



# PROFICIENCY®

## MASTERING THE ART OF WORK

INTEGRALE VISIE OP  
PROFESSIONEEL WERKEN!



# **PROFICIENCY®**

## **MASTERING THE ART OF WORK**

INTEGRALE VISIE OP  
PROFESSIEONEEL WERKEN!



Maakt mensen sterk in hun werk

# Colofon

Uitgeverij: van Wijland

Auteurs: Roeland Bosch, Karin Hoonakker en Frank Kuijsters

Redactie: Jacqueline Weesie, Digne Consult

Inhoudelijke redactie: Karin Hoonakker, Frank Kuijsters,

Jacqueline Weesie, Digne Consult

Vormgeving en druk: Graficiënt Printmedia

Bosch, Roeland, Hoonakker Karin, Kuijsters Frank en Weesie Jacqueline

Proficiency® Mastering the art of work

Een integrale visie op professioneel werken!

ISBN: 978-90-77285-20-6

NUR: 801

Trefwoord: management algemeen

Copyright © Digne Consult Laren

Postbus 241

1250 AE Laren

Tel: 035-5318288

E-mail: [info@digneconsult.com](mailto:info@digneconsult.com)

Internet: [www.digneconsult.com](http://www.digneconsult.com)

Tweede herziene druk/tweede oplage



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

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

# Inhoudsopgave

<b>Droom</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1. Proactieve werkhouding</b>	<b>11</b>
1.1. Proactief gedrag versus reactief gedrag	12
1.2. Ken uzelf	14
1.2.1 Wat is typerend voor uw manier van werken	15
1.2.2 Vijf typen medewerkers	16
1.2.3 Richtlijnen en aandachtspunten per type	21
1.3. Maak een keuze	24
1.3.1 Kiezen in de dag	24
1.3.2 Het verbeteren van uw keuzes	25
1.3.3 De kracht van kiezen	27
Praktische oefeningen en tips	29
<b>2 Workflowmanagement</b>	<b>31</b>
2.1. Middelen en processen	32
2.1.1 Wat bepaalt u zelf	32
2.1.2 Uw werkplek	33
2.1.3 Overzicht over uw onder handen zijnde werk	34
2.1.4 Opbouw van uw archief	36
2.1.5 Behandelen van uw email	39
2.2. Flexibel werken	43
2.3. Kennismanagement	45
Praktische oefeningen en tips	46
<b>3. Planmatig werken</b>	<b>47</b>
3.1. Eisenhower diagram	48
3.1.1 Praktische toepasbaarheid	52
3.1.2 Energie en prestatie	53
3.2. Planmatig aan het werk	59
3.2.1 Voordat u gaat plannen	60
3.2.2 Het omdraaien van de planningsfilosofie	65
3.2.3 Inzicht in uw beschikbare hoeveelheid tijd	67
Praktische oefeningen en tips	69

<b>4.</b>	<b>Effectief communiceren</b>	<b>71</b>
4.1.	Het communicatieproces	72
4.2.	Effectief communiceren	74
4.2.1	Verschillende niveaus van interveniëren	76
4.2.2	Non-verbale communicatie	78
4.3.	Een paar gespreksmodellen	80
4.3.1	Opdrachtacceptatie	80
4.3.2	Nee zeggen met behoud van de relatie	82
4.3.3	Beïnvloeden	82
4.3.4	Delegeren	83
4.3.5	Feedback geven	84
	Praktische oefeningen en tips	85
<b>5.</b>	<b>Resultaatgericht samenwerken</b>	<b>87</b>
5.1.	Invloed van de omgeving	87
5.2.	Beschikbaarheid versus bereikbaarheid	90
5.3.	Cultuurkenmerken van een organisatie	91
5.4.	Samenwerken met verschillende tijdszones en culturen	96
	Praktische oefeningen en tips	100
	<b>Tot slot</b>	<b>102</b>
	<b>Digne Consult en Proficiency®</b>	<b>104</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>107</b>
	<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1	Proficiency® Test	108
Bijlage 2	Hoe gemakkelijk maakt u keuzes?	112
Bijlage 3	Functieanalyse	115
Bijlage 4	E-mail etiquette: tips om prettiger en efficiënter te mailen	118
Bijlage 5	Prioriteitstelling in 5 stappen 'moet ik dit nu doen'	121
Bijlage 6	SMART	124
Bijlage 7	Effectief communiceren - een handig geheugenlijstje	125
Bijlage 8	Kritische vragen voor de manager	126
Bijlage 9	Het 5 dimensie model van Geert Hofstede	128
Bijlage 10	10 keer de top 10 tips van Proficiency®	133



## DROOM DIGNE CONSULT

Dromen en passies worden ontwikkeld door mensen en gevoed door ervaringen die we meemaken. Organisaties ontstaan vanuit een droom, gedachte of passie van de oprichter en tijdens de ontwikkeling van de organisatie verwezenlijken medewerkers weer hun eigen droom.

Onze droom en passie is dat iedereen tijdens zijn of haar loopbaan optimaal is voorbereid en ondersteuning krijgt om succesvol te functioneren en vol overgave en met plezier zijn/haar beroep uit kan oefenen.

In de groei naar volwassenheid heeft de sociale en emotionele omgeving een groot effect op uw zelfbeeld en persoonlijke ontwikkeling. Naast deze factoren zijn er ook andere factoren die bijdragen aan onze prestatie in het werk(leven). Binnen de werkomgeving stellen collega's, leidinggevenden en andere relaties hun eisen en bepalen mogelijk doelstellingen/targets. Ook is het een gegeven dat in iedere functie leuke en minder leuke taken zitten die energie opleveren of energie kosten. Door eigen waarneming en persoonlijke instelling ervaren we soms emotionele druk om goed te (blijven) presteren.

Door vallen en opstaan heeft u in uw werklevens aanvullende vaardigheden leren ontwikkelen om professioneel en succesvol uw functie/beroep uit te oefenen.

Natuurlijk bent u gekwalificeerd voor het uitoefenen van uw werk, maar dat blijkt slechts een deel van uw succes te vormen. *Uw manier van werken is net zo essentieel voor uw professionalisme en succes.*

Met bovenstaande droom in gedachte hebben wij Proficiency® ontwikkeld dat focust op het ontwikkelen van een professionele en succesvolle manier van werken – Mastering the Art of Work – !

Wij hebben de overtuiging dat iedereen streeft naar een aangenaam, plezierig en uitdagend (werk)leven. Dat u kunt voldoen aan de wensen en eisen van de organisatie én ook uw eigen wensen kunt vervullen om iets neer te zetten en/of te volbrengen. Op de weg naar realisatie van beide doelen willen we u met respect en aandacht voor uw eigen waarden en leerproces ondersteunen. Dat doen we op ieder functieniveau, zowel directie, management als medewerkers. Gezamenlijk zoeken wij naar praktisch werkbare oplossingen binnen de context van uw werk-omstandigheden. Wij werken daarbij vanuit iemands drijfveren en wat u beweegt. Onze organisatie heet niet voor niets "Digne Consult": *digne* is Frans voor 'menswaardig'.

Om een goede balans tussen organisatie doelen en persoonlijke doelen-dromen te realiseren wensen wij mens en organisatie de beste uitrusting toe. Niet alleen vakinhoudelijk, maar ook op essentiële vaardigheden om met uw manieren van werken, zowel op organisatie, interpersoonlijk als persoonlijk niveau succesvol te functioneren.

**– Mastering the Art of Work – !**

Zodat organisaties, teams en medewerkers hun dromen en doelen waar kunnen maken.

Dát is de missie van Digne Consult!

*Bouke Bouma en Jacqueline Weesie, Directie Digne Consult*



## INLEIDING

Bent u verbaasd over het tempo waarin onze wereld in het afgelopen decennium is veranderd? De stress van de mobiele telefoon, reorganisatie na reorganisatie en de internationalisering hebben waarschijnlijk ook uw werk veranderd. Technologische, economische, maatschappelijke en organisatieontwikkelingen hebben veel invloed op ons leven en ons werk. Door deze ontwikkelingen verandert tevens de visie op werk en op de manier waarop we werken.

Het is ingewikkeld continu in te spelen op de veranderende vraag en druk uit de omgeving. Het is lastig ons werk zo uit te voeren dat we in alle rust en met een tevreden gevoel datgene doen wat we ons hadden voorgenomen. Komt dat door de omgeving? Door de hoeveelheid werk? Zit het in onze persoonlijkheid? Heeft het te maken met onze manier van werken? Er zijn vaak allerlei redenen te noemen die van invloed zijn op het verloop van de dag en de manier waarop we ons werk aanpakken.

De inhoud van het werk, de manier van werken, de cultuur van de organisatie waar we werkzaam zijn en ook de aard van het beestje spelen vaak een grote rol.

De volgende situaties herkent u vast;

- het geleefd worden door e-mail,
- een te volle agenda hebben,
- ontevreden zijn over de keuzes die u maakt,
- te weinig ruimte ervaren voor belangrijke klussen,
- geleefd worden door deadlines.

Steeds meer mensen ervaren zelfs een bepaalde afhankelijkheid van tijdsdruk. Sommigen zijn verslaafd aan de adrenaline die ze krijgen als ze ergens mee aan de slag gaan: adrenalinejunks! Het bewaken van de balans tussen het inspelen op die druk en het bewaken van lange termijndoelen en eigen wensen lijkt steeds meer op het balanceren op een evenwichtsbalk waar we regelmatig van af (dreigen te) vallen.

De druk uit de omgeving wordt inderdaad groter. Aan de ene kant lijkt dit ten koste te gaan van onze keuzevrijheid en de ruimte om onze eigen agenda te bepalen. De wereld lijkt kleiner te worden. Bedrijven werken steeds vaker in een internationale omgeving, waardoor de noodzaak om 24/7 beschikbaar te zijn alleen maar toeneemt. Verantwoordelijkheden komen lager in de organisatie te liggen en de concurrentie is groot.

Tegelijkertijd neemt de hoeveelheid informatie waarmee een medewerker overladen wordt, schrikbarend toe. De komst van e-mail heeft die toestroom aan informatie alleen nog maar versterkt. De noodzaak die we voelen om bereikbaar en beschikbaar te zijn, is vaak zo groot dat we ons de rust niet gunnen de tijd te nemen en na te denken over onszelf in relatie tot ons werk. Iedereen herkent het



gevoel te veel geleefd te worden waarschijnlijk wel. De noodzaak hier bewust mee om te gaan wordt steeds groter.

Het is niet reëel te verwachten dat u uw hele dag zelf kunt invullen. U bent deels afhankelijk van uw omgeving. Door hier rekening mee te houden creëert u ruimte voor onverwachte gebeurtenissen. Dat is belangrijk voor het maken van goede keuzes. Maar dat mag er niet toe leiden dat u, bij wijze van spreken, de handdoek in de ring gooit en de hoop opgeeft sturing te kunnen geven aan uw eigen werk. Waar hebt u keuzevrijheid en hoe gebruikt u die vrijheid in uw dagelijks werk?

Het doel van dit boek is dat u in uw werk beter tot uw recht gaat komen, effectiever in u werk wordt. Met behulp van de richtlijnen die u in dit boek aangereikt krijgt kunt u hier verbetering in aanbrengen. We willen niet de druk opvoeren of met een beschuldigende vinger uw gedrag bespreken. Dat neemt het plezier in uw werk weg. Ons motto is: een productieve manier van werken verhoogt het plezier in het werk. In onze ogen is het toppunt van effectief werken wanneer u iedere dag naar huis gaat en met plezier en een tevreden gevoel op de dag terugkijkt. Met de overtuiging dat u geen betere keuzes had kunnen maken dan die u deze en elke andere dag hebt gemaakt. Wij richten ons daarbij in eerste instantie op u, als persoon. En in tweede instantie op uw baan: het werk dat u verricht. Met deze gedachte in ons hoofd is Proficiency® ontwikkeld en is dit boek geschreven.

De meeste mensen weten zelf heel goed wat ze goed doen en waar ze nog wat te leren hebben. Maar veranderen en doorbreken van gewoontes is nog niet zo gemakkelijk.

In dit boek gaan we op veel van deze situaties in. U treft aan het eind van elk hoofdstuk een aantal praktische oefeningen aan die u zullen helpen de gewenste veranderingen te vergemakkelijken. Tevens treft u aan het eind van elk hoofdstuk tips aan die u elke keer kunt raadplegen, zonder het hele hoofdstuk opnieuw te lezen.

Wij bieden u met dit boek een totaalvisie op een professionele en efficiënte manier van werken: Proficiency®. Wij hebben de overtuiging dat voor een effectieve manier van werken een aantal competenties/talenten van belang zijn. Deze 5 Proficiency® gebieden zijn:

## 1. Proactieve werkhouding

Hierbij gaat het om het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Hoe uw werk zo te sturen dat het controleerbaar blijft, waarbij rekening wordt gehouden met uw persoonskenmerken en energieniveaus.

## 2. Workflow management

Hoe zorgt u ervoor dat u het overzicht houdt op uw werkzaamheden, en op uw (digitale) archieven waardoor het terugvinden van documenten makkelijker wordt. Hoe kunt u de transparantie verhogen en bent u beter in staat om kennis op een goede manier te delen.

