

MIKAEL KROGERUS
ROMAN TSCHÄPPELER

DOEN

**EEN PRAKTISCHE GIDS OM AL JE TAKEN
OP TE PAKKEN EN SUCCESVOL AF TE RONDEN**

*Vertaald uit het Duits door
Sandra van Oudenaarden en Sylvia Wevers*

Uitgeverij Podium
Amsterdam

INHOUD

Dingen doen

Uitstelgedrag	10
Pomodoro-techniek	14
Compartimentering	16
Rapid prototyping	20
Burstiness	24
Inbox-management	28
Kanban	32
Vijf-waarom-methode	36
Vijf-seconden-regel	38
Triages	42
Paralyse door analyse	46
Book of books	50

Wat je moet doen voordat je iets doet

Een project doen	56
Budgettering	60
Batching	62
Delphi-methode	66
To-dolijstjes	70
Motivatie	74
Diep werk	76
Tactiek versus strategie	80
Het nieuwe werken	84
Routines	88

Hoe je anderen dingen laat doen

Waardering	92
Radicale transparantie	96

Sandwich-feedback	100
Likeability	104
Theorie van de kleine geschenken	108
Brainstormen	112
Gestructureerde evaluatie van ideeën	118

Dingen anders doen

Competentiecirkel	124
5/25-regel	128
Cirkel van invloed	132
Ontwrichtende innovatie	136
Het acht-stappenmodel voor verandering van Kotter.	140
Een nieuw plan voor het leven	144

Hoe je met dingen omgaat die je hebt gedaan

Projectevaluatie	150
Prestatiemythe	154
Mattheüseffect	156
3-s-model	158
Journaling	162
Wet van de omkering	164

Appendix

Bronnen	170
De auteurs en dankwoord	174

DE WEG ONTSTAAT GAANDEWEG

Het is een van de grote mysteries van ons mensen: als we iets kunnen afvinken, afhandelen, kortom, doen, heeft dat iets magisch. En die magie is met niets anders te vergelijken. Een van de mooiste gevoelens die we kennen is het trotse gevoel dat we iets gedaan hebben. En daarbij maakt het niet uit of het de afwas of de belastingaangifte is, een presentatie voor klanten of een verhelderend gesprek, en of we in het eerste stagejaar zitten of in een bestuursvergadering. Het gevoel dat we iets (goed) gedaan hebben, moedigt ons aan om nog een taak te doen en daarna nog een en nog een.

Maar ‘doen’ is niet altijd hetzelfde. Soms gaan we vol enthousiasme aan de slag en werken we in een echte roes. In de arbeidspychologie spreken we van ‘flow’ wanneer dat wat we ons voornemen, dat wat we kunnen en dat wat we willen, samenvloeien. De vraag is: hoe kunnen we vaker in zo’n toestand komen?

Maar soms lopen we vast, twijfelen we aan de ingeslagen weg of zelfs aan het hele plan. Vaak komt er niets uit onze handen en zijn we lui, inefficiënt of onzeker. In dat geval is de vraag: waar vinden we inspiratie, aanmoediging en methodes om de dingen opnieuw en anders aan te pakken?

Dit boek is er voor beide gevallen van ‘doen’. Het is er om de geweldige momenten te versterken en om de moeizame momenten vlotter te laten lopen.

Dit boek gaat dus over aanpakken. Over aan de slag gaan, je ertoe zetten en jezelf een schop onder de kont geven. En het gaat over verdiepen, loslaten, weer oppakken, volhouden en afmaken. We hebben methodes, theorieën en trucjes verzameld en getest of ze toegepast kunnen worden in de huidige, gedigitaliseerde, gefragmenteerde en *remote* alledaagse werkdag, om te kijken hoe we sneller beslissingen kunnen nemen en onze projecten met meer plezier en een beter resultaat kunnen doen.

We hebben het hier niet over ongebreidelde groeilogica, prediken geen *productivity porn* en ook geen aarts-protestants arbeidsethos. Het gaat in dit boek niet om de vraag hoe je alles productiever kunt maken of kunt inkrimpen, maar over hoe we ons gericht kunnen concentreren op iets dat autonoom, zinvol en waardevol is – voor onszelf en voor anderen. Want het is een van de mooiste opdrachten in het leven om iets te vinden waarvan je in ‘vuur en vlam’ raakt. Wie kent niet het gevoel dat je na een goede dag thuiskomt en al in de gang opgewonden begint te vertellen over wat er allemaal is gebeurd en wat jouw bijdrage eraan was? Wie heeft niet die bijzondere fonkeling in iemands ogen gezien als diegene over een project vertelt waar hij of zij echt enthousiast over is?

