt. Mensen die niet tegen een stootje kunnen.

Het tegendeel is waar. Het zijn vaak juist de mensen die het meest om hun werk geven. De betrokken mensen. De mensen die altijd ja zeggen. Die ’s avonds nog die mail beantwoorden omdat ze de klant niet willen laten wachten. Die in het weekend nog even dat rapport afmaken omdat het team erop rekent. De beste mensen, eigenlijk.

TNO zag het ook: bij werknemers op het hoogste beroepsniveau is psychische vermoeidheid door het werk het hoogst. Hoe meer verantwoordelijkheid, hoe meer er aan je trekt.

Kevin is zo iemand. Kevin zegt nooit nee. Kevin zou ja zeggen tegen een overleg over waarom hij nooit nee zegt. Kevin is altijd bereikbaar. Kevin is de man die iedereen belt als er iets brandt. En Kevin is precies de man die over twee jaar thuis op de bank zit en niet meer weet hoe hij zijn mail moet openen zonder dat zijn hart begint te bonken.

Wat we thuis kwijtraken

En dan is er nog een gevolg waar niemand een cijfer van bijhoudt. Wat het doet met de mensen thuis.

De partner die al jaren hoort: na deze drukke periode wordt het rustiger. (Spoiler: het wordt nooit rustiger. Er komt gewoon een nieuwe drukke periode.) De kinderen die leren dat papa of mama er wel is, maar niet echt. De vrienden die je steeds minder ziet, omdat je in het weekend moet bijkomen van de week.

Ik zeg het maar zoals het is: je kinderen herinneren zich later niet hoe snel jij je mail beantwoordde. Ze herinneren zich of je luisterde toen ze vertelden over het springtouw.

Het goede nieuws

Ik zou dit hoofdstuk niet zo kunnen laten eindigen. Want hier is het goede nieuws: het kan anders. Je hoeft er niet harder voor te werken en je hoeft ook niet op cursus ademhalen. Je gaat gewoon anders werken. Samen, als organisatie.

Maar eerst moeten we nog even verder kijken. Want wat met mensen gebeurt, gebeurt ook met teams. En daar wordt het pas echt interessant.

BRONNEN

- TNO en CBS, burn-outklachten van 14 naar 20 procent (NEA)
- TNO, factsheet werkstress 2025: 1,7 miljoen werknemers met burn-outklachten
- TNO en CBS, verzuim door psychische klachten en beroepsniveau (NEA 2025)

5

Gevolgen voor het team

Het overleg over het overleg

Donderdagochtend, negen uur. Het wekelijkse teamoverleg van Sanne. Acht mensen rond de tafel, drie online. Op de agenda staan zeven punten. Iedereen heeft zijn laptop open. Officieel om aantekeningen te maken. In werkelijkheid om mail bij te houden, want die stopt niet omdat jij in een overleg zit.

Punt één duurt veertig minuten. Het gaat over iets wat eigenlijk tussen twee mensen geregeld had kunnen worden. De andere zes kijken naar hun scherm. Punt twee wordt doorgeschoven, want de collega die het moest toelichten zit nog in een ander overleg. Bij punt drie is de tijd op.

Afspraak: we plannen een extra overleg om de rest van de punten te bespreken. Niemand ziet de ironie. Of iedereen ziet hem wel, maar niemand heeft tijd om er iets van te zeggen.

Ik heb het in zoveel organisaties gezien dat ik er bijna om moet lachen. Bijna. Want als je het uitrekent, is het niet grappig meer. Acht mensen, een uur, elke week. Dat is meer dan vierhonderd uur per jaar. Voor één overleg. Waar vooral uit komt dat er nog een overleg moet komen.

Iedereen druk, niemand verder

Als één persoon steeds onderbroken wordt, is dat vervelend. Als een heel team steeds onderbroken wordt, gebeurt er iets anders. Dan gaan mensen elkaar onderbreken. Want ik word gestoord door jou, dus ik stuur jou ook even een berichtje. En jij stuurt het door naar haar. En zij zet de halve afdeling in de cc, voor de zekerheid.

Zo wordt een team een soort flipperkast. Ballen die alle kanten op schieten, lampjes die knipperen, veel geluid. En als je goed kijkt, gaat de bal steeds weer naar beneden.

Weet je nog Sophie Leroy, met haar aandachtsresten? En Clifford Nass, die ontdekte dat multitaskers overal slechter in zijn? Stel je nu een team voor waar iedereen de hele dag schakelt. Iedereen loopt rond met restjes aandacht van de vorige taak. Niemand is echt bij het werk van nu. Dan krijg je precies wat je in veel teams ziet.

Fouten. Een offerte met het verkeerde bedrag. Een monteur die naar het verkeerde adres rijdt. Een klant die twee keer hetzelfde antwoord krijgt van twee verschillende collega's. Of juist van niemand, omdat iedereen dacht dat een ander het al had opgepakt.

Dubbel werk. Twee mensen die aan hetzelfde stuk werken zonder het van elkaar te weten. Iemand die een document maakt dat al bestaat, maar dat niemand kan vinden.

Ruis. Mails waar je niet weet wat je mee moet. Berichten die vier keer heen en weer gaan voordat duidelijk is wat de vraag eigenlijk was.

De leidinggevende in de klem

En wie zit daar middenin? De leidinggevende. Sanne.

Van boven komen de doelen, de plannen, de veranderingen. Van onder komen de vragen, de problemen, de klachten. En Sanne staat ertussen. Ze is de hele dag aan het doorgeven, vertalen, blussen en sussen. Ze is een soort menselijke router geworden. En net als bij een echte router: als die vastloopt, ligt alles plat.

Dit is geen gevoel van mij. Gallup, het onderzoeksbureau dat al jaren meet hoe betrokken mensen zijn bij hun werk, zag het wereldwijd gebeuren. De betrokkenheid van managers daalde sinds 2022 met negen procentpunten. Alleen al in 2025 ging het van 27 naar 22 procent. Gallup noemt de dalende betrokkenheid van managers zelfs de belangrijkste oorzaak van de dalende betrokkenheid in organisaties.

Logisch, als je erover nadenkt. Een leidinggevende die zelf geen ruimte heeft om na te denken, kan zijn team ook geen richting geven. Die kan alleen maar reageren. En een team zonder richting gaat doen wat het hardst roept.

Betrokkenheid

En hoe staat het dan met de betrokkenheid van gewone medewerkers? In Europa is het al jaren de laagste van de wereld. In 2025 was maar 12 procent van de Europese werknemers echt betrokken bij zijn werk. Nederland doet het iets beter, maar ook hier blijft het steken op zo'n 16 procent.

Ik wil daar even bij stilstaan. Want dat betekent niet dat de rest lui is. Het betekent dat de meeste mensen hun werk doen, maar er niet echt in zitten. Ze komen, ze doen wat moet, ze gaan naar huis. Ze willen best. Ze zien alleen niet meer waar ze het voor doen. Wat hun werk bijdraagt aan het grote geheel.

En dat raakt aan iets wat ik keer op keer zie. Mensen willen best hard werken. Mensen willen best die extra stap zetten. Maar dan moeten ze wel weten waarvoor.

De stille kosten van een druk team

Wat je in een druk team ook ziet: mensen helpen elkaar minder. Ze zijn heus aardig. Ze hebben alleen geen tijd. Er is geen ruimte meer voor dat praatje bij de koffie. Voor die nieuwe collega die het nog niet zo goed weet. Voor die vraag waar je even over moet nadenken.

En juist daar zit de lijm van een team. In die kleine dingen. Een team dat geen tijd meer heeft voor elkaar, is geen team meer. Het is een groep mensen die toevallig in dezelfde mailinglijst staat.

In het volgende hoofdstuk kijken we naar het grootste plaatje. De organisatie. En dan wordt het ook concreet in euro's. Pak er gerust een rekenmachine bij. Of nee, laat maar. Ik reken het voor je uit.

BRONNEN

- Gallup, State of the Global Workplace 2026: betrokkenheid van managers
- Gallup, Europa en betrokkenheid in 2025
- Gallup, betrokkenheid in Nederland (rapport 2025)

6

Gevolgen voor de organisatie

Het plan in de la

Vorig jaar januari. Mark staat voor zijn hele bedrijf in de kantine. Tachtig mensen, broodjes, een beamer die het na drie pogingen eindelijk doet. Hij presenteert het plan voor het nieuwe jaar. Groeien naar honderd medewerkers. Een nieuwe tak met duurzame installaties. Betere klanttevredenheid. Er wordt geapplaudisseerd. Iemand roept “zo!” Er is taart.