## 3. Planmatig werken

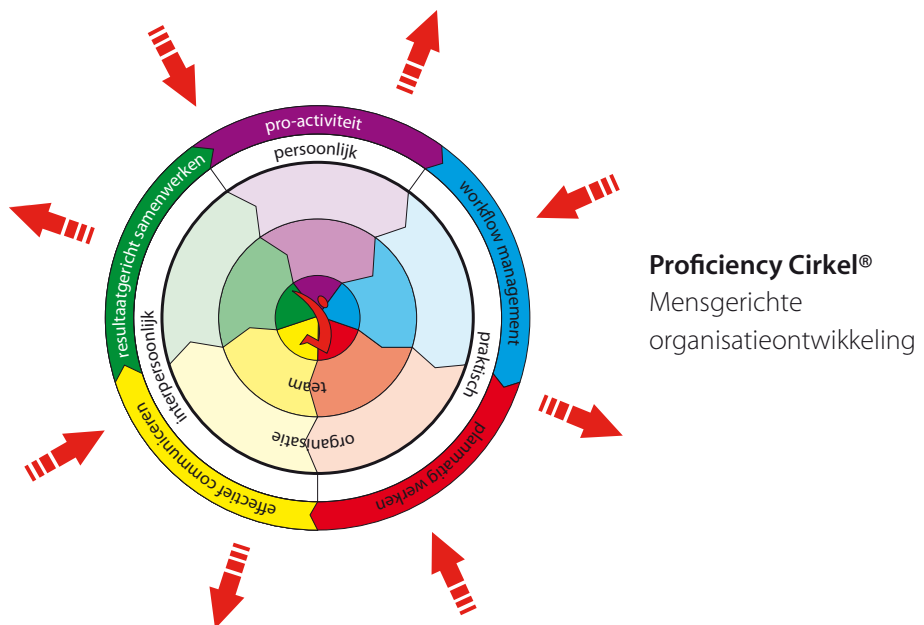
Hoe zorgt u dat uw werk in lijn ligt met de tactische en strategische doelen van de afdeling/organisatie. Welke methoden hebt u om het werk te prioriteren en proactief te plannen en er vervolgens naar te handelen.

## 4. Effectief communiceren

Hoe maakt u helder aan uw omgeving wat uw plannen zijn en waar u wel en niet toe in staat bent. Dit kunt u op een zodanige manier leren doen dat de relatie met uw collega's en leidinggevende verbeterd wordt.

## 5. Resultaatgericht samenwerken

Hoe bent u als team in staat met elkaar de doelen van de afdeling te bereiken. In hoeverre heeft de organisatiecultuur hierin een positieve dan wel negatieve invloed. En in hoeverre zijn de negatieve invloeden te minimaliseren.



**Proficiency Cirkel®**  
Mensgerichte  
organisatieontwikkeling

2017 Digne Consult

Werken aan de ontwikkeling van deze 5 competenties leidt naar direct zichtbare resultaten en merkbaar succesvol handelen.

In de navolgende hoofdstukken worden deze 5 competenties verder uitgewerkt en krijgt u praktische handvatten en tips aangereikt die u in uw eigen werkpraktijk toe kunt passen.



# 1. PROACTIEVE WERKHOUDING



In dit hoofdstuk komt het eerste belangrijke aandachtspunt aan de orde namelijk: de persoonlijke werkhouding. Dit houdt in hoe u zich opstelt in werksituaties, neemt u bijvoorbeeld zelf veel initiatieven of reageert u op het moment dat het werk op u afkomt, creëert u uw eigen werkomstandigheden en hoe gaat u om met uw collega's.

Het begint bij het vergroten van uw zelfkennis. Wat voor een type persoon bent u en in hoeverre bent u proactief dan wel reactief ingesteld. En in hoeverre heeft dit gedrag invloed op het effectief en optimaal verrichten van uw werkzaamheden en de samenwerking met uw collega's?

Inzicht vanuit welk persoonlijkheidstype u vooral handelt geeft u handvatten hoe u uw werk effectiever en efficiënter kunt aanpakken.

Een van de praktische handvatten die u helpen makkelijker keuzes te maken over werk dat op u af komt, is het zogenaamde MEK principe<sup>®</sup> (Maak Een Keuze)

Het lijkt erop dat de wereld en uw werk steeds veranderen, de ene reorganisatie is net afgerond of uw bedrijf/afdeling dient zich alweer aan te passen aan de veranderde omgeving. Voor u des te meer reden om uw zelfkennis te vergroten. In onrustige tijden is het van belang uw eigen koers zo scherp mogelijk te houden en hierin proactief te zijn. Op deze manier zal u minder het gevoel hebben slachtoffer te zijn van de omstandigheden. U bent beter in staat om uw eigen keuzes te bepalen en richting te geven aan uw ontwikkeling en carrière.

## 1.1 PROACTIEF GEDRAG VERSUS REACTIEF GEDRAG

Er zijn veel manieren om naar gedrag te kijken en te beschrijven. Een manier is gedrag te verdelen in reactief en proactief gedrag. Reactief gedrag bestaat uit acties die een reactie zijn op een vraag of een actie van een ander. Proactief gedrag bestaat uit acties waarvan u zelf bepaalt hoe die eruitzien en wanneer u de acties pleegt.

Er schuilt geen waardeoordeel in deze tweedeling, al zullen velen de term proactief positief inschatten en de term reactief als negatief bestempelen. En tot op zekere hoogte is dit ook zo. Zeker in de overtreffende trap. Een te grote mate van reactief gedrag kan u het gevoel geven dat u geleeft wordt. Proactief gedrag is zelf gekozen gedrag. Voor de meesten geeft dat meer mogelijkheden die dingen te doen die voor u belangrijk zijn. Een zekere mate van reactief gedrag is niet te vermijden. Dit hoort bij iedere functie. Er wordt immers van u verwacht dat u reageert op vragen en acties van anderen.

De proactieve instelling die u zich eigen kunt maken is: 'waar kan ikzelf invloed op uitoefenen om de omgeving zodanig te veranderen dat het voor mij prettig is?' In de meeste gevallen zal u dan bij uzelf uitkomen. U hebt de meeste invloed op uw eigen handelen en manier van omgaan met situaties!

Een voorbeeld:

*U hebt een manager die perfectionistisch is en die u regelmatig 'lastig valt' met werk dat u in zijn ogen niet voldoende hebt uitgediept en/of voorzien hebt van de noodzakelijke extra gegevens. De manager vindt dat hij deze gegevens echt nodig heeft om zijn eigen nota's, presentaties of beleidstukken te onderbouwen. U kunt hier kribbig om worden en hem een zeurpiet vinden. Het zou best kunnen gebeuren dat u hem gaat mijden of dat u juist het conflict opzoekt om hem te veranderen. Wat u ook kiest, in beide gevallen heeft dit weer effect op het gedrag van de manager. Als u hem gaat mijden, gaat hij wellicht nog harder proberen u te begeleiden omdat hij bang is dat het anders mis gaat. U vindt dit steeds vervelender worden. Kortom u komt beide in een negatieve spiraal.*

Een mogelijke oplossing om dit te vermijden is voorafgaand aan de opdracht met de manager goed af te stemmen wat hij nodig heeft en hem te vertellen wat uw aanpak in grote lijnen zal zijn. U laat hem gedurende het proces de drafts lezen en houdt contact. De manager krijgt hierover een rustig gevoel 'u hebt het onder controle en snapt wat er nodig is'. De samenwerking verloopt op een prettige manier. Door uzelf proactief op te stellen, het initiatief te nemen, krijgt u meer grip op uw omgeving. En ja, u zou kunnen zeggen: 'maar dat kan de manager toch ook regelen?' Ja, maar als hij dat niet doet maakt u zich afhankelijk van hem (en handelt u reactief) en ontnemt u uzelf een prettigere manier van (samen)werken.

Om een beter inzicht te krijgen of u proactief dan wel reactief handelt kunt u voor uzelf nagaan bij elke situatie of uzelf 'in actie' bent gekomen of dat u vooral hebt gereageerd op acties van anderen. Aan het taalgebruik kan u aflezen of u in een proactieve modus zit of meer in de reactieve modus.

	Proactief	Reactief
1	Ik ga dit morgen regelen	Ik moet van mijn manager dit morgen afhandelen
2	Ik wil graag het voorstel naar het MT sturen	Het MT wil mijn voorstel vandaag nog hebben
3	Ik zal mijn collega vast inlichten dat er werk aankomt voor haar, ze heeft altijd behoefte aan duidelijkheid	O jee, daar heb je mijn collega weer, ze wil altijd zoveel weten over klussen die nog helemaal niet door mij zijn afgehandeld

*Figuur 1 Proactief versus reactief*

### **Proactief in tijden van verandering**

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, de wereld ondergaat in hoog (steeds hoger) tempo nieuwe ontwikkelingen en organisaties hebben zich aan te passen aan de omgeving. Soms omdat het moet, bijvoorbeeld nieuwe richtlijnen vanuit de overheid, of omdat de concurrent anders een (te grote) voorsprong krijgt. Soms omdat er een kans ligt om de organisatie verder te ontwikkelen en te groeien. Kortom waar u ook werkt, u wordt geconfronteerd met veranderingen, de ene keer zijn ze leuk en uitdagend voor u, de andere keer roept het onzekerheid en angst op.

Indien u wordt geconfronteerd met deze situaties dan is het beste om proactief te handelen en trouw te blijven aan uzelf. Het kan zijn dat uw kerntaken veranderen doordat de organisatie andere strategische keuzes heeft gemaakt. Er volgt een tijd van onduidelijkheid, wat gaat u nu wel doen en wat niet meer. Het lijkt erop dat 'ze' het ook niet allemaal weten. U kan blijven afwachten en zich nog onzekerder gaan voelen over 'wat er met u gaat gebeuren'. U kan ook het gesprek aangaan en alvast helder krijgen wat in ieder geval wel belangrijk blijft om te doen en daar uw energie aan geven. Door regelmatig met uw leidinggevende af te stemmen blijft u goed op de hoogte van de nieuwste inzichten en kan u ook meedenken en sturing geven aan dat wat uzelf graag zou willen oppakken. Het is daarom van belang om te weten waar u goed in bent en wat u leuk vindt om te doen; vaak gaan deze

twee samen. Denk na over de voor u belangrijke randvoorwaarden waarin u prettig kan werken. Hebt u, of kunt u hier zelf invloed op uitoefenen? Of is er ergens anders in de organisatie zo'n plek die voldoet aan uw wensen?

Bedenk dat u onder alle omstandigheden in staat bent uw houding, uw gedrag en uw instelling te kiezen en daarmee sturing te geven.

## **1.2 KEN UZELF!**

### ***Persoonlijkheidstypen***

Stel dat u met een aantal collega's de opdracht krijgt op zeer korte termijn een belangrijke presentatie voor te bereiden. Over anderhalf uur komt de voltallige directie langs die de visie van u en uw collega's wil horen over de toekomstige rol van uw afdeling. De directie wil horen wat de sterktes en zwaktes van het team zijn en wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn die daaruit voortvloeien met het oog op de toekomst. Bij voorkeur in het Engels (een van de directieleden komt uit het buitenland) en ook nog eens ondersteund door een indrukwekkende PowerPoint-presentatie.

Hoe reageert u? Schiet u helemaal in de stress waardoor er niets meer uit uw handen komt? Sluit u zich de resterende tijd op om zo hard mogelijk te werken en zo toch nog wat voor elkaar te krijgen? En kijk eens om u heen: hoe denkt u dat uw collega's zouden reageren? De één gaat misschien koffie en thee met koekjes halen in de hoop de sfeer erin te houden. Een ander gaat misschien allerlei wilde ideeën roepen die niet (meer) realiseerbaar zijn.

Het bovenstaande is misschien een uitzondering in uw werk. Maar ook bij normale terugkerende werkzaamheden bestaat er veel verschil tussen hoe mensen werken en reageren op bepaalde situaties. De een heeft standaard een lege inbox en heeft al zijn e-mail keurig weggewerkt. Iemand anders krijgt regelmatig een melding van de systeembeheerder dat zijn inbox overvol is en kampt standaard met tientallen ongelezen mails. De één rent van deadline naar deadline en heeft structureel te weinig tijd. Iemand anders is de rust zelve en hoeft zelden terug te komen op gemaakte afspraken. Sommigen hebben zich optimaal voorbereid op een vergadering en anderen gaan mee in de flow van alle dag. De een zoekt snel de samenwerking op terwijl de ander (te lang) zelf blijft nadenken en werken aan opdrachten waar expertise van anderen nuttig is.

Natuurlijk worden verschillen voor een deel verklaard door de aard van het werk, de hoeveelheid werk die iemand heeft en de branche waarin iemand werkt. Maar veel bepalender dan de aard van het werk en de omgeving is uiteindelijk de per-

soon: u! Ieder mens heeft met zijn unieke persoonlijkheid de natuurlijke neiging meer of minder uit te stellen, zich te verliezen in details of zich juist meer op de grote lijnen te concentreren, altijd op te ruimen of juist een chaos op zijn werkplek te 'organiseren'.

Verschillen zijn goed. Het zou saai worden als iedereen op een identieke manier op situaties zou reageren. Dit zou ook ten koste gaan van de productiviteit en creativiteit in een organisatie. Maar bent u zich bewust van de keuzes die u maakt of zijn bepaalde patronen er zo ingesleten dat u niet bewust kiest voor een bepaalde manier van reageren en de daarbij behorende consequenties?

Het is belangrijk u te realiseren dat er altijd sprake is van keuzevrijheid in hoe u reageert op uw werk. Zoveel mensen, zoveel reacties. Waar de één van drukte en stress houdt, heeft iemand anders juist meer behoefte aan rust en afzondering. U hebt uw eigen patronen ontwikkeld in het omgaan met uw werk. Maar deze patronen zijn wellicht niet allemaal even ondersteunend in het omgaan met uw werk en halen niet het beste uit uzelf. Als u inzicht in deze patronen hebt, kunt u met minder moeite meer werk gedaan krijgen.

Hoe beter u zichzelf kent, hoe beter u weet waar uw kracht ligt en wat de valkuilen zijn. Dan kunt u met gerichte voornemens uw eigen gedrag op de werkvloer verder ontwikkelen. In de volgende paragraaf omschrijven we een aantal vormen van gedrag die in de praktijk vaak terugkomen. Het zijn vereenvoudigingen van de werkelijkheid maar ze bieden aanknopingspunten voor u als medewerker om lijn te brengen in mogelijke verbeteringen in uw manier van werken.

### **1.2.1 WAT IS TYPEREND VOOR UW MANIER VAN WERKEN?**

Het terugbrengen van menselijk gedrag, in zijn enorme verscheidenheid, tot een aantal componenten doet nooit geheel recht aan de werkelijkheid. Modellen zijn altijd vereenvoudigingen van de werkelijkheid. Toch kiezen we ervoor een aantal gedragscomponenten te bespreken die veel invloed hebben op de manier waarop mensen werken. We gaan in op de rode draad die hierin te herkennen is. Die geven voldoende aanknopingspunten om van te leren en uzelf beter te leren kennen.