Dit boek is een kleine wegwijzer, het laat zien wáár je moet zoeken als je het nog niet hebt gevonden en hoe je het kunt onderhouden als je het al weet.

Nog een opmerking: de hier vermelde methodes zijn geen kant-en-klare oplossingen. Zoek er een uit die je aanspreekt. Probeer eens de ene of de andere uit. Vul technieken aan of verander ze. Sommige zullen je aanspreken en andere niet. Feit is dat dit boek niet zou zijn geschreven zonder dit boek.

Roman Tschäppeler MIKAEL KROGERUS

De meeste teksten verschenen voor het eerst in kortere versie in het magazine van de *Tagesanzeiger* in Zürich. We bedanken hoofdredacteur Finn Canonica voor zijn vertrouwen en inspiratie.






Dingen doen

HOE JE LEERT TE BEGINNEN MET BEGINNEN

Procrastinatie – van het Latijnse *pro* ('voor') en *crastinum* ('morgen'), dus het verschuiven van een activiteit naar de volgende dag – is het verlammeende gevoel wanneer je weet wat je eigenlijk zou moeten doen, maar je iets anders doet. Of niets. Tachtig procent van de bevolking kent dit probleem. Twintig procent is een chronische uitsteller.

De oorzaken van procrastinatie zijn goed onderzocht. Het heeft niets te maken met luiheid. Het is een strijd in onze hersenen tussen het deel dat wil dat het nu aangenaam is en het deel dat weet dat we eerst iets moeten doen zodat het later aangenaam wordt. Volgens de *temporal motivation theory* zijn er vier oorzaken:

1. **Verwachtingspatroon:** we geloven onterecht dat we de taak niet aankunnen. Daardoor zijn we minder gemotiveerd om eraan te beginnen.
2. **Neiging tot uitstellen:** we beseffen niet hoe erg uitstellen ervoor zorgt dat we de opdracht niet op tijd af kunnen hebben.
3. **Waarde:** we onderschatten hoe fijn het is als we de taak op tijd af hebben.
4. **Zelfreflectie:** we denken er te weinig over na wat we (niet) doen. Als we daar wel over zouden nadenken, zou het ons meteen opvallen dat we onszelf met onze vertragingstactieken om de tuin leiden en dat we daar last van hebben.

- lets doen

- lets beter doen

- lets anders doen

- lets telkens weer doen

- lets do...


De verschillende manieren om dingen (niet) te doen.

De gevolgen van uitstelgedrag zijn ook goed gedocumenteerd: problemen op het werk, lager inkomen, slechtere gezondheid, meer stress en vaker angstgevoelens omdat de onafgemaakte zaken als een zwaard van Damocles boven ons hoofd hangen.

De oplossingen voor uitstelgedrag zijn minder goed onderzocht, maar er zijn een paar hoopvolle resultaten, bijvoorbeeld van Jason Wessel van de Griffith Universiteit in Brisbane. Zijn methode kan mensen helpen die chronisch alles te laat doen. Als je last hebt van uitstelgedrag, beantwoord dan twee keer per dag deze vier vragen:

1. **Emotie:** hoe zul je je voelen als je het werk niet doet?
2. **Visie:** wat zou een productief persoon in jouw plaats doen?
3. **Plan:** als je één ding zou kunnen doen om het doel op tijd te bereiken, wat zou dat dan zijn?
4. **Vooruitgang:** wat is de volgende onmiddellijke stap die je nu moet doen?

Pas op, het is geen toverformule. Als je alleen kort de vragen beantwoordt, verandert er niets. Het is meer een soort mini-gedragstherapie. Gun jezelf de tijd om geregeld over deze reflectievragen na te denken. Dr. Wessel heeft een app ontworpen – *Contemplate* – die je daaraan herinnert.

Er zijn nog veel meer interessante methodes die je kunnen helpen om je minder af te laten leiden en eindelijk te gaan beginnen. Dr. Wessel merkt droogjes op: elke methode die

iets oplevert, levert iets op. Zelf hebben we positieve ervaringen met de *pomodoro-techniek*, blz. 14, en de *vijf-seconden-regel*, blz. 38.