Spoel door naar december. Mark kijkt naar de cijfers. Ze zijn niet slecht, het is een prima jaar geweest. Maar van dat plan is weinig terechtgekomen. De nieuwe tak is nooit echt van de grond gekomen. Er is geen tijd voor geweest. Iedereen was druk. Met het werk van elke dag.

Dat plan? Dat ligt in een la. Of eigenlijk in een map op de server, met de naam “Jaarplan DEFINITIEF v3 nieuw”. En als je het aan een monteur vraagt, weet hij niet eens dat het bestaat. Hij weet nog wel dat er taart was.

Ik zie dit in zoveel organisaties. Het probleem is nooit het plan. De plannen zijn meestal prima. Het probleem is dat het plan nooit aankomt op het bureau van de mensen die het moeten uitvoeren. Daar gaat dit hele boek uiteindelijk over. Maar eerst wil ik je laten zien wat het kost.

Wat verzuim kost

Laten we beginnen bij het meest zichtbare: mensen die uitvallen.

TNO rekende uit dat werknemers in Nederland in een jaar 14,3 miljoen dagen verzuimden door psychosociale arbeidsbelasting. Dat is de deftige term voor: werkdruk, stress, conflicten en emotioneel zwaar werk. Van die 14,3 miljoen dagen kwamen er 10,3 miljoen door te hoge werkdruk alleen.

10,3 miljoen dagen. Dat is een getal dat zo groot is dat het niks meer betekent. Dus laat ik het anders zeggen. Voor een werkgever kost stressgerelateerd verzuim gemiddeld bijna 15.000 euro per medewerker die uitvalt. Per persoon. Heb je drie mensen die een tijd thuis zitten met stressklachten? Dan ben je zo 45.000 euro kwijt. En dan heb ik het nog niet over het werk dat blijft liggen, de collega's die het moeten opvangen en die daardoor zelf weer meer druk krijgen.

Want zo werkt het. Valt Kevin uit, dan neemt Sanne zijn projecten over. En wie is de volgende die uitvalt? Precies.

Wat vertrek kost

En dan zijn er de mensen die niet uitvallen, maar vertrekken. Die op een dag bij je bureau staan en zeggen: ik heb iets anders gevonden. Met een beetje geluk vertellen ze erbij dat het niet aan jou ligt. Dat is meestal niet helemaal waar.

HR-specialisten schatten dat het vervangen van een medewerker 20 tot 50 procent van een jaarsalaris kost. Werving, selectie, inwerken. En de maanden waarin de nieuwe collega nog niet op snelheid is. Voor specialisten en leidinggevenden ligt het vaak nog veel hoger. En dan heb je het nog niet over alle kennis die met de vertrekker de deur uit loopt. Die zat niet in een systeem. Die zat in zijn hoofd.

En op een krappe arbeidsmarkt is die vervanger ook nog eens niet zomaar gevonden. Dus blijft de stoel leeg. En wie doet het werk dan? Juist. De mensen die er nog wel zijn.

De rekensom die niemand maakt

Maar nu komt het belangrijkste. Want verzuim en verloop zie je nog. Die staan op een lijstje bij HR. De grootste kostenpost staat op geen enkel lijstje. Dat is de tijd die verloren gaat bij de mensen die gewoon elke dag komen werken.

Ik doe het even voor met het bedrijf van Mark. Tachtig medewerkers. Laten we heel voorzichtig zijn en zeggen dat iedereen per dag één uur verliest. Aan onnodige onderbrekingen, overleggen zonder doel, zoeken naar informatie, mails die niemand had hoeven sturen. Eén uur. Ik denk dat het er meer zijn, maar goed.

Tachtig mensen keer één uur keer 220 werkdagen. Dat is 17.600 uur per jaar. Reken met 45 euro per uur, inclusief alle werkgeverslasten. Dan kom je uit op 792.000 euro.

Bijna acht ton. Per jaar. Bij een bedrijf van tachtig man. Aan tijd die gewoon verdampt.

€ 792.000

verloren tijd per jaar, bij een bedrijf van 80 man dat per persoon één uur per dag verliest.

Dat is geen geld dat je ziet verdwijnen. Er komt geen factuur. Niemand belt je erover. Het lekt gewoon weg. Elke dag een beetje. En als je het tegen een directeur zegt, kijkt hij je eerst aan alsof je gek bent. En dan pakt hij zijn rekenmachine. En dan wordt het stil.

Doe het gerust voor je eigen organisatie. Aantal medewerkers, keer één uur, keer 220 dagen, keer je uurtarief. Ik wacht wel even. Schrik niet. Of nee, schrik maar wel. Daar is dit hoofdstuk voor.

Op wereldschaal

En als je denkt dat dit een Nederlands probleem is: Gallup schat dat lage betrokkenheid van medewerkers de wereldeconomie in 2025 zo'n 10.000 miljard dollar aan verloren productiviteit kostte. Dat is 9 procent van alles wat de wereld bij elkaar verdient.

Negen procent. Van de hele wereldeconomie. Omdat mensen niet weten waar ze het voor doen, of geen tijd hebben om te doen waar het echt om gaat.

Gemiste kansen

En dan het laatste. Misschien wel het duurste. Wat je niet doet.

De nieuwe tak van Mark die nooit van de grond kwam. Het idee van die medewerker waar nooit tijd voor was. De klant die naar de concurrent ging omdat niemand hem op tijd terugbelde. De innovatie waar iedereen het over had, maar waar niemand aan toekwam.

Die kosten staan nergens. Je kan ze niet meten. Maar ze bepalen of jouw organisatie over vijf jaar nog bestaat. Want terwijl jij druk bent met het werk van vandaag, is je concurrent misschien bezig met het werk van morgen.

Waar gaat het mis?

Mark zit in december achter zijn bureau. Hij kijkt naar het jaarplan. Hij kijkt naar de cijfers. En hij snapt het niet. Hij heeft goede mensen. Iedereen werkt hard. Hij zelf ook, harder dan ooit.

En toch staat het bedrijf stil. Druk, maar stil.

Hij stelt zichzelf de vraag die ik in dit boek ga beantwoorden: waar gaat het eigenlijk mis?

In het volgende deel kijken we naar de oorzaken. En ik waarschuw je: het antwoord is niet dat je mensen harder moeten werken. Het antwoord is ook niet een betere mailapp. Het antwoord zit veel dieper. Het zit helemaal bovenin. Bij de missie.

BRONNEN

- TNO, factsheet werkstress 2025: verzuimdagen door werkdruk
- TNO en RIVM, brochure werkstress 2025: kosten per medewerker
- Kosten van vervanging van een medewerker
- Gallup, State of the Global Workplace 2026: 10.000 miljard dollar

3

DEEL

De oorzaken

7

Geen missie, alleen doelen

De vraag die niemand kan beantwoorden

Als ik bij een organisatie binnenkom, stel ik vaak één simpele vraag. Aan de directeur, aan de teamleider, aan de medewerker bij de koffieautomaat. Waarom bestaat dit bedrijf?

Je zou denken dat dat een makkelijke vraag is. Dat is het niet.

De directeur begint meestal over omzet. “We willen dit jaar 10 procent groeien.” Dat is een doel, geen reden. De teamleider begint over zijn afdeling. “Wij zorgen dat de projecten op tijd af zijn.” Dat is een taak, geen reden. En de medewerker bij de koffieautomaat kijkt me aan alsof ik hem net gevraagd heb wat de hoofdstad van Mongolië is. “Eh. Om geld te verdienen?”

En weet je wat? Dat is niet zijn schuld. Niemand heeft het hem ooit verteld. Of het is ooit verteld, op een heidag in 2019, en daarna nooit meer.

Doelen zonder waarom

Bijna elke organisatie heeft doelen. Omzetdoelen, groeidoelen, klanttevredenheidsdoelen. Dashboards vol groene en rode bolletjes. Daar is niks mis mee. Doelen zijn nodig.

Maar een doel zonder waarom is als een navigatiesysteem waar je een snelheid in stopt, maar geen bestemming. Je weet hoe hard je moet rijden. Je weet alleen niet waarheen. Dus rijdt iedereen heel hard. Allemaal een andere kant op.

Kijk eens wat er dan gebeurt op een gewone werkdag. Er komen vijftig dingen op je af. Allemaal lijken ze belangrijk. De mail van de klant, het verzoek van je collega, het rapport voor de directie, het idee dat je zelf had. Hoe kies je?