Iedereen maakt (bewust of onbewust) een keuze hoe hij/zij zich het best in het werk op kan stellen. Bepaal voor uzelf hoe u zich op de volgende componenten inschat:



	Bent u goed in:	Of beter in:
1	Balans bewaken tussen input en output	Altijd een goed eindresultaat op (willen) leveren
2	Samenwerken	Alleen werken
3	Bewaken van uw grenzen	Het helpen van anderen
4	Details	Grote lijnen, nieuwe dingen en afleiding
5	Kritisch zijn en kanttekeningen plaatsen	Overal het positieve van inzien

*Figuur 2 Typerende manieren van werken*

Als u zich bewust bent van uw gedrag, ontstaan er al richtlijnen voor het ontwikkelen van een betere werkhouding. Stel dat u van uzelf weet dat u graag andere mensen helpt maar ook weet dat uw eigen werk daar regelmatig onder lijdt. Wanneer u bij een verzoek van iemand merkt dat u al twijfelt wat u het beste kunt doen, dan weet u het antwoord al: u moet uw grenzen bewaken en u concentreren op uw eigen werk. Wanneer u van uzelf weet dat u sterk de neiging hebt u af te schermen van uw omgeving en goed in staat bent uw grenzen te bewaken, dan is het bij twijfel wellicht beter die iemand anders juist te helpen.

Hoe uitgesprokener uw gedrag, hoe groter de kans dat u er in uw werk nadeel van ondervindt. Het gaat ten koste van uw plezier en productiviteit. Het gedrag waar u het vaakst en het meest last van heeft, geeft u inzicht in het type medewerker dat u bent. Door te leren uw patronen aan te passen, verhoogt u uw effectiviteit.

### **1.2.2 VIJF TYPEN MEDEWERKERS**

De bovengenoemde componenten vertalen we naar vijf typen medewerkers. Het gaat daarbij om gedrag dat u in uw werk (te) veel laat zien.

1. de perfectionist
2. de solist
3. de helper
4. de creatieveling
5. de optimist

Hieronder vindt u een korte omschrijving van ieder type:

### **Ad 1) De perfectionist**

*Goed is voor u nog niet goed genoeg. Waar iemand anders op een gegeven moment een document 'af' vindt, zult u er nog een keer extra naar kijken. En nog eens. En misschien nog een keer. U vindt vaak dat anderen zich er te gemakkelijk van afmaken en zich onvoldoende realiseren hoe gemakkelijk er een foutje tussendoor slipt. U bent een kei in het opsporen van hiaten en uw manager laat graag belangrijk precisie werk aan u over.*

*U hebt vaak het gevoel dat u onvoldoende tijd hebt de dingen écht goed te doen. De tijdsdruk en hoeveelheid werk geven u vaak een ontevreden gevoel omdat u vindt dat u uw werk niet goed genoeg hebt afgeleverd. U komt nogal eens in tijdnood, doordat het veel tijd kost de zaken zo zorgvuldig af te handelen als u doet. Anderen zien dit vaak onvoldoende en weten dit wellicht ook niet op waarde te schatten.*

*Alhoewel u veel complimenten ontvangt voor de kwaliteit van uw werk, vertrouwt u deze complimenten niet echt. Soms bent u bang of uw werk wel goed genoeg is. Er zijn momenten dat u denkt dat het zelfs een kwestie van tijd is voordat u door de mand valt.*

Perfectionisme is gezond. Het houdt mensen kritisch en voorkomt dat ze té gemakkelijk tevreden zijn. Perfectionisme wordt echter contraproductief op het moment dat de toegevoegde waarde van iemands inzet voor anderen niet meer herkenbaar is. Uw baas is wellicht net zo tevreden als u twee dagen eerder zou besluiten het document aan hem toe te sturen. Of de toegevoegde waarde van de twee dagen dat u extra aan het evaluatieverslag hebt gewerkt, wordt door anderen niet opgemerkt. Dan is het rendement van uw werk te laag aan het worden.

Een perfectionist geeft moeilijk werk uit handen omdat iemand anders het waarschijnlijk toch niet goed genoeg zal doen. De perfectionist houdt zelf graag de touwtjes in handen, waardoor hij snel te veel werk op zijn bordje heeft liggen. In zijn ogen zorgt het delegeren van werk er vaak voor dat hij het uiteindelijk alsnog zelf moet doen.

De 'echte' perfectionist beschouwt zichzelf niet eens als een perfectionist. Hij is van mening dat als hij een échte perfectionist zou zijn, hij zijn werk wel écht goed zou doen. Niet voor maar 80 of 90%, zoals hij nu doet.

Kenmerken waaraan u een perfectionist kunt herkennen, zijn:

- geeft moeilijk de controle uit handen
- is zelden of nooit tevreden
- vindt het lastig feedback te ontvangen
- neemt nogal eens werk mee naar huis
- werkt lang met 'draft versions'.

## **Ad 2) De solist**

*Het liefst doet u dingen in uw eentje. Samenwerken kost eigenlijk alleen maar tijd. Als u een ingewikkeld probleem hebt, lost u dat graag in uw eentje op. U hebt nogal eens de neiging toch alleen door te gaan, ook als u weet dat het stellen van een vraag aan iemand anders waarschijnlijk sneller zou werken. Maar eigenlijk komt deze gedachte pas bij u op als u al zover onderweg bent dat: 'er nu nog iemand bijhalen geen zin meer heeft.'*

*Dagen met veel afspraken en vergaderingen putten u uit. U krijgt toch veel meer werk uit handen als u lekker in u eentje aan de slag bent? Dat overloze gezeur wanneer u met anderen probeert een beslissing te nemen is niets voor u.*

*Ook het informeren van anderen stelt u nogal eens uit. Veel bellen, regelen, afspraken buiten de deur zijn verplichtingen die u geen energie geven en die u bij voorkeur ontloopt of uitstelt. Het liefst werkt u zelfstandig door aan het uitzoeken van een ingewikkeld vraagstuk en dat levert u dan ook met prima kwaliteit en op tijd af.*

Solisten doen graag dingen in hun eentje. In veel banen (denk aan onderzoekswerk) is dat ook een uitstekende eigenschap. Wanneer mensen zich langer op één ding concentreren en weinig worden afgeleid, geeft het hun de mogelijkheid zich te verdiepen in een bepaald onderwerp. Bovendien is de balans tussen een vruchtbare samenwerking met veel interactie of een stroeve samenwerking door de vele verstoringen soms lastig te bewaken. Zeker solisten zijn veel energie kwijt als ze telkens een switch moeten maken van samenwerken naar het concentreren op een nieuwe taak.

Maar het werk begint eronder te lijden als mensen té lang in hun eentje doorwerken. Zowel voor de medewerker als voor de organisatie is het belangrijk dat óók solisten op bepaalde momenten samenwerken. Denk hierbij aan werk wat overdraagbaar moet zijn; als anderen niet weten waar iemand mee bezig is of waar u het onder handen zijnde werk opslaat dan dreigt de voortgang op de afdeling te haperen wanneer de solist om wat voor reden dan ook uitvalt. Nieuwe inzichten

en ideeën met elkaar delen zorgen voor een continue verbetering van bijvoorbeeld de processen, producten en service van de afdeling en hebben tevens een positief effect op de eigen ontwikkeling. Alle reden om ook als solist tijdig de collega's op te zoeken tot samenwerken.

Solisten hebben vaak de neiging om:

- (te) lang in hun eentje aan zaken door te werken
- het inschakelen van anderen uit te stellen
- afspraken met anderen wat te ontlopen
- bellen en informeren van anderen uit te stellen
- zich enigszins af te zonderen van de groep.

### **Ad 3) De helper**

*Collegialiteit staat bij u hoog in het vaandel. We zijn op deze wereld om elkaar te helpen, nietwaar? Als iemand u iets vraagt zegt u eigenlijk altijd 'ja'. U bent wel eens teleurgesteld in anderen omdat uw collega's niet altijd zo vanzelfsprekend voor u klaarstaan. Maar u maakt daar niet echt een punt van. En het is al helemaal niet uw stijl anderen daarmee te confronteren.*

*Uw eigen werk komt nog wel eens onder druk te staan door de vragen van anderen. Meestal stappen mensen eerst op u af als ze ergens mee zitten. Aan de ene kant geeft het helpen van anderen voldoening, maar soms is de balans wel ver te zoeken. U bent vaak bezig met werkzaamheden die formeel niet tot uw takenpakket behoren. Soms zijn het ook nog leuke klussen die u er zo bijpakt. Hierdoor komt u aan uw eigen werk onvoldoende toe.*

*U wilt wel eens 'nee' zeggen maar vindt dat erg lastig. Ook bent u bezorgd wat anderen dan van u zouden vinden. U hecht erg aan een positieve sfeer en verwacht dat een 'nee' van uw kant wel eens tot consequenties met betrekking tot de plezierige samenwerking kunnen leiden.*

Helpers hebben de neiging beter voor anderen te zorgen dan voor zichzelf. Ze halen er veel voldoening uit iets te kunnen betekenen voor anderen, maar komen daardoor nog wel eens te weinig aan hun eigen werk toe. Ze hechten erg aan een collegiale sfeer en gaan ver in het bewaken van goede onderlinge verhoudingen. Pas als de emmer overloopt reageert u en dan vaak heftiger dan u zou willen.

Helpers worden gewaardeerd voor hun inzet maar worden door hun omgeving niet altijd even serieus genomen. Ze schermen zichzelf onvoldoende af en daar wordt regelmatig misbruik van gemaakt. Ze willen wel 'nee' zeggen maar durven dat niet goed

of houden onvoldoende rekening met die mogelijkheid als anderen hen iets vragen. Helpers zijn te herkennen doordat ze:

- als eerste klaarstaan om bij problemen in te springen
- regelmatig met werk bezig zijn dat formeel niet bij hen hoort
- snel reageren op e-mails en verzoeken van collega's
- vaak de organisatie van feestjes en dergelijke voor hun rekening nemen
- het lastig vinden 'nee' te zeggen.

#### **Ad 4) De creatieveling**

*U stroomt regelmatig over van ideeën. U voelt zich meer thuis bij de grote lijnen dan bij details. Zodoende komt het regelmatig voor dat u iets (net) niet afmaakt. Dat blijft dan in uw achterhoofd zitten en moet vroeg of laat toch nog een keer gebeuren. Ook bent u regelmatig met meerdere dingen tegelijkertijd bezig.*

*Als u met één project bezig bent, gebeurt het u nogal eens dat uw gedachten afdwalen of dat u op ideeën komt die eigenlijk weinig met dit project te maken hebben. Het is lastig voor u dit soort gedachteprocessen te stoppen.*

*Uw bureau is vaak een puinhoop. Opruimen vindt u eigenlijk jammer van uw tijd maar het gebeurt regelmatig dat u lang naar iets moet zoeken wat ergens op uw bureau moet liggen. Dat vindt u ook wel weer jammer van de tijd. Een ingewikkeld dilemma omdat u uiteindelijk wel weet dat u dit soort 'corveewerk' niet kunt ontlopen. Omdat u graag met iets nieuws begint, hebt u het vaak te druk met nieuwe werkzaamheden zonder dat u het oude hebt afgemaakt.*

Creatievelingen zijn zeer nuttig in ieder team. Ze denken buiten bestaande kaders, komen met ideeën en trekken het team naar een hoger niveau. Wanneer er een vernieuwend idee ontstaat, is de kans groot dat die van een creatieveling komt. Dat geeft anderen ook weer energie.

Tegelijkertijd verdrinken creatievelingen nogal eens in hun ideeën en kan hun creativiteit doorslaan in chaotisch gedrag. Afmaken van zaken is niet hun sterkste kant. Omdat ze gemakkelijk worden afgeleid, vergeten ze nogal eens hun beloftes of weten ze niet meer goed waar ze mee bezig waren. Bovendien stellen ze een klus nogal eens uit als het spannende of nieuwe eraf is en gaan ze door met iets nieuws. Zonder het 'oude' eerst af te maken.

Kenmerken van creatievelingen zijn:

- springen gemakkelijk van de hak-op-de-tak
- doen vaak meerdere dingen tegelijkertijd

- maken dingen niet af
- hebben veel rommel op hun bureau en zijn spullen kwijt
- beginnen graag weer met iets nieuws.

### **Ad 5) De optimist**

*Uw glas is altijd half vol en zelden half leeg. Aan het begin van de dag hebt u een indrukwekkende lijst met activiteiten die u die dag wilt afronden. En het feit dat dit u zelden lukt, weerhoudt u er niet van de volgende dag dit ritueel van voren af aan te herhalen. Mensen houden van u om uw optimisme. Al moet u regelmatig uw excuses aanbieden omdat u iets vergeten bent of niet op tijd afgerond hebt, het wordt u eigenlijk altijd vergeven.*

*De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat u er zelf wel eens moe van wordt dat zaken zelden gaan zoals u ze gepland hebt. Maar plannen, hoe leuk het ook lijkt, werkt voor u toch niet. De werkelijkheid valt uiteindelijk niet te plannen. U maakt er toch altijd wel het beste van.*

*Uw optimisme is ook een manier in het omgaan met de werkelijkheid. U weet achteraf vaak wel dat uw plannen niet helemaal haalbaar waren, maar vindt het ook lastig uw houding te veranderen. U bent ook gehecht aan uw optimisme!*

Optimisten laten zich niet snel uit het veld slaan. Ze maken van de nood en deugd en met hun energieke uitstraling trekken ze de boel regelmatig weer vlot. Maar optimisten lopen het risico het contact met de werkelijkheid te verliezen. Vervolgens zijn ze veel tijd kwijt de zaak weer te herstellen. Keer op keer maken ze dezelfde fout en ze lijken onvoldoende van hun eigen fouten te leren.

De optimist valt te herkennen aan:

- de vaak volle agenda
- het regelmatig niet halen van deadlines
- uitspraken als: 'Dat doen we toch even?'
- het vaak goede humeur
- regelmatig in de stress zitten maar zich daardoor niet uit het veld laten slaan.