HOE EEN TOMAAT VOOR MEER FOCUS ZORGT

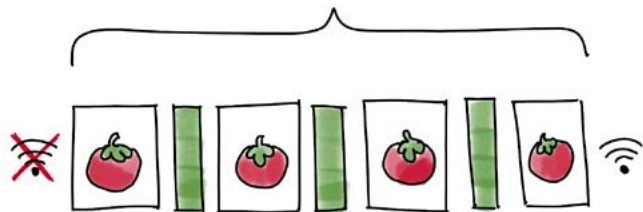
Een van de beste methodes om minder afgeleid te zijn en eindelijk te gaan beginnen – of het nu gaat om je huiswerk, de belastingaangifte of een concepttekst – is tegelijkertijd de makkelijkste: de pomodoro-techniek. Deze techniek is genoemd naar een kookwekker in de vorm van een tomaat.

1. Schakel je wifi uit, zet je telefoon in de vliegtuigmodus.
2. Stel je timer in op 25 minuten en werk aan een stuk door totdat hij afgaat.
3. Neem een paar minuten pauze (het is moeilijk, we weten het, maar probeer je wifi niet weer aan te zetten. Sta liever even op, rek je uit, haal een frisse neus, zing een liedje of doe tien push-ups).
4. Stel je timer opnieuw in op 25 minuten en werk geconcentreerd totdat hij afgaat.
5. Neem na drie of vier rondes een langere pauze. Zet je wifi weer aan.

Dat was het. Echt. Het klinkt simpel, maar zonder deze techniek was dit boek nooit afgekomen en zou Francesco Cirillo, de bedenker van de techniek, zijn studie nooit hebben afgemaakt.

Nog iets: de pomodoro-techniek voorkomt niet dat je troep produceert, maar zorgt er wel voor dat je in elk geval iets gaat produceren. En of je nu kookt, schrijft, componeert of lesgeeft, je moet altijd heel veel doen totdat je iets goed doet.

Twee uur geconcentreerd werken:



Formule voor productiviteit: 4×25 minuten concentratie, tussendoor 5 minuten pauze.

WAAROM JE IN LADES ZOU MOETEN DENKEN

Een van de moeilijkste vragen van het moderne arbeidsleven is: hoe krijgen we alles voor elkaar? Niet alleen de onbeantwoorde mailtjes, de druk te moeten bezuinigen en de kortetermijn- en de langetermijnprojecten. Maar werkelijk alles. De zorgen om de kinderen, het ouder worden van de grootouders, de droom van een eigen huis, je eigen gezondheid, hobby's, vriendschappen, liefde, slaap. We willen en moeten ons daar allemaal mee bezighouden omdat het allemaal belangrijk is. Maar hoe? Het antwoord luidt: compartimentering.

Compartimentering (Eng. *compartmentalization*) is iets anders dan 'in hokjes stoppen'. Het gaat niet om dwangmatige categorisering. Het gaat om een psychologisch mechanisme dat je helpt omgaan met verschillende, vaak tegenstrijdige taken en indrukken. Compartimentering betekent: je op iets concentreren en al het andere wegstoppen. Oftewel: gewoon één laatje openen en de andere laatjes dichtdoen.

Ondernemer Ryan Blair geeft het volgende voorbeeld om compartimentering beter te begrijpen: stel je je leven als een huis voor. Alles wat belangrijk is, heeft een eigen kamer. En in elke kamer staat een schoolbord met een wiskundige vergelijking die je moet oplossen. Bovendien is er in elke kamer een timer die aftelt. Afhankelijk van de moeilijkheidsgraad van het onderwerp heb je korter of langer de



‘Compartimentering’: Een probleem tegelijk aanpakken. Nooit een aantal tegelijk ‘open’ hebben.

tijd voor de opgave, maar nooit meer dan zestig minuten. Soms kun je een gedeelte van de opgave oplossen, soms de hele vergelijking. Maar zodra de bel gaat, verlaat je de kamer, sluit je de deur, ga je naar de volgende kamer en wijdt je je aan de volgende taak. Een voor een: openen, concentreren, oplossen, beëindigen, sluiten. Zo gaat het steeds verder. Je hele leven lang.

We begrijpen het goed als je je eerder gestrest dan gemotiveerd voelt in een huis vol met wiskundige formules en een timer die constant afgaat. Daarom hieronder nog een andere manier:

1. Bepaal eerst welke taken en onderwerpen voor jou belangrijk zijn in je leven en waar je geen nee tegen wilt of kunt zeggen. Geef die een ‘kamer’. Alleen al als je deze oefening serieus doet, zul je misschien merken dat je best veel tijd in ‘kamers’ doorbrengt die niet echt belangrijk voor je zijn. Als je verder wilt onderzoeken wat echt belangrijk voor je is, lees dan de *5/25-regel* op blz. 128.
2. Voordat je een nieuwe ‘kamer’ betreedt – of dat nu een belangrijke vergadering, een bosloop of een ouderavond is – bereid je je mentaal op die kamer voor. Het is een fatale fout om je pas te oriënteren en focussen als je in situaties verzeild raakt. Doe het tegenovergestelde. Neem de tijd en denk vooraf over de situatie na. Vraag je af: Waarom heb ik deze vergadering? Wie is er aanwezig?