Als je de missie kent, is dat niet zo moeilijk. Dan vraag je jezelf af: welke van deze dingen brengt ons dichter bij waarom we hier zijn? Dan valt de helft vanzelf af.

Als je de missie niet kent, heb je geen filter. Dan is alles even belangrijk. En als alles even belangrijk is, is niks belangrijk. Dan doe je wat het hardst roept. En dan ben je terug bij Kevin, met 412 mails en drie problemen voor half zeven die niet eens van hem zijn.

De missie als kompas

Ik zeg het maar meteen: met missie bedoel ik niet zo'n zin op de muur bij de receptie. "Wij streven naar excellente dienstverlening met oog voor mens en milieu." Die zin staat bij duizend bedrijven op de muur. Hij betekent niks en niemand onthoudt hem. Ik heb er weleens een op een muur zien staan waar de helft van de letters al was afgevallen. Niemand had het gemerkt.

Een echte missie is anders. Een echte missie zegt waarom je bestaat, voor wie, en wat er mis zou gaan in de wereld als jij er morgen niet meer zou zijn. Een echte missie kan iedereen in de organisatie in zijn eigen woorden navertellen. Van de directeur tot de nieuwe stagiair.

En een echte missie helpt je kiezen. Elke dag. Bij elke mail. Bij elk verzoek. Bij elke vergadering waarvan je je afvraagt of je er wel bij moet zijn.

Waarom zoveel organisaties hier overheen stappen

Waarom beginnen dan toch zoveel organisaties bij de doelen en niet bij de missie?

Omdat doelen makkelijk zijn. Je kan ze meten. Je kan ze in een spreadsheet zetten. Je kan er een bonus aan hangen. Een missie is lastiger. Daar moet je over nadenken. Daar moet je het samen over eens worden. En daar heb je tijd voor nodig. En tijd, dat hadden we al gezien, is precies wat niemand heeft.

Dus slaan we het over. We gaan meteen naar de doelen. En dan verbazen we ons erover dat mensen niet gemotiveerd zijn, dat afdelingen langs elkaar heen werken en dat de mooiste plannen in de la belanden.

Het is alsof je een huis bouwt en de fundering overslaat omdat je die toch niet ziet. Ziet er prima uit. Tot het eerste stormpje.

En bedrijven zonder strategie?

Ik hoor je al denken: Roy, wij hebben helemaal geen strategie. Wij zijn een mkb-bedrijf van dertig man, we zijn gewoon hard aan het werk.

Dat is helemaal prima. Sterker nog, dat geldt voor heel veel bedrijven. Maar ook die hebben een reden om te bestaan. Ook die hebben klanten die ze om een reden kiezen. Ook die hebben mensen die elke ochtend opstaan om daar te werken. En juist daar begint het. Niet bij een dik strategiedocument, maar bij die ene vraag. Waarom bestaan wij?

Als je die vraag goed beantwoordt, volgt de rest bijna vanzelf. Later in dit boek laat ik je zien hoe.

Mark en de vraag

Toen ik Mark die vraag stelde, bleef het lang stil. Toen zei hij: “Ik ben ooit begonnen omdat ik vond dat installateurs mensen altijd lieten wachten. Ik wilde het bedrijf zijn dat wel komt opdagen. Dat doet wat het zegt.”

Ik vroeg: “Weten je mensen dat?”

Weer stilte. “Ik denk het niet,” zei hij. “Ik ben het zelf eerlijk gezegd ook een beetje vergeten.”

Daar zat het begin van het probleem. En, zoals je later zult zien, ook het begin van de oplossing.

8

De kloof tussen management en medewerker

Het spelletje doorfluisteren

Ken je dat spelletje van vroeger? Doorfluisteren. Iemand fluistert een zin in het oor van zijn buurman, die fluistert het door, en zo verder. Aan het eind van de rij zegt de laatste hardop wat hij heeft gehoord. Bij de eerste: “De oma van Piet heeft een rode fiets gekocht.” Bij de laatste: “Piet heeft een poes in de fietsenstalling.”

Iedereen lacht. Leuk spelletje.

Minder leuk als het je bedrijfsstrategie is.

Want zo gaat het in heel veel organisaties. De directie bedenkt een plan. Dat wordt gepresenteerd aan het managementteam. De managers vertalen het naar hun afdeling. De teamleiders vertalen het naar hun team. En tegen de tijd dat het bij de medewerker aankomt, is er weinig over van wat het ooit was. Of erger: er komt helemaal niks aan.

Twee werelden

Er bestaan in bijna elke organisatie twee werelden.

In de eerste wereld wordt nagedacht over de toekomst. Over koers, groei, kansen en bedreigingen. Daar wordt vergaderd in zalen met mooie uitzichten, op heidagen met flip-overs en veel gele briefjes. Daar wordt gesproken in woorden als speerpunten, focusgebieden en strategische pijlers.

In de tweede wereld wordt gewerkt. Daar komt de klant met een vraag. Daar is de leverancier te laat. Daar moet de factuur de deur uit en de monteur op tijd bij het adres zijn. Daar wordt gesproken in woorden als: wie pakt dit op, waar ligt dat dossier en waarom werkt de printer weer niet. Ik heb nog nooit een monteur horen zeggen: even checken of deze lekkage binnen onze strategische pijlers valt.

En tussen die twee werelden zit een kloof. Een diepe kloof. Want de mensen in de eerste wereld weten niet precies hoe het werk in de tweede wereld eruitziet. En de mensen in de tweede wereld hebben geen idee wat er in de eerste wereld besloten is. Laat staan wat het voor hun werk van vandaag betekent.

Hier verdwijnt de tijd

Ik ga je iets vertellen wat ik in de loop der jaren steeds duidelijker ben gaan zien. Het grootste tijdlek in een organisatie zit niet in de inbox. Het zit niet in de meetings. Het zit hier. In deze kloof.

Want wat gebeurt er als een medewerker niet weet wat de organisatie wil bereiken? Dan maakt hij zelf keuzes. Logische keuzes, vanuit zijn eigen werk. Maar die keuzes passen niet altijd bij wat de organisatie nodig heeft. Dus werkt hij hard, maar aan de verkeerde dingen. Of aan de goede dingen, maar in de verkeerde volgorde.

En wat gebeurt er als het management niet weet wat er op de werkvloer gebeurt? Dan maakt het plannen die niet uitvoerbaar zijn. Of die er geen rekening mee houden dat de mensen al tot hun nek in het werk zitten. Dus komt er een nieuw project bovenop. En nog een. En niemand zegt: ho, dit past niet meer.

Het resultaat: iedereen werkt hard, iedereen is druk, en de organisatie komt nauwelijks vooruit. Het is alsof je met tachtig man in een roeiboot zit en iedereen in een andere richting roeit. Je maakt enorm veel golven. Je komt alleen niet van je plek.

Waarom de kloof er is

Niemand wil die kloof. Geen directeur zegt: laat mijn mensen maar lekker in het duister tasten. Geen medewerker zegt: wat de directie wil, interesseert me niet.

De kloof ontstaat omdat er geen brug is. Geen manier om het plan van bovenin te vertalen naar het werk van elke dag. Er is een jaarplan, en er is een takenlijst. Maar daartussen? Daartussen zit niks. Hoop. En een kwartaalpresentatie met taart.

En dus doet iedereen zijn best om die brug zelf te bouwen. De directeur stuurt een inspirerende mail. De teamleider bespreekt het in het overleg. De medewerker knikt. En daarna gaat iedereen weer aan het werk zoals altijd. Omdat het werk van vandaag nu eenmaal moet gebeuren.

Wat er gebeurt als de brug er wel is

Nu wil ik je even laten dromen. Stel je voor dat elke medewerker in jouw organisatie elke ochtend weet waar hij vandaag aan moet werken. Hij ziet zelf hoe zijn werk past in het grote geheel. Hoe die ene offerte, dat ene telefoontje, dat ene stuk werk bijdraagt aan waar de organisatie heen wil.

Stel je voor dat het management precies kan zien waar het werk vastloopt. Zonder iedereen te hoeven controleren. Zonder dat iedereen elke week een rapportage moet invullen die niemand leest.

Stel je voor dat het plan van januari in december echt gelukt is. Iedereen heeft gewoon aan de goede dingen gewerkt.

Dat is geen droom. Dat is wat er gebeurt als je de kloof dicht. En daar gaat het laatste deel van dit boek over. Want ik heb in de loop der jaren gezien dat dit precies de plek is waar het verschil gemaakt wordt. In de verbinding tussen de directiekamer en de werkvloer.