### **1.2.3 RICHTLIJNEN EN AANDACHTSPUNTEN PER TYPE**

Waarschijnlijk herkent u in meerdere typen iets van uzelf. We gedragen ons allemaal wel eens als de optimist. Of we hebben de neiging iets zo goed te willen doen dat anderen ons perfectionisme verwijten. Maar in welke van deze omschrijvingen herkent u zichzelf het meest? Welk gedrag staat u het meest in de weg als u in werksituaties meer uit uzelf wilt halen?

Ons gedrag heeft te maken met onze voor- en afkeuren. Sommige werkzaamheden roepen prettige gevoelens op. Andere werkzaamheden roepen minder prettige gevoelens bij u op. Zolang u zich dit bewust bent, zonder dat u uw gedrag hier automatisch op aanpast, is er geen probleem. Maar vaak geldt dat u bepaalde werkzaamheden uit de weg gaat of juist te veel op gaat zoeken zonder dat u zich hier bewust van bent.

Iedere vorm van gedrag heeft zijn goede (sterke) en slechte (zwakke) kanten. De aloude medaille met zijn twee zijdes gaat ook op bij de consequenties van bovengenoemde typen en het bijbehorende gedrag. De solist hoeft geen teamwerker te worden en de creatieveling geen boekhouder. Waar het om gaat is dat u minder snel en minder ver doorslaat in uw voor- of afkeuren. Zodat u daar de ongewenste consequenties niet meer van ondervindt.

Het gedrag waar u het meeste van uzelf in herkent, is uw natuurlijke neiging. Wanneer een optimist niet bewust nadenkt, zal hij zijn agenda te vol plannen, gemakkelijk werk naar zich toe trekken en deadlines te optimistisch uitleggen. De solist gaat (te) lang door in zijn poging een vraagstuk in zijn eentje op te lossen of informeert anderen onvoldoende. Wanneer u vraagtekens stelt bij uw eigen gedrag, is er een grote kans dat er sprake is van contra-productief gedrag. Het is dan beter uw manier van gedrag aan te passen.

Vaak zien we dat als de spanning op het werk toeneemt, we doorslaan in het gedrag waar we ons vertrouwd bij voelen. U vraagt zich misschien niet meer af of het verstandig is een collega te laten meedenken bij een ingewikkelde klus als solist of zegt uit uw behoefte om te helpen uit gewoonte al "Ja" tegen een collega, ook op momenten dat u daar geen tijd voor heeft. Herken uw eigen patronen zodat u ook tijdig kunt ingrijpen als daar een aanleiding voor is.

Naarmate u beter weet waar uw eigen sterktes en zwaktes liggen, kunt u elke keer wanneer u merkt dat u in uw 'valkuil' stapt ook bewust ander gedrag oproepen zodat u meer 'in balans' blijft.

Zo kunt u ook bewuster gaan kijken naar het gedrag van uw collega's. Zij handelen ook vanuit een aantal preferente typen. Wanneer u weet dat uw collega doorschiet in een bepaald gedrag kunt u degene daarop attenderen en hebt u meer controle over hoe u reageert op deze collega. Wanneer u namelijk de achtergrond van gedrag herkent is het vaak makkelijker om hier adequaat op te reageren.

Wat kunt u doen wanneer u merkt dat u teveel doorschiet in uw gedrag?

1. de perfectionist:
  - Eerder met werk stoppen en uw werk aan een collega geven voor advies.
  - Stel uzelf regelmatig de vraag wat de meerwaarde van uw inspanning is voor iemand anders.
  - Geef uzelf van tevoren een hoeveelheid tijd die u aan een opdracht wilt besteden en houd u daar ook aan.
  - Vraag regelmatig feedback in uw omgeving.
  
2. de solist:
  - Vraag feedback en input van anderen.
  - Werk niet meer dan een uur achter elkaar aan een klus door.
  - Informeer anderen regelmatig over de voortgang en de aard van uw werkzaamheden.
  - Plan bij ingewikkelde projecten overleg in.
  
3. de helper:
  - Richt u eerst op uw eigen werk en pas daarna op andere verzoeken.
  - Reageer minder snel op e-mails en verzoeken van collega's.
  - Zeg één keer per dag 'nee' tegen een verzoek.
  - Vraag anderen vaker om hulp als daar een aanleiding voor is.
  
4. de creatieveling:
  - Zorg voor een opgeruimd bureau.
  - Plan 'oninteressante' taken in en maak dingen af.
  - Werk met een bestand waar u uw ideeën in opslaat die niet meteen op een actielijst verschijnen en waar u nu niet mee aan het werk gaat.
  - Begin de dag met een vervelende klus.
  
5. de optimist:
  - Vermenigvuldig de tijd die u ergens mee bezig denkt te zijn met 1,5 of twee.
  - Wanneer u twijfelt aan het realiteitsgehalte van uw belofte, ga er dan van uit dat die belofte niet reëel is.
  - Wanneer u zichzelf iets in de trant van 'dat doen we toch even' hoort zeggen, is het zaak kritisch na te denken.
  - Vraag bedenktijd wanneer iemand u vraagt iets op te pakken.

Bovenstaande gedachten zijn een startpunt voor uw eigen ontwikkeling op weg naar een manier van werken die zorgt voor meer tevredenheid aan het eind van



iedere werkdag. U hebt invloed op uw werk en vooral op de manier waarop u met uw werk omgaat. Zelfinzicht helpt u die invloed te vergroten. Als u betere keuzes maakt versnelt dat proces nog eens!

Door uw zelfinzicht te vergroten en het roer in eigen hand te houden zult u ervaren dat uw omgeving ook anders op u reageert. Dit bevordert de werkrelatie en de effectiviteit van uw samenwerking.

### **1.3 MAAK EEN KEUZE: HET MEK-PRINCIPE®**

Hoe kunnen we u van – niet zitten mekkeren – naar – MEKken – brengen.

MEK staat voor: Maak Een Keuze !!!

U wordt overladen met verzoeken. Uw inbox puilt uit en terwijl de telefoon overgaat realiseert u zich dat die belangrijke vergadering die u nog wilde voorbereiden, over een half uur begint. Continu wordt er een appèl op u gedaan en maakt u (bewust of onbewust) een keuze hoe u hierop moet reageren. Veel te vaak maakt u waarschijnlijk ook de keuze dat u ergens later nog even naar zult kijken of dat u er later over na zult denken.

Vaak stellen we een keuze dus uit. Daardoor creëren we uiteindelijk alleen maar meer problemen. Het is uitstel van executie. Eén van onze belangrijkste boodschappen is dat het van groot belang is direct een keuze te maken over de verzoeken die u binnenkrijgt. Of het nou gaat om een e-mail, een verzoek dat tijdens een vergadering ontstaat of iemand die aan uw bureau staat: maak een keuze over wat u ermee gaat doen.

#### **1.3.1 KIEZEN IN DE DAG**

Hoe vaker u in staat bent in het moment een keuze te maken, hoe meer tijd en rust u ervaart. Vaak zijn we besluiteloos (angst ergens voor te kiezen) en traag wanneer we met een dilemma worden geconfronteerd en dat kost dus veel tijd. Deze angst bouwen we zelf op: u herkent waarschijnlijk ook wel de behoefte zeker te willen weten of uw keuze 100% juist is. Het probleem is dat u dit dus nooit van tevoren kunt weten. Hierdoor ontstaat onzekerheid en dit levert angstgevoelens op en het omzeilen van keuzes. Toch geldt uiteindelijk ook met lastige situaties: geen besluit is ook een besluit. Alleen laat u dan de omgeving of omstandigheden bepalen wat u kiest in plaats van dat u het heft in eigen hand neemt.

Het uitstellen of niet maken van die keuze hangt ook samen met het voorkomen van voor u onplezierige situaties of uitkomsten. U wilt iemand niet teleurstellen,

hebt geen zin een saaie klus af te maken of u bent langer bezig geweest met een verslag dan u met uzelf had afgesproken. Dus de keuzes die wij maken hangen dicht aan tegen situaties die we als prettig of vervelend ervaren. En dat hangt weer sterk samen met het type medewerker dat u bent.

Wat draagt nog meer bij aan deze traagheid in onze besluitvorming? Als u een verzoek ontvangt en globaal hebt gelezen of gehoord wat de bedoeling is, gaat u een besluit nemen wat u ermee doet. U zult dan waarschijnlijk eerst over de inhoud van de vraag nadenken. U gaat helemaal de diepte in en denkt aan allerlei zaken die met de inhoud van de vraag te maken hebben. U verzandt daardoor in de inhoud. Het is veel slimmer buiten de inhoud te blijven en op metaniveau te leren kiezen wat u gaat doen: het enige wat u bepaalt is de eerste actie die u gaat ondernemen.

Het MEK-principe houdt in dat u het verwerken van verzoeken en het uitwerken en inhoudelijk doordenken van werk uit elkaar haalt. Het gaat er alleen om te bepalen wat er met een verzoek moet gebeuren in plaats van dat u dat ook daadwerkelijk op dat moment gaat doen.

We denken vaak aan iets wat we nog moeten doen zonder het te doen. Jammer van de tijd en de energie! De netto tijd die we aan ons werk besteden neemt toe en ons concentratieniveau stijgt wanneer we eerder en sneller besluiten wat we ermee gaan doen en wanneer.

Stel, u krijgt een e-mail met een verzoek van een collega aanwezig te zijn op een projectoverleg dat binnenkort plaatsvindt. Gaat u hem bellen voor meer informatie; gaat u de bijlage lezen om beter geïnformeerd te zijn of moet u met een collega overleggen wie de aangewezen persoon is hierbij aanwezig te zijn? Voordat u het weet zit u over de inhoud na te denken. Maar u verhoogt uw besluitvaardigheid als u zich niet zou laten verleiden na te denken over de inhoud en alleen maar de eerste handeling bepaalt.

### **1.3.2 HET VERBETEREN VAN UW KEUZES**

Als u uw keuzes verbetert, bespaart u tijd, vergroot u uw controle op het werk én haalt u meer uit uzelf op een normale werkdag. Het verbeteren van uw keuzes vereist een bepaalde discipline, maar al snel zult u hier de voorbeelden van gaan ervaren.

De volgende tips zullen u helpen uw keuzes te verbeteren.

**KIES!** Maak altijd een keuze. Zodra u een e-mail opent, een verzoek van een collega krijgt of iets doorneemt, bepaal dan direct wat u ermee gaat doen.

**PLAN!** En ken uzelf. Weet welke uitvluchten u verzint, waar uw voor- en afkeuren liggen en anticipeer daarop door bij lastige situaties voornemens te maken wat te doen.

**HANDEL DIRECT!** Veel werkzaamheden bestaan uit kleine klussen die maar een paar minuten van uw tijd vragen. Maak er een gewoonte van die direct af te handelen.

**KEN UW WERK!** Wees u bewust van uw functieomschrijving en identificeer werkzaamheden die wél en niet bij uw takenpakket behoren. Besluit alleen bij hoge uitzondering of wanneer er sterke argumenten zijn ook werk te accepteren dat formeel niet bij u hoort.

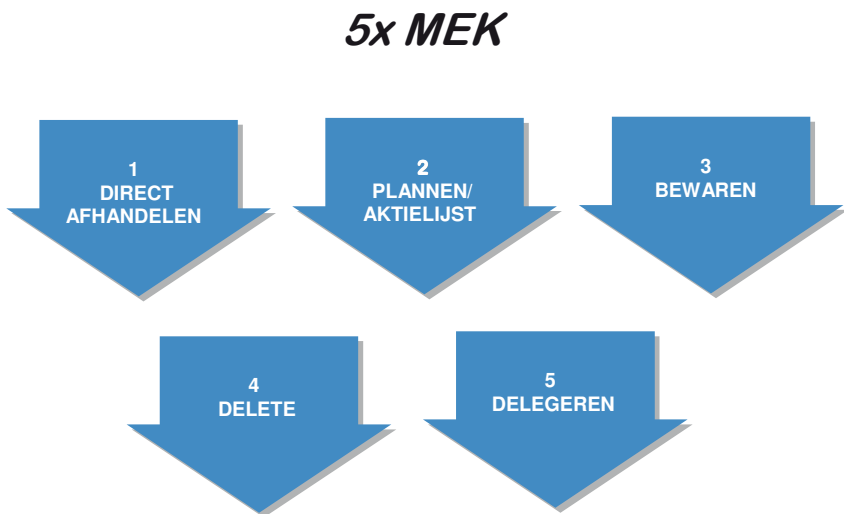
**CREËER ORDE!** Organiseer uw werkomgeving zo dat deze u in staat stelt nu keuzes te maken. Een goede opbouw van uw archief en een opgeruimd bureau zullen u hier erg bij helpen (zie ook hoofdstuk 2).

**MAAK EEN OVERZICHT VAN LOPEND WERK!** Werk met een overzicht van uw werkvoorraad door gebruik te maken van een actielijst (zie hoofdstuk 3) zodat u een goed overzicht hebt van uw werk.

**ORGANISEER EIGEN TIJD!** Creëer ruimte in uw dag waarin u 'binnenkomend werk' behandelt en momenten waarop u uw werk inhoudelijk verder uitwerkt. Wees hier helder en consequent in zonder hiervan af te wijken.

Door deze tips toe te passen zult u meer rendement uit uw dag halen!