Wat willen ze? Wat wil ik? De voorbereiding kost je soms maar een paar minuten en een andere keer een paar uur. Als je eenmaal met de taak bezig bent, schenk de situatie dan je onverdeelde aandacht en denk niet alvast aan de volgende. Wees aanwezig. Dat zal je het meeste helpen.

3. Als je de 'kamer' verlaat, verlaat je ook de taak. Dat betekent dat je nooit de onderwerpen uit kamer A meeneemt naar kamer B. Om dit te waarborgen, helpt het als je elke kamer evalueert. Bijvoorbeeld door na elke vergadering, boswandeling of ouderavond een kleine notitie te maken: wat was er belangrijk, wat neem ik eruit mee?

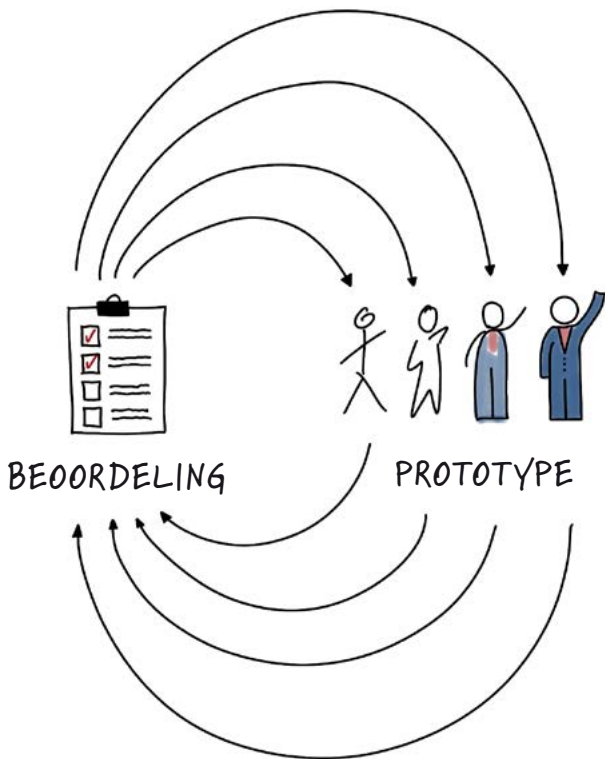
Compartimentering betekent ook leven met het feit dat niet alles perfect wordt. Je betaalt een prijs: je haalt nooit honderd procent. Maar misschien wel overal tachtig.

WAAROM ‘GEPROBEERD’ BETER IS DAN ‘PERFECT’

‘*The best way to experience an experience, is to experience it,*’ zei Bill Moggridge (1943–2012), medeoprichter van het legendarische ontwerp bureau IDEO. Wat bedoelde hij daarmee? Nou, dat het erg moeilijk is om een nieuwe ervaring – of het nu een product, een dienstverlening of een software-oplossing is – in woorden te beschrijven. Je moet het ervaren om te weten of je er geld aan wilt uitgeven. Hij moedigde zijn ontwerpers daarom aan ideeën niet te beschrijven maar liever meteen uit te voeren. Want een fysiek voorwerp, al is het slechts een ruwe schets of een klungelige, van een oude pizzadoos geknutselde maquette, kan de verbeelding in een onverwachte, verrassende richting sturen.

De kwaliteit van een dergelijk prototype is van ondergeschikt belang, stelden de ontwerpers vast. Het is veel belangrijker dat de inhoud (of de functie) ‘tastbaar’ wordt zodat je een concrete voorstelling van het product of het aanbod krijgt. ‘*Hold it, use it, talk about it,*’ zei Moggridge over het knutselwerk van zijn mensen.

De vervaardiging van zo’n eerste model noem je *rapid prototyping*. Volgens IDEO moet een *rapid prototype* aan drie eigenschappen voldoen. Het moet **rough**, **rapid** en **right** zijn. Het hoeft dus niet perfect te zijn. Je hoeft het prototype alleen maar bij benadering (*rough*) te maken zodat we de kerneigenschappen van het product begrijpen. Stel dat de schommelstoel met *rapid prototyping* ontwikkeld zou zijn,



Testen, feedback inwinnen, verbeteren: een iteratief proces.