Maar eerst moeten we nog drie oorzaken bespreken. En de volgende is er een die veel organisaties met de beste bedoelingen verkeerd doen.

9

Iedereen een doel opgelegd

Ingrid en het formulier

Maak kennis met Ingrid. Ingrid is secretaresse bij het bedrijf van Mark. Ze werkt er al zeventien jaar. Ze weet waar elk dossier ligt, welke klant je niet voor tienen moet bellen en hoe je de koffieautomaat weer aan de praat krijgt als hij die ene piep geeft. Als Ingrid een week op vakantie is, merkt het hele bedrijf het. Meestal op dinsdag al.

Vorig jaar kreeg Ingrid een formulier. Iedereen kreeg dat formulier. Het was onderdeel van de nieuwe aanpak. Bovenaan stond: “Wat is jouw persoonlijke doel voor dit jaar, en hoe draagt het bij aan de strategie?”

Ingrid heeft er twee avonden naar zitten kijken.

Want wat moest ze invullen? Haar werk is ervoor zorgen dat alles loopt. Dat de agenda klopt. Dat de post de deur uitgaat. Dat klanten die bellen vriendelijk geholpen worden. Dat is geen doel. Dat is werk. Belangrijk werk. Werk dat elke dag opnieuw goed moet gaan.

Uiteindelijk schreef ze maar iets op. “Archief digitaliseren.” Niemand had erom gevraagd. Het stond nergens in een plan. Maar er moest iets staan. En sindsdien voelt ze zich elke keer schuldig als ze ernaar kijkt, want ze is er nog niet aan begonnen. Er was namelijk geen tijd. Ze was druk met haar werk.

Gefeliciteerd. We hebben Ingrid, de lijm van het bedrijf, met de beste bedoelingen een schuldgevoel gegeven.

Waarom we iedereen een doel geven

Ik snap waar het vandaan komt. Je wil dat iedereen meedoet. Dat iedereen zich verbonden voelt met de strategie. Dat niemand achterblijft. Dus krijgt iedereen een doel. Doelen voor de directie, doelen voor de managers, doelen voor de teams, doelen voor elke medewerker. Doelen tot op het bureau.

En voor sommige mensen werkt dat ook. De salesmanager die een nieuwe markt moet openen. De projectleider die een nieuw systeem moet invoeren. Die hebben een echt strategisch doel. Iets wat de organisatie vooruithelpt.

Maar heel veel mensen hebben dat niet. En dat is helemaal prima. Sterker nog, dat is gezond. Een organisatie bestaat niet alleen uit verandering. Een organisatie bestaat vooral uit werk dat elke dag moet draaien. De factuur, de planning, de klant aan de telefoon, de monteur die de ketel repareert. Als dat niet goed gaat, heb je aan je mooie strategie helemaal niks.

Wat een opgelegd doel doet

Als je iemand een doel geeft dat niet bij zijn werk past, gebeuren er drie dingen.

Eén: hij verzint iets. Iets wat goed klinkt op papier, maar nergens aan bijdraagt. Archief digitaliseren.

Twee: hij heeft er geen tijd voor. Want zijn eigenlijke werk gaat gewoon door. Dus blijft dat doel liggen. En dat voelt als falen.

Drie: hij gaat denken dat zijn eigenlijke werk minder waard is. Want dat telt blijkbaar niet. Alleen het doel telt. Terwijl dat dagelijkse werk juist het belangrijkste is wat hij doet.

En zo maak je van goede, betrokken mensen ineens mensen die zich schuldig voelen. Met de beste bedoelingen. Het is een beetje als je kat een trui geven omdat jij het koud hebt. Lief bedoeld, maar de kat vindt het niks.

Begin bij het werk

De oplossing is eigenlijk heel simpel. Begin niet bij het doel. Begin bij het werk.

Vraag aan Ingrid: wat is jouw werk? Wat moet er elke dag goed gaan? Wat zou er misgaan als jij er een maand niet was? Dan krijg je een antwoord. Een helder, eerlijk antwoord. En dan blijkt dat Ingrid drie dingen doet die het hele bedrijf overeind houden.

Dat is waar het om gaat. Dat is wat ze elke dag goed moet doen. En als ze daarnaast een strategisch doel heeft, mooi. Maar dat is een extra, geen verplichting. En als ze het niet heeft, is ze niet minder

waard. Dan is ze precies wat het bedrijf nodig heeft.

Later in dit boek laat ik je zien hoe je dat aanpakt. Hoe je ervoor zorgt dat iedereen in de organisatie elke dag werkt aan wat er voor zijn werk en zijn doelen echt toe doet. Met of zonder strategisch doel.

10

Lapmiddelen voor één onderdeel

De cursus inbox

Ik ga je een verhaal vertellen dat je vast herkent. Een bedrijf merkt dat de werkdruk hoog is. De mensen klagen over de mail. Dus organiseert HR een workshop. “Grip op je inbox.” Een vrolijke trainer komt langs met een presentatie. Er zijn tips. Zet je meldingen uit. Check je mail drie keer per dag. Gebruik mapjes. Iedereen is enthousiast. Iedereen gaat het doen.

Het is maandag na de workshop. Kevin zet zijn meldingen uit. Om tien uur belt Mark. “Heb je mijn mail niet gezien?” Nee, Mark, ik check mijn mail nu drie keer per dag. “Ja, maar deze was belangrijk.” Woensdag staan de meldingen weer aan. Vrijdag is alles weer zoals het was. Behalve de mapjes. Die zijn er nog. Er zitten alleen geen mails in.

Het probleem met lapmiddelen

Ik heb niks tegen workshops. Ik heb niks tegen tips. Maar ze werken niet als je maar één stukje oplost.

De inbox is namelijk geen oorzaak. De inbox is een symptoom. Je inbox loopt vol omdat iedereen alles naar iedereen stuurt. Iedereen stuurt alles naar iedereen omdat niemand weet wie waarvoor verantwoordelijk is. Niemand weet wie waarvoor verantwoordelijk is omdat de organisatie geen duidelijke lijn heeft van boven naar beneden. En die lijn is er niet omdat er nooit is begonnen bij de missie.

Zie je hem? Je kan de inbox oplossen wat je wilt, maar als de rest van de keten niet klopt, loopt hij gewoon weer vol. Het is dweilen met de kraan open. Met een heel dure dweil.

En zo gaat het met alles. Een regel voor meetings: niet langer dan een half uur. Prima, maar als niemand weet waar het overleg voor dient, heb je gewoon twee keer zoveel overleggen van een half uur. Een nieuwe app voor taken. Mooi, maar als niemand weet welke taken belangrijk zijn, heb je een prachtige app vol met onbelangrijke taken. Met kleurtjes.

Theorie zonder praktijk

En dan is er nog iets. Zelfs als een training goed is, zakt ze weg. Iedereen die weleens op een cursus is geweest, kent het. Je komt thuis vol goede voornemens. Twee weken later weet je niet meer wat je hebt geleerd. Een maand later weet je niet eens meer dat je op een cursus bent geweest. Ergens in een la ligt een map met hand-outs.

Dat ligt niet aan jou. Zo werkt ons geheugen nu eenmaal. Wat je niet toepast, verdwijnt. En in een wereld met 275 onderbrekingen per dag komt het toepassen er gewoon niet van. De oude gewoonte wint het altijd van het nieuwe voornemen. Dat is geen gebrek aan wilskracht. Dat is gewoon hoe mensen werken.

Daarom geloof ik niet in losse trainingen. Theorie moet samengaan met praktijk. Elke dag. Je hebt iets nodig dat je helpt om het nieuwe te blijven doen, ook op die drukke maandagochtend als Mark belt.

Het geheel

Ik zeg het nog een keer, omdat het zo belangrijk is. Tijdverspilling los je niet op met één onderdeel. Niet met een inboxcursus, niet met een meetingregel en niet met een nieuwe app. Je lost het op door het hele systeem aan te pakken. Van de missie bovenin tot het bureau van de medewerker. En alles daartussen.

Daarom heet dit boek zoals het heet.

11

AI zonder methode

Kevin ontdekt Copilot

Het is een maandagochtend in het voorjaar. Het bedrijf van Mark heeft Copilot aangeschaft. AI, rechtstreeks in Outlook en Teams. Er is een enthousiaste mail rondgestuurd. “Vanaf vandaag kan iedereen AI gebruiken! Dit gaat ons enorm veel tijd besparen!” Met drie uitroeptekens. Er wordt over gepraat bij de koffie.