Schematisch gezien zijn er 5 belangrijke keuzemogelijkheden



*Figuur 3 MEK principe 2017 Digne Consult*

1. **Direct** afhandelen: een korte vraag via de mail of telefoon die u in een paar minuten kunt wegwerken: doe het meteen. Kost u anders minimaal 2x zoveel tijd want u hebt de vraag nu al helder en vanmiddag moet u zich er opnieuw in verdiepen.
2. **Plannen** of op een aktielijst plaatsen: u ziet aan de vraag die binnenkomt dat dit u meer tijd gaat kosten dan een paar minuten. U reserveert gelijk tijd in de agenda om deze klus te klaren. Of u zet het op de aktielijst zodat u deze vraag vastlegt en uit het hoofd kan halen. U hoeft er niet steeds aan te denken; de vraag komt vanzelf weer langs op een moment dat u zich kan verdiepen in grotere klussen
3. **Bewaren:** u krijgt informatie waarvan u weet dat u het wellicht nodig hebt bij een bepaald project. U bewaart het tot die tijd in het daarvoor bestemde mapje en wanneer dit project in uw planning actueel wordt, kunt u het materiaal erbij pakken. Uiteraard kan het ook informatie zijn waarop voor u geen werk zit maar die u wel ergens hebt te bewaren omdat het te maken heeft met bijvoorbeeld algemene richtlijnen, achtergrond informatie of 'nice to know' materiaal. Zodra u helder hebt dat u het wilt bewaren, geef het dan ook de juiste plek en haal het uit uw gezichtsveld (bureau c.q. mailbox)
4. **Weggoeien:** u kunt ook tot de conclusie komen dat u het wel kan bewaren maar dat het ook elders te vinden is mocht u er ooit gebruik van willen maken. Meestal is er een 'owner' die deze informatie blijft bewaren. Daar kan u het ook weer halen in het geval dat.... Bedenk dat u met al het (digitaal) bewaren enorm veel ruimte claimt die niet nodig is en die u het houden van het overzicht niet vergemakkelijkt.
5. **Delegeren:** ten slotte kunt u ook tot de conclusie komen dat de vraag die u heeft bereikt niet voor u is maar voor een andere collega wiens werk het mogelijk is of die er veel meer vanaf weet. Bedenk u wel dat als u deze keuze maakt u ook gelijk deze opdracht neerlegt bij de andere persoon zodat deze collega voldoende tijd heeft om de activiteit in te plannen.

### 1.3.3 DE KRACHT VAN KIEZEN

Kiezen is een van de belangrijkste maar lastigste vaardigheden waar we de hele dag mee geconfronteerd worden. Kiezen betekent uitspreken waar voorkeuren liggen en dat heeft als consequentie dat we risico lopen. Daarom is het verleidelijk onze omgeving te laten bepalen waar we onze tijd en energie aan besteden. Maar op de langere termijn voedt een dergelijke werkwijze alleen maar onze ontevredenheid. Het ondermijnt ons vermogen zelf invulling te geven aan ons werk.

Niet kiezen is ook een keuze. Alleen kiest u er dan voor zelf geen invloed uit te oefenen. Het zou naïef zijn hier de indruk te wekken dat u volledige keuzevrijheid

hebt. De omgeving bepaalt uw speelruimte, creëert de kaders waarbinnen u kunt functioneren. Maar er is een duidelijke wisselwerking tussen uw houding en die kaders. Wees proactief en beïnvloed daarmee uw werksituatie.

De beleving van werkdruk wordt maar voor een klein deel bepaald door de hoeveelheid werk die we moeten doen. Veel belangrijker is de manier waarop we met ons werk omgaan. Uw hoofd maakt overuren met het denken over uw werk in plaats van daadwerkelijk aan het werk te zijn! Maak keuzes en hou bijvoorbeeld op een actielijst bij wat u nog moet doen. Zo kunt u uw aandacht en energie meer gebruiken om aan het werk te zijn. U probeert geen overzicht meer in uw hoofd te houden van al uw uitstaande werk, maar concentreert zich meer op de inhoud van uw werk.

De kracht van kiezen houdt dus in dat u invloed uitoefent op uw werk en daarmee voorkomt u dat u geleefd wordt door alles wat er in uw omgeving gebeurt. Het investeren in de juiste middelen en processen is daarvoor een randvoorwaarde.



## **PRAKTISCHE OEFENINGEN EN TIPS**

### **Praktische oefeningen:**

1. Wat is uw voorkeur gedragstype?
  - a. Met welke 2 typen voelt u zich het meest verwant?
  - b. Wat is het meest kenmerkend voor uw manier van werken?
  - c. Beschrijf de kracht van ieder type waar u uzelf in herkent.
  - d. Benoem enkele valkuilen die u bij uzelf herkent.
  - e. Welk gedrag wilt u meer ontwikkelen?
  
2. Luister eens een dag naar u eigen taalgebruik en die van mensen in uw omgeving. Hoe vaak hoort u, of zegt u zelf reactieve zinnen zoals 'als...dan; dat kan ik niet...; ik moet wel...!'
  
3. Neem een voor u lastige werksituatie en stel vast hoe u hier tot op heden mee omgegaan bent. Bekijk dezelfde werksituatie nogmaals en dan vanuit de gedachte dat u uzelf ( en de lastige situatie) kan beïnvloeden door anders te handelen, ertegenaan te kijken. Wat zou u bijvoorbeeld anders kunnen doen, en welk effect heeft dat denkt u?
  
4. Maakt u gemakkelijk keuzes?
  - Waarom wel/niet?
  - Hoe komt dat?
  - Wat hebt u nodig om NU goede keuzes te maken?
  - Wat gaat u zichzelf voornemen in de komende periode?
  - Maak de test 'hoe makkelijk maakt u keuzes' bijlage 2
  
5. Welke vijf opties (direct afhandelen, plannen, bewaren, deleten, delegeren) past u toe op het werk?
  - Wat gaat u gemakkelijk af?
  - Wat gaat u moeilijk af?
  - Bespreek dit met een collega en benoem persoonlijke acties.

## Tips:

- Weet wat u echt wil bereiken in het (werk)leven
- Alle begin is lastig, start met relatief makkelijke situaties. Met kleine stappen kunt u grote resultaten boeken
- Hou u bezig met de zaken die ertoe doen
- Laat uw omgeving weten dat u wilt werken aan een proactieve houding en vraag hen u feedback te geven
- Gebruik proactieve taal
- Behandel uw collega's met aandacht. Iedereen handelt vanuit het idee dat 'ze goed doen'. Van belang is vanuit welke achtergrond, of gedragtype zij handelen. Hierdoor wordt het voor u helderder hoe u op een constructieve wijze kan (samen)werken
- Maak elke keer dat er werk op u afkomt via mail, telefoon of aan het bureau, een van de 5 keuzes; **direct afhandelen, plannen, bewaren, deleten of delegeren**
- Maak de beslissing onmiddellijk, wacht niet af
- Delete de mail als u die niet meer nodig hebt
- Bewaar de mail op de juiste plek voor het geval u die later nog een keer nodig hebt
- Beantwoordt een verzoek zo snel als mogelijk (in principe binnen 24 uur, melden dat u er op een later moment op terugkomt is ook een reactie)
- Vraag om hulp als u het niet zelf kan oplossen
- Delegeer het verzoek meteen naar de juiste persoon



## 2. WORKFLOWMANAGEMENT



Optimaal gebruikmaken van de middelen en processen die nodig zijn voor een goede uitoefening van uw functie is een voorwaarde om meer uit uzelf te halen op uw werk. Optimaal beheer van deze ingrediënten houdt in dat u zich bewust bent van de middelen die u inzet om uw werk te verrichten en van de processen die onderdeel uitmaken van uw werk.

Steeds meer bedrijven gaan over naar een andere manier van werken met de mogelijkheid om thuis te werken en/of flexplekken op kantoor. Dit heeft zijn weerslag op de middelen en processen.

In dit hoofdstuk besteden wij aandacht aan de inrichting van uw werkplek ongeacht waar deze is, (digitale) archief, overzicht in uw werkvoorraad en e-mail. Hoe u ervoor kunt zorgen dat anderen uw werk kunnen overnemen en hoe u uw kennis overdraagbaar maakt.



## **2.1 MIDDELEN EN PROCESSEN**

Bij middelen kunt u denken aan uw computer, formulieren die u regelmatig nodig hebt, kantoorartikelen maar ook input van collega's, het budget dat u bewaakt of het akkoord van een leidinggevende. Processen zijn de wegen die u bewandelt en de ketting aan acties die u uitvoert om ergens uit te komen. Denk aan het checken van uw e-mail zodat u geïnformeerd bent of aan de vergaderingen die onderdeel zijn van het project waar u deel van uitmaakt. Dit hangt sterk samen met de functie die u bekleedt. Voor een ander deel wordt het proces bepaald door de mogelijkheden die de organisatie u biedt. Hierbij is ook uw persoonlijkheid weer van belang. De perfectionist gaat anders om met de e-mail en bewaart documenten vanuit een andere intentie dan de optimist.

Hoe meer zicht u hebt in de te gebruiken middelen en processen, hoe beter u in staat bent hier proactief mee om te gaan. Wanneer u in staat bent de processen die dagelijks en wekelijks terugkomen in uw werk te vertalen in een ritme in uw werkdag en werkweek, vergroot dat uw rust, productiviteit en flexibiliteit.

### **2.1.1 WAT BEPAALT U ZELF?**

Wat houdt uw baan in? In hoeverre wordt uw agenda ingevuld door afspraken met anderen? Wat hebt u nodig om uw werk goed uit te kunnen oefenen? Deze vragen gaan in op de kaders van uw werk. Ze hebben te maken met uw werkplek, uw computer, het gebruik van uw agenda en de mate waarin u zelf uw werk kunt bepalen.

Het is handig uzelf af te vragen wat u eigenlijk doet op het moment dat uw werkdag begint. Grote kans dat u eerst uw computer aanzet en uw e-mail checkt (naast het halen van een kop koffie en het even bijpraten met een collega). Hopelijk kijkt u ook even in uw agenda: wat staat daar al in? Veel vergaderingen en/of dagelijks terugkerende activiteiten (de post halen, productiecijfers controleren of ziekteverzuimcijfers doorgeven)?

In de loop van de dag voert u hoogstwaarschijnlijk enkele van de volgende activiteiten uit: u pleegt telefoontjes, checkt regelmatig uw e-mail, leest documenten door, haalt koffie, gaat door een stapel papier heen die op uw bureau is blijven liggen, overlegt iets met een collega, probeert iets te schrijven voor een klant en reserveert een ruimte voor een vergadering. Wanneer u zo reageert op alles wat er in uw omgeving gebeurt, wordt het grootste deel van de dag al gevuld. U bent hard aan het werk maar laat uw keuzes grotendeels door anderen of door de omgeving bepalen. U moet actie ondernemen om dit te voorkomen.

Het is aan u de waan van de dag te doorbreken en u voldoende af te schermen van alles wat op u afkomt. Uw (interne en externe) klanten en collega's vragen aandacht. Ook heeft uw onmiddellijke werkomgeving invloed op uw concentratie en daarmee op uw effectiviteit.

Wilt u uw werk beter kunnen sturen, dan kunt u verschillende dingen doen. U begint met de concrete ingrediënten van uw werk. U denkt na over wat voor u belangrijk is. Wat daagt u uit in uw werk? Waar beleeft u plezier aan? Wat moet u vandaag afhebben? Als er bepaalde werkzaamheden zijn waar u meer tijd voor zou willen hebben, moet u nadenken over de manier waarop u dat gaat organiseren. Kijk hoe u, binnen de kaders van uw baan, ruimte kunt maken om uw eigen wensen en talenten te benutten en in te zetten. Zo kijkt u verder hoe u in staat bent meer voldoening te krijgen in uw werk.

Een ondersteunende werkomgeving is hierbij een belangrijk hulpmiddel.

### **2.1.2 UW WERKPLEK**

Uw werkplek is het koninkrijk van waaruit u werkt en uw keuzes maakt. Steeds meer organisaties gaan met flexibele werkplekken werken. In hoofdstuk 2.2. gaan we op flexibel werken in. We gaan nu uit van werken vanuit een vaste plek.

Hoe meer uw werkplek u ondersteunt in uw werk, hoe gemakkelijker het is met minder moeite meer resultaat te bereiken. Voordat wij ingaan op een efficiënte inrichting en indeling van uw werkplek, vestigen wij de aandacht op twee andere elementen van uw werkplek die van groot belang zijn.

Allereerst: hebt u een gezonde werkplek? Denk aan uw bureaustoel, uw zithouding en de hoogte van uw monitor. Een slecht werkende muis is vervelend en vergroot de kans op RSI-klachten. Ook een kopieerapparaat in uw onmiddellijke omgeving kan ongezond zijn. Bij twijfel over uw werkplek bestaat binnen de meeste bedrijven de mogelijkheid om een werkplekonderzoek aan te vragen, waarbij u concrete tips en adviezen krijgt voor uw werkplek. Als u twijfels hebt over uw werkplek onderneem dan actie en schakel zonodig gespecialiseerde hulp in.

Ten tweede: voelt u zich plezierig achter uw bureau? De kans is groot dat u meer uren op kantoor doorbrengt dan in uw eigen woonkamer. Dus besteed aandacht aan de aankleding van uw werkplek. Naast een opgeruimd bureau (waar we zo nog op komen) kan een persoonlijk aandenken, een ansichtkaart op het prikbord of een foto van familie, vrienden, partner, kinderen als screen saver helpen in het creëren van een plezierige werkomgeving. Natuurlijk zijn de richtlijnen van uw or-

ganisatie hierin medebepalend. Toch blijkt elke keer weer dat het investeren in een werkplek waar u zich prettig voelt zichzelf dubbel en dwars terugverdient.

Dit betekent echter dat uw werkplek onderhoud nodig heeft. Het is belangrijk dat u iedere dag een paar minuten tijd besteedt aan het opruimen en onderhouden van uw onmiddellijke werkomgeving. Maak zo nu en dan wat extra tijd vrij om een grote schoonmaak te houden. Een belangrijke vraag daarbij is of uw werkplek u helpt u te concentreren op uw eigen werk of dat er zich veel zaken in bevinden die u afleiden.

Op de ideale werkplek bevindt zich alleen werk waar u op dat moment mee bezig bent. Geen post-it's rond uw monitor, geen stapels papier waar u nu niet mee bezig bent en geen verzameling koffiebekers van de afgelopen drie dagen. Rust, ritme en regelmaat zijn de sleutelwoorden voor een ondersteunende werkplek. Zeker wanneer u gemakkelijk afgeleid bent, is alles waar u nu niet mee bezig bent een uitnodiging om met meerdere werkzaamheden tegelijkertijd bezig te zijn.