Kevin probeert het meteen. Hij laat Copilot een mail aan een leverancier schrijven. Tien seconden en klaar. Wauw. Hij laat het zijn inbox samenvatten. Fantastisch. Hij laat het een verslag maken van het overleg van gisteren. Ongelooflijk.

Een maand later. Kevin heeft geen 412 mails in zijn inbox. Hij heeft er 530.

Want wat gebeurde er? Iedereen in het bedrijf kreeg dezelfde superkracht. Iedereen kon ineens in tien seconden een mail schrijven. Dus schreef iedereen meer mails. Langere mails ook, want AI is nogal van de volledige zinnen. Elk overleg kreeg ineens een verslag van drie pagina’s, automatisch rondgestuurd naar alle deelnemers. En Kevin? Kevin laat nu AI al die mails samenvatten die

door AI geschreven zijn. Ergens in een serverpark praten twee computers met elkaar, en Kevin zit ertussen om op verzenden te drukken.

Een versterker

Ik zei het al in hoofdstuk 1. AI is een versterker. Het maakt sneller wat er al is.

Zit er een goede manier van werken onder, dan versterkt AI die. Dan doe je de goede dingen sneller. Zit er chaos onder, dan versterkt AI die chaos. Dan doe je de verkeerde dingen sneller. Dan wordt chaos snellere chaos.

We hebben dit eerder gezien. Herinner je je TNO nog? Veel mensen zeggen dat technologie ze helpt om meer werk te doen in dezelfde tijd. Maar dat leidde niet tot minder werkdruk. Mail maakte communicatie sneller, en we kregen meer communicatie. Smartphones maakten ons overal bereikbaar, en we werden overal bereikt. Waarom zou het met AI anders gaan?

En dat zie je terug. Gallup zag de betrokkenheid van medewerkers in 2025 voor het tweede jaar op rij dalen, terwijl organisaties tegelijk volop investeerden in AI. Al dat geld, al die mogelijkheden. En mensen voelen zich er niet beter door.

Het probleem is niet de AI

Begrijp me goed. Ik ben een enorme fan van AI. Ik gebruik het zelf elke dag. Mijn administratie wordt erdoor gedaan, en dat bespaart me duizenden euro's per jaar. Ik zou niet meer zonder willen.

Ik gebruik het om minder te hoeven doen. Dat is een wereld van verschil.

Het probleem is niet de AI. Het probleem is dat we AI loslaten op een organisatie zonder richting. En AI heeft net zomin een kompas als Kevin. Als jij AI vraagt een mail te schrijven, schrijft het een mail. Het vraagt niet: moet deze mail eigenlijk wel verstuurd worden? Draagt dit bij aan waar we heen willen? Kan dit ook gewoon niet?

Die vragen moet jij stellen. En die kan je alleen stellen als je weet waar je heen wil. Als je de missie kent. Als je weet wat jouw werk is en wat er echt toe doet.

De twee wegen

Elke organisatie staat nu op een splitsing. Ik denk dat dit misschien wel de belangrijkste keuze van dit decennium is.

De eerste weg: je zet AI in op de manier waarop je nu werkt. Meer mails, meer rapporten, meer verslagen. Alles sneller. En over twee jaar is iedereen nog drukker dan nu. Met nog meer prikkels, nog meer informatie en nog minder tijd om na te denken.

De tweede weg: je zet eerst je manier van werken recht. Je weet waarom je bestaat, je weet waar je heen wil, iedereen weet wat zijn werk is. En dan zet je AI in om alles weg te halen wat daar niet aan

bijdraagt. De administratie. Het zoekwerk. De verslagen die niemand leest. Het werk dat eigenlijk nooit nodig was.

Op de eerste weg wordt AI je zoveelste prikkel. Op de tweede weg wordt het de grootste tijdwinst die je organisatie ooit heeft gehad.

En het mooie is: je kiest zelf.

Waar we nu staan

We zijn aan het eind gekomen van het lastige deel van dit boek. Ik heb je laten zien hoe de wereld veranderde. Wat al die prikkels met ons doen. Wat het kost, voor mensen, voor teams en voor organisaties. En waar het eigenlijk misgaat.

Geen missie, alleen doelen. Een kloof tussen management en werkvloer. Doelen die worden opgelegd aan mensen die er niks mee kunnen. Lapmiddelen die maar één stukje oplossen. En nu AI, dat alles versterkt, ook de chaos.

Als je hier bent aangekomen, voel je je misschien een beetje somber. Dat is helemaal goed. Dat betekent dat je het snapt.

Want nu komt het mooie deel. Nu gaan we het oplossen. Van de missie tot het bureau.

BRONNEN

- Gallup: betrokkenheid daalt ondanks investeringen in AI
- TNO en CBS, technologie en werkdruk (NEA 2025)

4

DEEL

De oplossing, van missie tot bureau

12

De missie

Terug naar het begin

Weet je nog wat Mark zei, toen ik hem vroeg waarom zijn bedrijf bestaat? “Ik wilde het bedrijf zijn dat wel komt opdagen. Dat doet wat het zegt.” En dat hij het zelf een beetje vergeten was.

Daar zijn we begonnen. Met dat ene verhaal. Het dikke strategiedocument en de heidag op de Veluwe konden in de kast blijven.

Want hier is iets wat ik in al die jaren heb geleerd: de missie van een organisatie hoef je meestal niet te bedenken. Hij is er al. Hij zit in het verhaal van waarom het ooit begon. In de reden waarom klanten je kiezen. In waar je mensen trots op zijn als ze op een verjaardag vertellen waar ze werken. Je moet hem alleen terugvinden. En opschrijven. In gewone mensentaal.

Drie vragen

Ik werk met drie vragen. Ze zijn simpel. Ze zijn niet makkelijk.

De eerste: waarom bestaan wij? Niet wat doen wij, maar waarom. Mark installeert verwarmingen. Dat is wat hij doet. Maar waarom? Omdat mensen recht hebben op een vakman die komt opdagen en doet wat hij zegt. Dat is anders.

De tweede: voor wie doen we het? Wie zou ons missen als we er morgen niet meer waren? Bij Mark zijn dat niet alleen zijn klanten. Het zijn ook zijn monteurs, die trots willen zijn op hun werk.

De derde: wat zou er misgaan als wij er niet waren? Als je daar geen antwoord op hebt, heb je een probleem. Als je dat antwoord wel hebt, heb je je missie te pakken.

Mark kwam uiteindelijk uit op één zin. “Wij komen opdagen.” Drie woorden. Iedereen in het bedrijf kon hem onthouden. En belangrijker: iedereen snapte meteen wat het betekende voor zijn eigen werk. De planner snapte dat een afspraak die je niet kan nakomen, je niet moet maken. De monteur snapte dat op tijd komen geen bijzaak is. En Ingrid snapte dat een klant die belt, niet drie keer doorverbonden moet worden.

> **Wij komen opdagen.**
>
> DE MISSIE VAN MARK, IN DRIE WOORDEN.

Kernwaarden die je kan gebruiken

Naast de missie leg je vast hoe je met elkaar wil werken. De kernwaarden. En ook hier weer: geen woorden die op elke muur staan. Niet “klantgericht, betrouwbaar, innovatief”. Dat is net zo nietszeggend als “lekker” op een menukaart.

Goede kernwaarden zijn keuzes. Ze helpen je beslissen als het lastig wordt. Bij Mark werd een van de kernwaarden: “Liever eerlijk nee dan een loze ja.” Daar kan je wat mee. Op het moment dat een klant vraagt of de monteur morgen al kan, weet je wat je moet zeggen als het niet lukt.

De missie als filter

En nu komt het mooiste. Zodra de missie er is, krijgt iedereen een filter. Een filter voor de vijftig dingen die elke dag op je afkomen.

Draagt dit bij aan waarom wij bestaan? Ja? Dan is het belangrijk. Nee? Dan kan het wachten, of misschien wel helemaal niet.

Dat klinkt te simpel om te werken. Maar ik heb het keer op keer zien gebeuren. Mensen die ineens nee durven te zeggen tegen een overleg. Teams die een project stoppen omdat het eigenlijk nergens aan bijdraagt. Directeuren die beseffen dat hun halve agenda vol staat met dingen die niks met de missie te maken hebben.

De missie is het begin van alles. In Tijdexperts staat hij daarom ook helemaal bovenaan de tijdlijn van de organisatie. Iedereen ziet hem, elke dag, precies daar waar je werkt.