Richtlijnen voor uw werkplek:

- Zorg dat uw bureau leeg is, behalve de spullen waar u nu mee bezig bent.
- Geen post-it's of ander materiaal rond uw monitor.
- Een vaste plek voor uw agenda (geldt ook voor uitdraai van uw digitale agenda en/of i-phone), telefoon, aantekeningblok en pen.
- Een aantal bakjes op uw bureau waar het werk (als u nog veel met papieren documenten werkt) in terechtkomt waar u vandaag of morgen mee aan de slag wilt.
- Gebruik de bovenste lade van uw ladeblok voor kantoorartikelen (perforator, nietmachine, pennen en dergelijke).
- Gebruik de onderste lade voor materiaal dat aansluit bij uw werk (formulieren die u veel nodig hebt, materiaal waar u binnenkort aan gaat werken, uw onderhanden werk, werkvoorraad en dergelijke).
- Besteed de laatste vijf minuten van iedere werkdag aan het opruimen van uw bureau.

Uw bureau en het werkblad is geen archief! Uw onderhanden werk (qua papier) moet zich niet op uw bureau bevinden maar op een andere plek in de lades of onmiddellijke omgeving van uw bureau.

### **2.1.3 OVERZICHT OVER UW ONDER HANDEN ZIJNDE WERK**

Een essentiële stap in het opbouwen van een efficiënte manier van werken is het bijhouden van een actielijst of 'to do' lijst. Zo weet u wat uw werk is waar u op dit moment actief mee bezig bent.

Ons hoofd is slecht in het uitvoeren van parallelle bewerkingen. Als u in uw hoofd een overzicht maakt van dat wat u nog moet doen, dan weet u aan het eind waarschijnlijk niet meer wat u als eerste had bedacht. Het maken van een actielijst werkt. U herkent waarschijnlijk de behoefte om, als vlak voor uw vakantie de onrust toeneemt, even op papier te zetten wat nog gedaan moet worden. U weet dat het creëren van overzicht werkt en u zult er veel baat bij hebben als u van het bijhouden van een actielijst een gewoonte maakt.

Waarom zou u uw hoofd gebruiken voor het bewaren van het overzicht wanneer daar perfecte hulpmiddelen voor zijn? Hoe minder uw hoofd belast wordt met oninteressante wetenswaardigheden, hoe meer ruimte er overblijft om u te concentreren op de inhoud van uw werk. Maak een overzicht van uitstaande werkzaamheden. Noteer hierop uw ideeën, binnenkomende verzoeken en e-mails waar werk aan gekoppeld is. Zo weet u precies wat u nog moet doen en vergeet u niets.

Zorg voor één lijst met het overzicht van werkzaamheden die nog gedaan moeten worden. Voorkom dat u zo'n overzicht op verschillende plekken bewaart. Over het algemeen raden wij aan de elektronische takenlijst binnen uw mailprogramma daarvoor te gebruiken (meestal Outlook). Op deze manier scheidt u zo veel mogelijk overzicht op één plek. Steeds meer mensen gebruiken PDA's, handhelds en andere elektronische zakagenda's. Wanneer u zichzelf oefent in het gebruik van deze hulpmiddelen, hebt u daar alleen maar meer profijt van in de toekomst. In organisaties zal de digitalisering alleen maar verder toenemen.

Maak een gewoonte van het noteren van uw acties! Gebruik dit overzicht wanneer u uw werkdagen en werkweken inplant. U weet dan beter waar u aan toe bent. Maak uw actielijst 's ochtends, nadat u uw e-mail hebt doorgelopen, weer up-to-date en beslis aan de hand daarvan wat u die dag gaat doen. In hoofdstuk 3 'Planmatig werken' gaan we hier uitgebreider op in.

Als u een goed overzicht heeft van uw werk, dan kunt u beoordelen of er sprake is van een reële werkdruk. Vindt u het lastig de benodigde tijd in te schatten, voeg dan tijdelijk een extra kolom toe aan uw actielijst waar u dit probeert in te schatten. Door dit te evalueren ontwikkelt u uw gevoel voor tijd. Ook kunt u ervoor kiezen uw takenlijst te categoriseren of een apart overzicht te maken van werkzaamheden die u aan anderen hebt gedelegeerd. U kunt zo'n takenlijst op verschillende manieren maken. Investeer in een vorm die u het beste ondersteunt in uw werk en maak er een gewoonte van!

Het werken met een actielijst is onderdeel van de manier waarop u uw werk organiseert. Hierna volgen enkele richtlijnen voor de opbouw van uw archief zodat u hier nog beter mee aan de slag kunt gaan.

#### **2.1.4 OPBOUW VAN UW ARCHIEF**

U wordt waarschijnlijk overstelpt met informatie. E-mails, elektronische documenten, papieren documenten, moeten allemaal een overzichtelijke plek vinden in uw digitale en/of papieren archief. Als u dit op een logische manier doet, dan kunt u gemakkelijk informatie materialen opslaan en, nog veel belangrijker, gemakkelijk uw gegevens terugvinden.

Medewerkers in een kantooromgeving besteden gemiddeld 4 uur per fulltime week aan het zoeken naar informatie. Op jaarbasis zijn dit zes weken! Kostbare tijd die u waarschijnlijk veel liever aan iets anders besteedt. U bespaart dus veel tijd als u uw archief logisch opbouwt en investeert in het onderhoud ervan.

Hoe moet u uw archief aanpassen? Hier volgen de belangrijkste richtlijnen:

- Maak onderscheid tussen uw dynamische archief (informatie materiaal waar u nog mee aan de slag moet en waarvan u een aantekening terugvindt op uw actielijst) en uw statische archief (informatie materiaal dat u bewaart omdat u het wellicht later nog wilt raadplegen).
- Zorg voor een identieke opbouw van uw archiefvormen. Laat de drager van de informatie (papier, e-mail, elektronisch) niet bepalend zijn voor de plek waar u het kunt terugvinden.
- Maak een structuur die uit verschillende lagen bestaat en denk na over het meest geschikte abstractieniveau waarop u uw archief gaat indelen. Ga in principe niet dieper dan drie lagen.
- Voer zo min mogelijk bewerkingen uit op uw informatie. Bewaar e-mail binnen uw mailprogramma, sla bijlagen op in uw elektronische mappenstructuur en bewaar papieren documenten in uw papieren archief. Wees hier consequent in!
- Nummer uw archief en geef uw belangrijkste aandachtsgebied het nummer 1. Hiermee geeft u zichzelf meer ondersteuning in het stellen van prioriteiten. Bovendien scheelt het u scroll-tijd bij het opslaan en terugzoeken van bestanden en e-mails.
- Voorkom dat de lijst met aandachtsgebieden te lang wordt. De richtlijn die u kunt hanteren is een maximum van negen aandachtsgebieden. Dit hangt onder andere samen met het maximum aantal dat mensen goed kunnen overzien.

- Besteed twee keer per jaar een paar uur aan het onderhoud van uw werkplek. Gooi spullen die niet meer relevant zijn weg (gevoelig materiaal in de papier-versnipperaar) en zorg dat informatie materiaal dat voor de organisatie belangrijk is op de daartoe bestemde plek terechtkomt. Ruim digitale bestanden op.
- Voorkom dat u een persoonlijke bibliotheek aanlegt. Bewaar alleen materiaal dat direct aansluit bij uw belangrijkste aandachtsgebieden. Bij verandering van functie gooit u materiaal dat niet meer relevant is weg en draagt u de rest over aan uw opvolger.

Een optimale indeling van uw archief (zowel digitaal als papieren) is gekoppeld aan het benoemen van de belangrijkste aandachtsgebieden in uw werk. De meeste mensen maken, onafhankelijk van de functie die ze bekleeden, gebruik van de meeste van de volgende aandachtsgebieden:

Professionele ontwikkeling:

Alle informatie die samenhangt met uw persoonlijke of professionele ontwikkeling, komt in deze map terecht. Denk aan opleidingen die u volgt, intervisiegroepen waar u deel van uitmaakt of afspraken die u met uw leidinggevende hebt gemaakt over de toekomst. Het is een taak van iedereen na te denken over zijn ambities op de (middel)lange termijn. Continu investeren in uw eigen professionele ontwikkeling verdient zichzelf terug. Door een map op te nemen die hiernaar verwijst, her- en erkent u dit als een van uw aandachtsgebieden.

Informatie van de organisatie:

Naast informatie die samenhangt met uw functie, ontvangt u informatie die ingaat op de organisatie waarvoor u werkzaam bent. Het kan gaan om beleidsplannen, informatie die ingaat op een reorganisatie, CAO-informatie en dergelijke. Soms is het intranet zo goed ontwikkeld dat deze map niet nodig is. Zo niet, dan raden wij aan alle relevante informatie uit de organisatie die niet rechtstreeks ingaat op uw functie, hierin op te nemen.

Teamzaken:

De meeste mensen maken deel uit van een team. Behalve teamoverleg en bijbehorende verslagen hebben veel teams te maken met beleidsplannen, richtlijnen voor samenwerking en andere aandachtspunten. Het is verstandig alle informatie die samenhangt met het team waarbinnen u werkzaam bent in één map op te slaan.

Eenmalige opdrachten:

Het is mogelijk dat u het verzoek krijgt een extra eenmalige opdracht op te pakken.

Het kan gaan om het organiseren van het afscheid van een collega, het regelen van een verhuizing of het opschonen van een gemeenschappelijk archief. Het is het handigst dit soort opdrachten bij elkaar te houden in een map met een vergelijkbare titel.

Privé:

Alle informatie die een persoonlijk karakter heeft, kunt u het beste bij elkaar plaatsen. Meestal wordt aangeraden deze op nummer 9 (het onderste nummer te plaatsen). Het is niet de bedoeling dat u uw privé-leven op uw werk gaat organiseren. Maar net zoals u thuis nog wel eens een aantal werkgerelateerde dingen doet, gebeurt het soms dat u op uw werk een mail ontvangt met een privé-karakter. Het is beter deze bij elkaar in een aparte map te plaatsen.

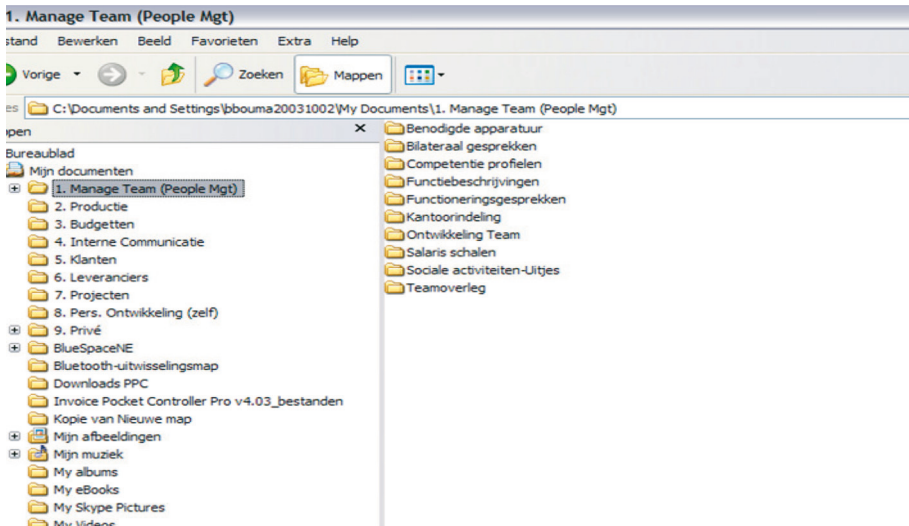
Behalve deze mappen benoemt u vervolgens de mappen die ingaan op uw eigen functie. Afhankelijk van uw functieomschrijving kunt u denken aan:

- 1 projecten
- 2 aansturen van een team
- 3 beleidszaken
- 4 klachten
- 5 MT
- 6 acquisitie
- 7 relatiebeheer
- 8 procedures en regelgeving.

Het hangt sterk van uw specifieke functie af hoe u deze mappen benoemt. Hoe beter uw structuur aansluit bij uw specifieke functie, hoe beter uw archief u ondersteunt in het maken van goede keuzes. Maak mappen die verwijzen naar de aandachtsgebieden of verantwoordelijkheden die u binnen uw functie herkent. Het archiveren op afzender of op tijdstip maakt uw archief niet toegankelijker. Een archief dat is ingedeeld op verantwoordelijkheden, is minder aan verandering onderhevig. Bovendien maakt een dergelijk archief het overdragen van werk op anderen een stuk makkelijker.

Met het maximaal aantal van negen aandachtsgebieden in uw achterhoofd kunt u zoeken naar de opbouw die goed aansluit bij uw persoonlijke functie. Hieronder ziet u een voorbeeld van een archief van een teamleider (figuur 4). In zijn archief vindt u de aandachtsgebieden terug die een onderdeel zijn van zijn functie. Zijn aandachtsgebieden zijn genummerd in volgorde van belangrijkheid (1. Manage team tot 9. Privé). In zijn structuur vindt u de submappen van de eerste hoofdfolder,

Manage Team, terug. Deze zijn niet genummerd maar dat mag natuurlijk wel als u daar de voorkeur aan geeft:



Figuur 4 Indeling 'Mijn documenten'.

### 2.1.5 BEHANDELEN VAN UW E-MAIL

De komst van e-mail heeft ons werk sterk beïnvloed. Zonder het gemak en voordeel van het gebruik van e-mail te ontkennen, geven steeds meer mensen aan dat e-mail eerder als een last dan als een lust wordt ervaren. Wanneer u 50 tot 80 e-mails per dag binnenkrijgt (wat geen uitzondering meer is), kunt u het grootste deel van de dag druk blijven met het kijken naar en behandelen van uw e-mail. Het paradoxale is vervolgens dat, hoe meer tijd u aan uw e-mail besteedt, hoe meer e-mail u lijkt te ontvangen. Door (te) snel te reageren op uw e-mail leert u anderen dat e-mail een goede manier is om u te benaderen.