13

Jaardoelen en kwartalen

Van missie naar richting

Een missie zegt waarom je bestaat. Maar je moet ook weten waar je heen gaat. Dus na de missie komt de stip op de horizon. Waar staan we over tien jaar als we onze missie echt waarmaken?

Bij Mark werd dat: het installatiebedrijf in de regio waar je nooit op hoeft te wachten. Dat is een stip. Groot genoeg om voor te gaan, helder genoeg om te weten wanneer je er bent.

En dan ga je terugrekenen. Waar moeten we over drie tot vijf jaar staan om die stip te halen? En wat betekent dat voor dit jaar?

Weinig doelen, echte doelen

Hier gaat het vaak mis. Want een organisatie die net haar missie heeft gevonden, wordt enthousiast. En dan komen er twaalf jaardoelen. Voor elke afdeling twee, en voor de directie nog een paar extra.

Niet doen. Echt niet. Het woord prioriteit betekende ooit: het allerbelangrijkste. Eén ding. Tegenwoordig hebben we er twaalf. Per week.

Twaalf doelen betekent geen doelen. Want niemand kan aan twaalf dingen tegelijk werken, en dan zijn we weer terug bij het begin: alles is belangrijk, dus niks is belangrijk. Ik adviseer: een paar jaardoelen voor de hele organisatie. Drie is mooi. Liever twee die je haalt dan zes die je half doet.

En een jaardoel moet je kunnen meten. Niet “de klanttevredenheid verbeteren”. Wel “95 procent van de afspraken op tijd”. Dan weet iedereen waar hij aan toe is. En dan weet je op 31 december of het gelukt is. Of dat je weer taart moet bestellen om iets te vieren wat niet gelukt is.

Daarnaast kies je één kerngetal. Het ene getal dat je elke week wil zien, omdat het laat zien of je op koers ligt. En je kan het jaar een thema geven. Een paar woorden die iedereen onthoudt. Het jaar van Mark kreeg het thema: “Elke afspraak telt.”

Het kwartaal als ritme

Een jaar is lang. Te lang om echt overzicht te houden. Daarom knip je het jaar op in kwartalen. Per kwartaal een paar mijlpalen. Wat moet er over drie maanden staan om op koers te liggen voor het jaardoel?

Dat werkt om twee redenen. Een kwartaal is kort genoeg om urgentie te voelen. Drie maanden, dat is morgen al bijna. En een kwartaal is lang genoeg om echt iets te bereiken.

En elk kwartaal kijk je samen terug. Wat is gelukt? Wat niet? Wat hebben we geleerd? En wat doen we het volgende kwartaal? Zo wordt de strategie geen document dat in januari wordt gepresenteerd en in december wordt teruggevonden. Het wordt een ritme. Iets wat leeft.

De tijdlijn

In Tijdexperts komt dit allemaal samen in de tijdlijn van de organisatie. Bovenaan de missie en de kernwaarden. Daaronder de stip. Dan de doelen voor de komende jaren, de jaardoelen, het kerngetal, het thema en de mijlpalen van dit kwartaal.

En het mooie is: iedereen in de organisatie ziet hem. Niet alleen de directie. De monteur, de planner, Ingrid. Iedereen ziet waar we heen gaan en waar we nu staan.

Weet je nog dat spelletje doorfluisteren uit hoofdstuk 8? Dit is het einde van dat spelletje. Niemand hoeft meer iets door te fluisteren. Het staat er gewoon. Voor iedereen. Elke dag.

En voor bedrijven die nog helemaal geen strategie hebben? Die kunnen hier gewoon mee beginnen. Stap voor stap. Je hoeft geen strategieadviseur in te huren voor een traject van een jaar. Je begint bij de missie, en de rest volgt.

14

Jouw werk

Ingrid krijgt een andere vraag

Weet je nog Ingrid, met haar formulier en haar archief dat ze nooit ging digitaliseren? Dit jaar kreeg Ingrid een andere vraag.

Niet: wat is jouw doel? Maar: wat is jouw werk?

Ingrid hoefde er geen twee avonden over na te denken. Ze had het in vijf minuten opgeschreven. Drie dingen. Zorgen dat de agenda's kloppen en niemand dubbel geboekt staat. Zorgen dat elke klant die belt binnen één gesprek geholpen wordt of een terugbelafspraak krijgt. Zorgen dat de administratie elke vrijdag rond is.

Kijk eens hoe mooi dat past bij "Wij komen opdagen". Ingrid heeft geen strategisch doel nodig om bij te dragen aan de missie. Haar werk is de missie. Elke dag weer.

Toen ze het had opgeschreven, zei ze iets wat ik nooit meer vergeet: "Dit is de eerste keer in zeventien jaar dat iemand vraagt wat ik eigenlijk doe."

Eerst het werk, dan de doelen

Dat is de volgorde in Tijdexperts. Elke medewerker beschrijft eerst zijn eigen dagelijkse werk. Jouw werk. Maximaal drie onderdelen. Want ook hier geldt: als je er twaalf opschrijft, weet je niet meer wat er echt toe doet.

Drie dingen. Wat moet er elke dag goed gaan? Waar ben jij voor als het om je werk gaat? Wat zou er misgaan als jij er een maand niet was?

Pas daarna komen de strategische doelen. En die zijn optioneel. Heb je een rol waarin je bijdraagt aan een jaardoel of een mijlpaal van dit kwartaal? Dan leg je dat vast. Heb je dat niet? Dan is dat helemaal prima. Dan werk je aan je werk. En dat is precies wat de organisatie van je nodig heeft.

Kevin heeft wel een strategisch doel. Hij leidt het project om de planning zo in te richten dat 95 procent van de afspraken op tijd is. Dat is het jaardoel. Dus Kevin heeft allebei: zijn werk, en zijn bijdrage aan het doel. Ingrid heeft alleen haar werk. En allebei zijn ze even belangrijk.

De coach laat zien wat telt

Het mooie is dat dit niet ergens in een la verdwijnt. In de Tijdexperts-app staat een coach die je elke dag laat zien waar het om gaat. Heb je strategische doelen, dan staan die bovenaan, met jouw werk eronder. Heb je ze niet, dan zie je jouw werk.

Simpel. Elke ochtend, voordat je je mail opent, zie je waar je vandaag eigenlijk voor bent. En dat verandert de manier waarop je naar je inbox kijkt. Die mail van de leverancier over de nieuwe catalogus? Draagt niet bij aan jouw werk. Kan wachten. Waarschijnlijk tot de catalogus van volgend jaar. Die klant die al twee keer heeft gebeld? Dat is precies jouw werk. Eerst doen.

Ik wil hier een ding duidelijk zeggen: die coach is geen AI die jou vertelt wat je moet doen. Het is jouw eigen werk, door jou zelf opgeschreven, dat je elke dag terugziet. Jij bepaalt. De coach helpt je onthouden.

Waarom dit zo goed werkt

Als je mensen vraagt naar hun werk in plaats van naar hun doelen, gebeurt er iets. Ze voelen zich gezien. Het werk dat ze elke dag doen, het werk dat nooit in een jaarplan staat, telt ineens mee.

En dat is geen softe bijzaak. Mensen die weten waar ze voor zijn en zich gezien voelen in hun werk, maken andere keuzes. Ze zeggen vaker nee tegen dingen die er niet toe doen. Ze voelen zich minder schuldig over wat blijft liggen, omdat ze weten dat het belangrijke wel gebeurt. En ze gaan aan het eind van de dag naar huis met het gevoel dat ze iets hebben gedaan. Niet alleen druk zijn geweest. Iets gedaan.

15

Werkdoelen blijven privé

De angst voor het systeem

Toen Mark aan zijn mensen vertelde dat ze met Tijdexperts gingen werken, ging er een hand omhoog. Het was Kevin. “Betekent dit dat jij straks kan zien waar ik de hele dag mee bezig ben?”

Eerlijke vraag. En een vraag die ik in bijna elke organisatie hoor. Want mensen zijn bang. Bang dat zo’n systeem een controlemiddel wordt. Dat de baas meekijkt naar elke taak. Dat er straks een lijstje komt met wie het minst heeft afgevinkt.

En die angst is terecht. Ik heb systemen gezien die precies dat doen. Systemen waarin elke medewerker zijn doelen moet delen, zijn voortgang moet rapporteren en waarin het management alles kan zien. Weet je wat er dan gebeurt? Mensen gaan doelen opschrijven die ze zeker halen. Ze gaan rapporteren wat er goed uitziet. En het hele systeem wordt een toneelstuk. Met heel veel groene vinkjes en heel weinig waarheid.

Vertrouwen in plaats van controle

In Tijdexperts doen we het anders. Bewust. De persoonlijke werkdoelen van een medewerker zijn van die medewerker. Ze staan niet in de tijdlijn van de organisatie. Ze worden standaard niet gedeeld. Wil je ze wel delen met je leidinggevende of je team? Dan zet je dat zelf aan. Jij kiest.

Wat iedereen wel ziet, is de richting. De missie, de jaardoelen, de mijlpalen. Waar we samen heen gaan. Maar hoe jij daar in je eigen werk aan bijdraagt? Dat is aan jou.

Toen ik dit aan Mark uitlegde, keek hij me eerst wat zuinig aan. “Maar hoe weet ik dan of het werkt?”

Aan de resultaten, Mark. Aan de mijlpalen die gehaald worden. Aan de klanten die tevreden zijn. Aan de mensen die niet meer om negen uur ’s avonds hun mail checken. Je hoeft niet te zien hoe iemand zijn werk doet om te zien dat het goed gaat.

Waarom dit het verschil maakt

Ik zie dit als een van de grootste krachten van de methode. Want als mensen weten dat niemand meekijkt, worden ze eerlijk. Tegen zichzelf. Dan schrijven ze op wat ze echt willen bereiken. Dan durven ze toe te geven dat iets niet lukt. Dan gebruiken ze het systeem voor zichzelf, in plaats van voor hun baas.

En mensen die het systeem voor zichzelf gebruiken, blijven het gebruiken. Ook na drie maanden. Ook als de nieuwigheid eraf is.

Kevin heeft het systeem een paar weken aangekeken. Toen schreef hij een werkdoel op dat hij met niemand deelde. “Om zes uur stoppen, drie dagen per week.” Een half jaar later vertelde hij het me. Hij haalt het vier dagen per week. En zijn kinderen hebben een vader die luistert aan de keukentafel.

Dat had geen enkele baas hem kunnen opleggen.

16

De week en de dag

Van kwartaal naar maandagochtend

We hebben nu de missie. We hebben de stip, de jaardoelen en de mijlpalen van dit kwartaal. Iedereen weet wat zijn werk is. Mooi. Maar het is maandagochtend, acht uur. En Mark zit weer achter zijn bureau. Met 64 nieuwe mails.

Dit is het moment van de waarheid. Want alles wat we tot nu toe hebben gedaan, is waardeloos als het hier niet landt. Op maandagochtend. Op het bureau.

De week begint met kiezen

De belangrijkste gewoonte die ik organisaties leer, is misschien wel de simpelste. Begin je week met kiezen.

Je mail en dat eerste overleg kunnen wachten. Eerst een kwartier voor jezelf. Je kijkt naar de mijlpalen van het kwartaal. Je kijkt naar jouw werk. En je stelt jezelf één vraag: wat moet er deze week gebeuren om vrijdag tevreden naar huis te gaan?

Dat worden je weekdoelen. Een paar maar. Drie is weer een mooi getal. Het lijkt wel alsof ik een voorkeur heb voor het getal drie. Klopt.

Mark koos die eerste maandag drie weekdoelen. Eén: met de planners de nieuwe afsprakenregel doornemen. Twee: twee uur werken aan het plan voor de duurzame tak. Drie: elke medewerker van de buitendienst persoonlijk vertellen wat “Wij komen opdagen” voor hem betekent.

Pas daarna opende hij zijn mail. En toen hij de 64 mails doorliep, wist hij ineens precies welke ertoe deden. Want hij wist waar zijn week over ging.

De dag in blokken

En dan de dag. Weet je nog Gloria Mark, met haar ruim twintig minuten om terug te komen na een onderbreking? En Sophie Leroy, met haar aandachtsresten? Daar kan je wat mee.

Als elke onderbreking je zoveel kost, moet je de onderbrekingen bundelen. Je plant tijd voor het werk dat er echt toe doet. Een blok van anderhalf uur, liefst in de ochtend als je hoofd nog fris is. Telefoon in een andere kamer. Ja, echt in een andere kamer. Nee, je broekzak telt niet als andere kamer. Je weet nog wat er gebeurde in dat experiment uit hoofdstuk 2.

En je mail? Die doe je ook in blokken. Een paar keer per dag. Niet de hele dag door, met één oog op je scherm en één oog op je werk. Want dan heb je twee halve ogen, en daar zie je niks scherp mee.

Sophie Leroy ontdekte later nog iets moois. Als je toch onderbroken wordt, helpt het om heel even op te schrijven waar je was en wat je volgende stap is. Een soort broodkruimelspoor voor je eigen brein. Daardoor laat je hoofd die taak makkelijker los, en ben je er sneller weer in als je terugkomt.

Dat zijn geen ingewikkelde trucs. Het is gewoon werken op een manier die past bij hoe je hoofd in elkaar zit.

Alles uit je hoofd

En dan is er nog één ding dat alles makkelijker maakt. Haal alles uit je hoofd.

Weet je waarom je onder de douche ineens aan die vergeten taak denkt? Omdat je hoofd de hele dag bezig is om alles te onthouden. Elke belofte, elke afspraak, elk “ik kom erop terug”. Je hoofd is een slechte to-dolijst. Het herinnert je aan dingen op het verkeerde moment. Om drie uur ’s nachts bijvoorbeeld.

In de methode zetten we alles op één plek. Alles wat op je afkomt, alles wat je bedenkt, alles wat je belooft. En voor elk ding beslis je meteen: wat is het, hoort het bij mijn werk of mijn doelen, en wat is de volgende stap? Zo houd je je hoofd vrij voor waar het goed in is: nadenken. Niet onthouden.

De vrijdag

En elke week sluit je af. Op vrijdag kijk je terug. Zijn de weekdoelen gelukt? Wat niet, en waarom niet? Wat neem je mee naar volgende week?

Dat kost een kwartier. En het levert je iets op wat goud waard is: een weekend waarin je hoofd niet meer op kantoor zit. Omdat je weet dat alles een plek heeft. Dat niks vergeten is.

In de Tijdscan, de meting in Tijdexperts, staat een stelling waar ik heel trots op ben: “Ik werk dagelijks aan wat er voor mijn werk en mijn doelen echt toe doet.” Daar draait het om. Elke dag werken aan wat er echt toe doet.

17

Mail, meetings en AI als oplossing

De inbox is geen takenlijst

Laten we het eerst over de mail hebben. Want daar begon het allemaal, met Kevin aan de keukentafel en zijn 412 mails.

De grootste fout die mensen maken met hun mail, is dat ze hun inbox als takenlijst gebruiken. Alles blijft er staan. Gelezen, ongelezen, half gelezen. En elke keer dat je je inbox opent, zie je alles weer. Alles schreeuwt weer om aandacht. Het is alsof je elke ochtend je hele huis doorloopt om te kijken wat er nog opgeruimd moet worden, en dan niks opruimt.

In de methode wordt je inbox een werkvoorraad. Een plek waar dingen binnenkomen, niet waar ze blijven. Elke mail die je opent, krijgt een besluit. Kost het een paar minuten? Doe het meteen. Hoort het bij iemand anders? Doorsturen. Is het werk voor later? Dan gaat het naar je lijst, met een volgende stap. Is het informatie? Archief. Is het niks? Weg.

En als je dat een paar weken volhoudt, gebeurt er iets magisch. Je inbox wordt leeg. Je krijgt net zoveel mail als eerst, er blijft alleen niks meer in hangen. Na drie weken had Kevin voor het eerst in vijf

jaar een lege inbox. Hij heeft er een screenshot van gemaakt. Ik denk dat hij het heeft ingelijst.

Meetings met een reden

Dan de meetings. Weet je nog het donderdagoverleg van Sanne, waar uitkwam dat er nog een overleg moest komen?

In een organisatie vol tijdexperts heeft elk overleg een reden. Het helpt een mijlpaal verder of het helpt iemand met zijn werk. Doet het dat niet? Dan had het een mail kunnen zijn. Of helemaal niks.

En als je wel overlegt, weet iedereen vooraf waarom. Wat moet hier besloten worden? Wie moet er echt bij zijn? Sanne heeft haar donderdagoverleg teruggebracht van een uur naar een half uur, met vier mensen in plaats van acht. De andere vier krijgen een kort verslag. Niemand mist het overleg. Echt niemand. Een van de vier vroeg zelfs of dat bij de andere overleggen ook kon.