- E-mail wordt gelukkig steeds vaker gezien als een officieel communicatie medium. Dat betekent dat ook steeds meer mensen zich bewust zijn dat aan het gebruik van e-mail ook etiquette zitten. Toch gebeurt het in de praktijk maar al te vaak dat juist de gewone, alledaagse mailtjes niet volgens de etiquette worden verstuurd en behandeld en daarmee kunnen deze een bron van miscommunicatie en irritatie worden. Een paar richtlijnen bij het sturen en behandelen van e-mail kunnen bijdragen aan het terugdringen van de e-mail cultuur die in veel organisaties zijn intrede heeft gedaan:
- E-mail is vooral handig om mensen te informeren. Wanneer u een afspraak met iemand moet maken is het vaak beter de telefoon te pakken of bij iemand langs te gaan.



- E-mail is geen chatbox. In plaats van de hele tijd e-mails naar iemand te sturen, kunt u sneller even bij elkaar gaan zitten of de telefoon pakken.
- U mag binnen 24 uur een reactie van iemand verwachten (betekent niet dezelfde dag!). Wanneer u onmiddellijk input van iemand nodig hebt, is e-mail niet het meest geëigende middel. Als u meer dan één dag niet op uw werk zit, is het handig uw automatische e-mailbeantwoorder aan te zetten.
- Bij e-mail kunt u aangeven of de mail rechtstreeks voor iemand bedoeld is of dat iemand een mail alleen ter informatie ontvangt (het CC-veld). Ga hier zorgvuldig mee om en gebruik e-mail ook op deze manier.
- Check uw e-mail enkele keren per dag, maximaal drie keer per dag. Schakel alarmpjes uit, zodat u niet gestoord wordt bij elke e-mail die u ontvangt. Of schakel uw e-mailprogramma eens een deel van de dag uit. Bij bijna iedere functie is het mogelijk het aantal keren dat u uw e-mail controleert tot drie maal per dag te beperken.

Voor een uitgebreid overzicht van e-mail etiquette verwijzen wij naar Bijlage 4.

U kunt de inbox van uw e-mail zien als een elektronische postbus. Dit houdt in dat u geen e-mail in uw inbox laat staan maar dat u uw e-mail vanuit uw inbox verplaatst al naar gelang de keuze die u over uw e-mail maakt. Uw inbox is in principe leeg nadat u de mails hebt gezien en besluiten hebt genomen! Ook voor uw inbox geldt dus dat het geen alternatieve archiefplaats is!

Veel e-mail kan onmiddellijk verwijderd worden. Als u irrelevante e-mail onmiddellijk verwijdert, bent u waarschijnlijk 20 tot 30% van uw e-mail kwijt. Maak er een gewoonte van u af te melden voor e-mailgroepen of lijsten die voor u geen toegevoegde waarde hebben. Of afzenders van voor u onnodige e-mail te laten weten dat u geen prijs stelt op hun post. Dat voorkomt veel zoekwerk en vermindert de tijd die u aan het behandelen van uw e-mail besteedt. Bovendien is de kans dat u belangrijke e-mail per ongeluk weggooit groter als u meer irrelevante e-mail ontvangt. Een extra reden om zich af te melden voor nieuwsgroepen waar u weinig interesse voor heeft.

E-mail waar u geen actie meer op hoeft te ondernemen maar die u wel bewaart, verplaatst u onmiddellijk naar de mappenstructuur zoals u die onder uw persoonlijke mappen hebt aangemaakt. Zo houdt u uw archief up-to-date. Neem de bijlagen meteen op in uw verkennerstructuur en bewaar ze niet binnen uw e-mailprogramma. Zo voorkomt u dat u meldingen van systeembeheer ontvangt dat uw e-mail té vol zit.

Als u de e-mail die u met een korte reactie meteen kunt beantwoorden hebt weg-gewerkt, blijft er nog één categorie e-mails over waar u in een later stadium nog aandacht aan moet besteden. Wij noemen dat de 00-categorie. Afhankelijk van uw voorkeur kunt u onder uw inbox de volgende mappen aanmaken, gekoppeld aan de actie die u erop moet nemen:

### **01 Actie**

Hierin slaat u de e-mail op waar u in een later stadium aandacht aan gaat besteden. Maak een aantekening op uw actielijst. Wanneer u met een elektronische actielijst werkt, is het aan te raden e-mails waar een actie aan gekoppeld zit, meteen naar de elektronische takenlijst te verplaatsen. Dan heeft u deze map niet nodig.

### **02 Wacht op antwoord**

Vaak is het lastig het overzicht te bewaren over door u verstuurde e-mails waarop u een reactie van iemand anders verwacht. Door uzelf in de CC op te nemen en deze mail te verplaatsen naar de map 'Wacht op antwoord' hebt u een goed overzicht van de verzoeken die u uit hebt staan bij anderen.

### **03 Te lezen**

Wanneer u veel e-mails ontvangt waar leeswerk aan gekoppeld zit (of de e-mails die u CC hebt gekregen apart wilt bewaren in plaats van ze meteen te behandelen) kunt u ervoor kiezen deze te verplaatsen naar een folder 'Te lezen'. Hier bewaart u de e-mails waar u op door u gekozen momenten de tijd voor neemt ze door te nemen.

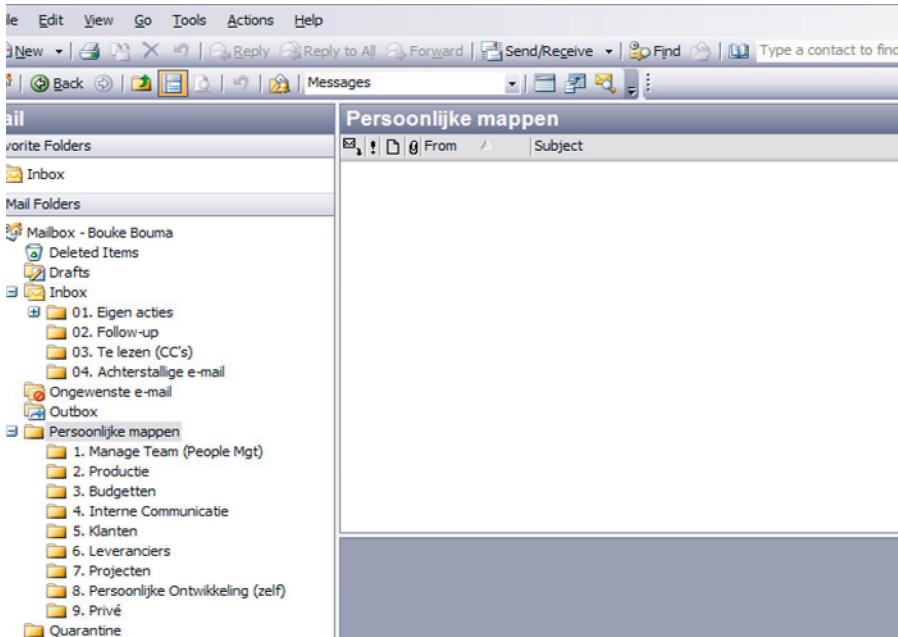
### **04 Voorlopig bewaren**

Wanneer u regelmatig e-mail krijgt die maar een beperkte periode interessant is (een uitnodiging, een melding dat het systeem over twee dagen een paar uur uit de lucht zal zijn en dergelijke), dan kunt u ervoor kiezen een map aan te maken waarin u e-mail opslaat die maximaal drie - vier weken relevant is. Schoon deze map maandelijks even op.

### **05 Achterstallige e-mail**

Het kan voorkomen dat u zo veel e-mail in uw inbox hebt, dat het u niet lukt deze allemaal volgens het MEK-principe® te behandelen. De achterstand die u hebt opgebouwd (nog een erfenis uit het verleden of bijvoorbeeld doordat u op vakantie bent geweest) kunt u het beste allemaal verplaatsen naar een folder 'Achterstallige e-mail'. Zo voorkomt u dat u achter de feiten aan blijft lopen en kunt u zo snel mogelijk weer werken met een lege inbox. Als een project doorloopt u vervolgens deze map en verplaatst de mail naar de desbetreffende map. Soms besluit u na verloop van tijd de map geheel te verwijderen.

In figuur 5 vindt u een voorbeeld van een helder opgebouwd Outlook-archief van de teamleider. Deze structuur correspondeert met de opbouw van de structuur die op het netwerk is aangemaakt. Bovendien heeft hij de voor hem relevante 0-categorieën opgenomen:



Figuur 5 Indeling Outlook.

Onder de 'Inbox' zijn de mappen aangemaakt die onderdeel zijn van het dynamische archief ('er zit nog werk aan gekoppeld'). Onder 'Persoonlijke mappen' zijn de mappen aangemaakt die onderdeel zijn van het statische archief van deze teamleider. De één is handiger met het gebruik van de computer en ondersteunende programma's zoals Outlook of Lotus Notes. Het aanmaken van mappen, kopiëren van mail naar een takenlijst of agenda en het instellen van regels zijn manieren om het bewerken van uw e-mail te vergemakkelijken. Aarzel niet collega's te vragen voor tips of u zo nodig aan te melden voor een cursus wanneer u zich niet vertrouwd genoeg voelt met het werken met dit soort programma's.

Voor het maken van de juiste keuze over onder andere uw e-mail is het noodzakelijk dat u voldoende zicht en controle hebt over uw werk. Hoeveel tijd is nodig om dit overzicht te bewaren? Hoeveel ruimte blijft er over voor mijn andere verplichtingen? Daartoe is het belangrijk zicht te krijgen op een goede balans in uw werkweek. Wanneer er een goede balans is, bestaat er tijd voor al deze verschillende categorieën werkzaamheden. Het volgende hoofdstuk gaat u daarbij helpen.

Voordat we hierop ingaan, willen we eerst nog even stilstaan bij twee nieuwe trends binnen manieren van werken.

## 2.2. FLEXIBEL WERKEN: 'Nieuwe' manier van werken

Steeds meer organisaties gaan flexibel werken en/of telewerken.

Werkgevers worden in toenemende mate 'gedwongen' na te denken over een andere manier van werken door oa. noodzakelijke productiviteitsverbetering, kostenreductie, toenemende behoefte bij werknemers aan flexibele werktijden, maatschappelijke veranderingen en file-problematiek. De technologische ontwikkelingen maken het steeds meer mogelijk om voor een andere manier van werken te kiezen. Dit leidt vaak tot een reorganisatie en/of organisatieverandering waarbij flex werken, telewerken, mobiel werken in de organisatie ingevoerd wordt.

Wanneer uw werkgever kiest voor een van deze opties dan houdt dit voor u in dat u (deels) thuis kan werken en/of dat u op kantoor geen vaste werkplekken meer hebt.

Uit onderzoek blijft dat ongeveer 10% van de mensen in loondienst structureel 1 dag thuis werkt. Een van de belangrijkste trends die HR specialisten zien is een verdere groei van dit fenomeen. En hieruit voortvloeiend het bij de medewerkers vervagen van grenzen tussen werk en privé. Het behouden van een goede work/life balance wordt hiermee onderstreept. Tevens vraagt dit andere, of nog beter ontwikkelde vaardigheden van de medewerkers.

Alvorens in te gaan op hoe u kunt zorgen voor een effectieve en efficiënte manier van flexwerken, hier eerst de bekendste voor en nadelen op een rij. Hierbij gaan wij ervan uit dat aan de randvoorwaarden om optimaal digitaal te werken is voldaan.

	Voordelen	Nadelen
1	Minder verstoringen door collega's	Minder binding met kantoor en collega's
2	Efficiënter ( onderzoeken geven aan tot wel 15% hogere productiviteit te bereiken bij thuiswerken)	Wisseling van rollen (ouder/medewerker) kost steeds tijd om er 'weer in te komen'
3	Flexibeler om kunnen gaan met verschillende rollen (ouder/ medewerker)	Uitstelgedrag; de werkzaamheden die thuis worden verricht zijn vaak van dien aard dat er geen tijdsdruk op zit.
4	Tijds winst, geen reistijd of file	Storingen vanuit de werksfeer (collega's die bellen/mailen met 'korte' verzoeken) is men geneigd snel op te pakken. Wellicht met het gevoel: als ik het meteen afhandel dan maak ik zichtbaar dat ik aan het werk ben/achter de pc zit.
5	Medewerkers die ver wonen hoeven niet te verhuizen	Leidinggeven geschiedt meer op afstand
6	Kantoorruimte kan verminderen, kosten besparing (tot wel 40% besparing van werkruimte)	De beste plekken zijn altijd voor degenen die vroeg komen

*Figuur 6  
Voor en nadelen  
van flexwerken*

Om de voordelen te benutten zal een andere manier van organiseren en sturen van belang zijn. Hierbij is een belangrijke voorwaarde dat 'loslaten en vertrouwen' vanuit de organisatie in woord en daad wordt uitgedragen.

### **Wat kunt u zelf te doen om succesvol te flexwerken?**

1. Wanneer u gaat flexwerken wordt de afstand groter tussen u en uw collega's, manager en bedrijf. Dit betekent dat u helder voor ogen moet houden wat de strategie en doelen van de organisatie cq afdeling zijn en wat u eigen toegevoegde waarde is. U zal meer uw eigen koers moeten vasthouden.
2. Plannen van werk is van nog groter belang. Van te voren afstemmen wie u wanneer nodig hebt bij een klus is noodzakelijk want u kan er niet op rekenen dat u de ander aantreft achter het bureau op het moment dat u aan de slag gaat.
3. U zal nog meer in staat moeten zijn om uw grenzen te bepalen. Nu kunnen uw collega's en manager namelijk niet eens meer zien dat u hard aan het werk bent. Dus helder aangeven hoe en wanneer u gestoord kan worden en kritisch zijn op het ingaan van verzoeken.
4. Om binnen kantoor optimaal gebruik te kunnen maken van flexplekken zal u een cleandesk policy dienen te bedrijven. Dit kan voor velen nog een uitdaging worden om voor een groot deel over te stappen op digitaal werken. Als u al jaren gewend bent om werk om u heen te verzamelen en u elke dag weer overspoeld wordt door nieuwe informatie die via allerlei kanalen tot u komt, dan vergt de overgang naar flexwerken een grote verandering.
5. In het verlengde hiervan zal u ook met uw collega's/team na moeten denken over gemeenschappelijke archivering (digitaal en papier) en structurering zodat alle informatie voor iedereen toegankelijk is.
6. U hebt met uw collega's/team (nieuwe) afspraken te maken over beschikbaarheid en bereikbaarheid, werkafspraken, planning, onderlinge communicatie en samenwerking.
7. Is het raadzaam om regelmatig (samen en in overleg met uw collega's) op kantoor te zijn (bijvoorbeeld een vaste dag in de week).