AI als oplossing

En dan AI. Het hoofdstuk waar ik misschien wel het meest enthousiast over ben.

In hoofdstuk 11 zag je de eerste weg. AI losgelaten op chaos, en Kevin met 530 mails. Nu de tweede weg. AI ingezet op een organisatie die weet waar ze heen wil.

Dan bepaal jij wat AI met je mail doet, in plaats van dat je mail jouw dag bepaalt. Je laat AI je inbox doorlopen en vraagt: welke van deze mails gaan over mijn werk of mijn doelen? Wat kan weg? Wat kan iemand anders oppakken? Dan wordt AI een filter in plaats van een

kraan die nog harder openstaat. Maar dat werkt alleen als je weet wat jouw werk is en wat jouw doelen zijn. Zonder methode weet AI het ook niet.

En dan het allerbelangrijkste: je gebruikt AI om werk te schrappen. Zodat je minder hoeft te doen.

Ik geef je mijn eigen voorbeeld nog een keer, omdat het zo goed laat zien wat er mogelijk is. Mijn administratie wordt gedaan door AI. Bonnetjes, facturen, boekingen, de wekelijkse controle. Werk waar ik vroeger uren in stak, of waar ik een boekhouder voor zou moeten betalen. Dat scheelt mij duizenden euro's per jaar. En die tijd stop ik nu in werk waar ik goed in ben en waar ik energie van krijg.

Kijk eens naar je eigen organisatie met die bril. Welk werk wordt er elke week gedaan dat eigenlijk geen mensenwerk is? Verslagen uitwerken. Gegevens overtypen van het ene systeem naar het andere. Standaardvragen van klanten beantwoorden. Offertes opmaken. Planning bijwerken. Ik durf te wedden dat je in elke afdeling uren per week vindt.

Als je dat werk door AI laat doen, krijg je tijd terug. Echte tijd. En als je weet waar je heen wil, weet je ook precies wat je met die tijd gaat doen. Dan ga je niet nog meer mails sturen. Dan ga je eindelijk werken aan dat plan voor de duurzame tak. Of je gaat om zes uur naar huis. Ook goed.

Dat is het verschil tussen AI als prikkel en AI als oplossing. En dat verschil zit in de methode eronder.

BRONNEN

- University of Washington Bothell over het onderzoek van Sophie Leroy naar onderbrekingen

18

Een organisatie vol tijdexperts

Weer een gewone dinsdag

Laat me je nog één keer meenemen naar een gewone dinsdag. Een jaar later.

Het is 06.45 uur. De wekker van Mark gaat. Zijn telefoon ligt in de keuken, aan de lader. Daar ligt hij sinds een paar maanden elke nacht. Het eerste wat Mark ziet, is niet zijn mail. Het is het plafond. En daarna zijn vrouw, die vraagt of hij lekker geslapen heeft. Ja, eigenlijk wel.

Twintig kilometer verderop zit Kevin aan de keukentafel. Met koffie. Warme koffie. Hij leest de krant. Zijn mail opent hij om acht uur, op kantoor. En als hij dat doet, weet hij precies waar hij naar zoekt. Soms heeft hij voor negen uur nog steeds drie problemen. Maar nu zijn het tenminste zijn eigen problemen. Vooruitgang.

Om acht uur loopt Mark het kantoor binnen. Op het scherm in de kantine staat de tijdlijn. Bovenaan: “Wij komen opdagen.” Daaronder het kerngetal van deze week: 94 procent van de afspraken op tijd. Nog een procentje, dan zitten ze op het jaardoel.

Mark heeft vanochtend een blok van anderhalf uur voor het plan van de duurzame tak. Het plan dat vorig jaar in de la bleef liggen. Het is bijna af. In maart gaat de eerste monteur op cursus.

Ingrid zit achter haar bureau en lacht. Ze heeft vrijdag haar administratie rondgekregen, de agenda's kloppen en gisteren heeft een klant haar gebeld om te zeggen dat hij nog nooit zo snel geholpen was. Ze heeft het in de groepsapp gezet. Er kwamen zeventien duimpjes op.

En Sanne? Sanne zit om kwart over zes met haar kinderen aan tafel. Haar telefoon ligt in haar tas, in de gang. Haar dochter vertelt over school. Sanne luistert. Echt.

Wat er veranderde

Ik wil eerlijk zijn. Dit is geen sprookje. Het ging niet vanzelf. Er waren weken waarin iedereen terugviel in oude gewoontes. Er waren mensen die er in het begin niks van moesten hebben. Er was een monteur die drie maanden lang volhield dat "dat gedoe met die missie" niks voor hem was. Tot hij merkte dat hij geen klanten meer aan de lijn kreeg die boos waren omdat hij te laat kwam. Toen vond hij het ineens wel wat.

Wat er veranderde? Iedereen ging aan de goede dingen werken. Het plan van bovenin kwam aan op elk bureau. Mensen durfden nee te zeggen tegen wat er niet toe deed. En daardoor hielden ze tijd over. Tijd voor het werk dat ertoe doet, en tijd voor het leven buiten het werk.

Dat is wat ik bedoel met een organisatie vol tijdexperts. Een organisatie vol mensen die weten waar ze heen rennen. En die af en toe gewoon wandelen.

Waarom het een werkmethode moet zijn

Ik heb je in dit boek veel laten zien. De missie, de stip, de jaardoelen en kwartalen. Jouw werk. Werkdoelen die van jou zijn. De week en de dag. De inbox, de meetings en AI.

En als je het allemaal hebt gelezen, denk je misschien: mooi, dat ga ik doen. En dat hoop ik ook.

Maar je weet ook wat er gebeurt met goede voornemens. Je weet nog wat er met de inboxcursus gebeurde, in hoofdstuk 10. Theorie zonder praktijk zakt weg. Een boek lezen is één ding. Het elke dag doen, ook op die drukke maandagochtend als de directeur belt, is iets heel anders.

Daarom heb ik Tijdexperts gebouwd. Een werkmethode. Training, coach en software in één.

De training neemt je stap voor stap mee door alles wat je in dit boek hebt gelezen. Online, in je eigen tempo, op het moment dat het jou uitkomt. De tijdlijn laat de hele organisatie zien waar je samen heen gaat, van missie tot mijlpaal. De coach laat elke medewerker elke dag zien wat zijn werk is en waar het vandaag om gaat. En met de Tijdscan meet je waar je staat. Op richting, op rust en op resultaat. Bij het begin, en daarna weer. Zodat je ziet wat er verandert.

Het vervangt niks wat je al hebt. Je houdt gewoon je Outlook, je Teams en je planning. Tijdexperts voegt toe wat er nog niet was: de brug tussen het plan en het bureau.

Begin vandaag

Ik sluit af met een uitnodiging.

Ga naar tijdexperts.nl en probeer de gratis versie. Kijk hoe het werkt. Voel hoe het is om te beginnen bij jezelf. Het kost je niks en het kost je weinig tijd. En ik beloof je: de tijd die het je kost, krijg je snel terug.

En ben je directeur, eigenaar, HR-manager of teamleider? Denk dan eens aan de rekensom uit hoofdstuk 6. Aantal medewerkers, keer één uur per dag, keer 220 werkdagen, keer je uurtarief. Stel je voor dat je daar maar een deel van terugwint. Wat zou je organisatie daarmee kunnen doen?

Neem contact op via tijdexperts.nl. Dan kijken we samen hoe jouw organisatie een organisatie vol tijdexperts wordt.

Ik begon dit boek met een gewone dinsdag. Een dag waarop iedereen keihard werkte, en niemand vooruitkwam. Ik hoop dat jouw dinsdagen er straks anders uitzien. Rustiger. Gerichter. En met warme koffie.

Van missie tot bureau.

Roy

Een bekentenis

Dit boek is geschreven in 75 minuten. Van het eerste idee tot het laatste hoofdstuk.

Ik deed het samen met AI. De methode, de verhalen en de humor zijn van mij en komen uit jaren werken met organisaties. AI deed het typewerk. Precies zoals ik in hoofdstuk 11 beschrijf: AI is een versterker. Zit er een goede manier van werken onder, dan gaat het ineens heel snel.

Stel je voor wat dat doet met jouw werkweek.

Klaar met druk, druk, druk?

Probeer Tijdexperts gratis. Training, coach en software in één: van de missie van je organisatie tot het bureau van elke medewerker.

tijdexperts.nl