Kortom, alle in dit boek beschreven activiteiten en tips om uw werk goed te organiseren worden met de komst van virtueel werken nóg belangrijker en de afstemming met uw collega's vergt wellicht méér samenwerking en communicatie vaardigheden dan wanneer u elkaar elke dag treft op kantoor.

## **2.3. KENNISMANAGEMENT**

Over kennismanagement is veel informatie en dit boek heeft niet de intentie hierop uitgebreid in te gaan. Waar kennismanagement raakvlakken heeft met Proficient werken wordt het hier besproken.

Organisaties worden steeds kennisintensiever. Om sneller te kunnen groeien is het effectief omgaan met deze kennis essentieel. Medewerkers leren steeds sneller en verhogen continu hun kennisniveau. Vaak blijft deze kennis echter opgesloten in het hoofd van de professional die de kennis heeft opgedaan. Dit terwijl de kennis voor andere professionals zeer belangrijk kan zijn. Om werkelijk hergebruik van deze kennis te kunnen bewerkstelligen, is kennisoverdracht vereist. Zowel tussen professionals als tussen afdelingen. Toch blijkt het delen van kennis één van de minst geliefde bezigheden binnen organisaties.

Enkele jaren geleden zijn veel bedrijven dit vraagstuk te lijf gegaan met het invoeren van uitgebreide kennismanagementsystemen. Dit leidde echter in veel gevallen tot enorme informatie-overload en een ambivalente omgang met deze systemen. Naast dat de organisatie systemen hiervoor opzet blijft de belangrijkste schakel de medewerker. U kunt er profijt van hebben in het optimaliseren van uw efficiency en productiviteit.

### **Wat kunt u zelf doen in het kader van kennismanagement?**

Het gaat hierbij om : kennisverzameling; kennisdeling; gebruik van kennis en kennis evaluatie.

Uiteraard is het van belang om na te gaan waar en in welke mate een informatie-systeem wél bijdraagt aan de vier belangrijke onderdelen van kennismanagement. Op organisatie niveau kunnen hierover uitspraken worden gedaan en acties worden ondernomen. Ook op afdelingsniveau kan u met uw collega's nagaan:

- Wie (welke afdeling) heeft welke belangrijke kennis
- Welk bestaand systeem kan u ondersteunen en hoe richt u dit dan in zodat iedereen er eenvoudig toegang toe heeft
- Welke structuur kunt u opzetten zodat kennis opgeslagen wordt en makkelijk benaderbaar blijft
- Wie is de 'eigenaar' van bepaalde kennis en hoe gaat hij deze 'state of the art' houden
- Bij welke community kan u zich aansluiten ( intern/extern)
- Hoe ontwikkelt u een cultuur waarin men makkelijker kennis deelt
- Hoe richt u het overleg in zodat kennis breed wordt gedeeld
- Hoe zorgt u voor overdracht bij mogelijk vertrekkende personen. Denk aan mentoring



## PRAKTISCHE OEFENINGEN EN TIPS

### Praktische oefeningen:

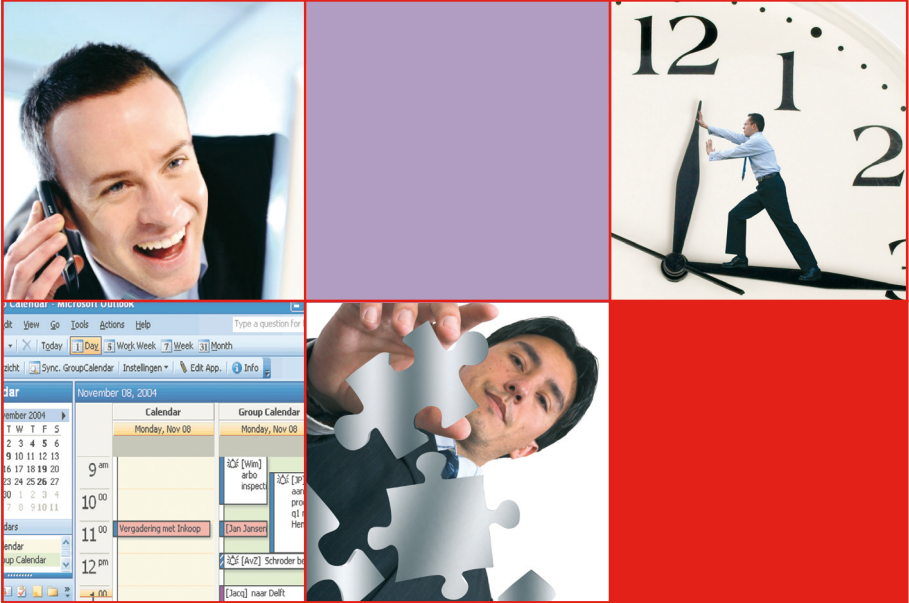
1. Werk voor uzelf het archief en mappenstructuur uit zodat het een goede weerspiegeling van uw werk is. Hiervoor kunt u de functieanalyse gebruiken (Bijlage 3).
2. Bepaal welke 0-categorieën u binnen uw e-mail wilt gebruiken en richt de mailbox zo in.
3. Maak een overzicht waarin u alle uitstaande werkzaamheden heeft staan en bepaal wie toegang tot deze lijst heeft.
4. Wanneer heeft u voor het laatst in uw (management)team stilgestaan bij de vraag wat de essentiële kennis is waar het voortbestaan/optimaal functioneren van uw organisatie/afdeling vanaf hangt? Wanneer plant u deze activiteit in?
5. Moment van reflectie:
  - Hoe vaak zit u achter een 'leeg' bureau (d.w.z. een opgeruimd bureau)?
  - Als u uw bureau altijd vol hebt liggen, waar komt dat dan door?
  - Hoe gebruikt u uw archief?
  - Bent u zelf een kennisdeler? Welke kennis is goed te delen?

### Tips:

- Verbeter uw werkplek: leeg bureau, lege inbox, duidelijke structuur in papieren en digitale archivering.
- Maak een persoonlijke mappen structuur die een weerspiegeling is van uw verantwoordelijkheden.
- Overleg met uw collega's hoe u het gezamenlijke archief systeem (zowel papier als digitaal) zo transparant mogelijk kunt maken.
- Plan tijd in om uw achterstallige mail en uw archief in te richten volgens uw nieuw opgezette systeem.
- Oefen vanaf vandaag met uw dagelijkse post/e-mailverwerking en besluitvorming en werk aan uw voornemens
- Plaats niet gedane zaken op uw actielijst om zodoende een optimale planning te realiseren.
- Ruim aan het eind van de dag uw bureau op.
- Controleer eens per jaar of uw systeem nog up to date is, zo niet pas het aan de nieuwe omstandigheden aan.



### 3. PLANMATIG WERKEN



U hebt overzicht gecreëerd van uw werk. Uw bureau ondersteunt u in uw manier van werken. Bovendien hebt u meer structuur aangebracht in uw archief en hebt u het gevoel dat u minder geleefd wordt door uw e-mail. Deze factoren in uw omgeving zijn dus een stuk beter onder controle. Zijn er nu nog verbeteringen mogelijk in de organisatie van uw tijd en energie?

Dit is de volgende stap in het opbouwen van een manier van werken waarmee u het beste uit uzelf haalt. Het gaat erom dat u in staat bent uw voorkeuren en de eisen die de omgeving aan u stelt op een goede manier bij elkaar te brengen. De eerste stap is de factor tijd eens wat preciezer te bekijken.

Wanneer u inzicht hebt in uw eigen energie ritme kan u de verschillende soorten werk zodanig in gaan plannen dat u het optimale uit de dag haalt.

Een veel gebezigde kreet is 'multitasken'; in dit hoofdstuk staan wij kort stil bij de zin of onzin van multitasken als dé oplossing bij veel werk.



### 3.1 HET EISENHOWER-DIAGRAM

Naarmate u meer werkdruk ervaart, is het lastiger een goede keuze te maken tussen wat u op een bepaald moment wél en niet gaat doen. De noodzaak uw tijd te plannen wordt dan groter. Het is noodzakelijk te bepalen wanneer u wat gaat doen. U moet goede keuzes maken omdat niemand in staat is meerdere dingen tegelijkertijd goed te doen: als u besluit het ene te doen, kunt u geen aandacht aan iets anders besteden.

Eisenhower<sup>1</sup> heeft een model ontwikkeld dat veel gebruikt wordt bij het maken van keuzes. Hij onderscheidt daarin twee assen:

1. De urgentie van activiteiten: hoe belangrijk is het dat u iets direct doet of kan het ook op een ander moment of door iemand anders worden gedaan? Hoeveel tijdsdruk is eraan gekoppeld?
2. Het belang van activiteiten: hoe belangrijk is het dat u dit doet? Met andere woorden: wat is het belang van deze activiteit gezien uw functieomschrijving en rol binnen de organisatie waar u werkzaam bent?

Het is interessant uw werk op deze assen in te delen en er concrete werkzaamheden aan te koppelen. Er ontstaan vier kwadranten.



*Figuur 7 Eisenhower diagram*

<sup>1</sup> Een bekend citaat van de general Dwight D Eisenhower luidt: 'Most things which are urgent are not important, and most things which are important are not urgent.'

## 1 Belangrijk en urgent

Toelichting:

Het gaat hierbij om activiteiten die een bepaalde mate van crisis in zich bergen. Het is belangrijk dat ze snel gebeuren en het is belangrijk dat u ze zelf uitvoert. Hoeveel tijd én inspanning u kwijt bent aan dit soort activiteiten, hangt deels af van uw functie, het team waarin u werkzaam bent en de branche waarin u werkt. Een secretaresse wordt vaker benaderd voor spoedeisende hulp dan een onderzoeker aan de universiteit. Naarmate uw werk voor een groter deel bestaat uit belangrijke zaken die plotseling onder grote tijdsdruk moeten worden uitgevoerd, is het belangrijk dat u daar in uw planning meer tijd voor reserveert.

Aan de andere kant hangt de mate waarin uw werk bepaald wordt door dit kwadrant af van uw vermogen te plannen, tijdig uw deadlines te halen en te realiseren wat er allemaal te doen is. Als u een goed overzicht hebt van wat er moet gebeuren, dan bent u beter in staat zaken tijdig af te ronden. Beter plannen zorgt ervoor dat u minder vaak in dit kwadrant werkzaam bent. Het gevoel van stress is hier het grootst en door beter te plannen neemt uw gevoel van stress dus af.

Voorbeeldactiviteiten:

Activiteiten in dit kwadrant zijn de deadline van een project, een klacht van een klant, veel van het geplande werk (afhankelijk van de kracht van uw eigen planning), geplande afspraken met derden, vergaderingen en dergelijke. Door de benodigde tijd verkeerd in te schatten, kan het u extra veel moeite kosten een deadline te halen. Soms ervaart u een 'crisis' door te laat aangeleverd werk van anderen.

Wat te doen:

Werkzaamheden die belangrijk én urgent zijn moet u zelf meteen afhandelen. Hou voldoende ruimte in uw agenda voor deze werkzaamheden. Voor een belangrijk deel gaat het hier om ad hoc werk.

## 2 Belangrijk en niet urgent

Toelichting:

De categorie werkzaamheden die het meest onder druk staan, zijn belangrijke – niet-urgente werkzaamheden. Als u een goede planner bent, brengt u veel van uw reguliere werk hierin onder en wordt u minder geleefd door belangrijke – urgente werkzaamheden. Doordat er geen tijdsdruk op niet-urgente werkzaamheden zit, is de verleiding groot ze te verschuiven. Niet vandaag maar morgen, met als risico dat het altijd morgen wordt en nooit vandaag.

De activiteiten en werkzaamheden die in dit kwadrant vallen zijn meestal niet gemakkelijk uit te besteden aan anderen; ze hangen samen met uw verantwoordelijkheden en professionaliteit binnen de organisatie. Meestal is het zo dat als u ze niet tijdig inplant ze naar verloop van tijd verschuiven naar het eerste kwadrant: belangrijk en urgent. Het verwaarlozen van mensen en/of de organisatie van uw werk leidt dan tot onnodige crisis.

De concentratie en de tijd die per actiepoint nodig is voor activiteiten in dit kwadrant is vaak hoog. Dit levert een beperking op voor de hoeveelheid werk die u bijvoorbeeld per week kunt verrichten aan belangrijke – niet-urgente zaken. Concentratie voor deze werkzaamheden is niet onuitputtelijk en wanneer u te lang inspannend bezig bent gaat uw productiviteit omlaag; u bent maar met een deel van uw aandacht bij een taak of ontvlucht deze activiteiten vanwege uw behoefte aan ontspanning. Rekening houden met uw eigen energie en concentratie is vooral bij deze werkzaamheden noodzakelijk (zie 3.1.2).

Voorbeeldactiviteiten:

In de praktijk komt het erop neer dat veel ontwikkelingswerk in dit kwadrant terecht komt. Denk aan de professionele ontwikkeling van mensen, deelname aan opleidingen en trainingen, ontwikkeling van de kwaliteit binnen de organisatie (ontwikkeling van nieuwe procedures bijvoorbeeld), onderhouden van relaties met klanten en het investeren in onderlinge relaties op de werkvloer. Alles waardoor de organisatie over een jaar in principe beter gaat functioneren dan vandaag hoort in dit kwadrant thuis.

Wat te doen:

Werkzaamheden die belangrijk én niet urgent zijn moet u inplannen, voor zover mogelijk rekening houdend met uw energiepatronen en eigen grenzen. Ideaal is dat u per week 1 - 3 blokken van gemiddeld twee uur inplant voor deze werkzaamheden (afhankelijk van uw functie en behoefte).

### **3 Niet belangrijk en wel urgent**

Toelichting:

In dit kwadrant bevinden zich activiteiten die vaak vanwege hun praktische kant van belang zijn voor uw werk. Meestal hangen ze niet samen met uw inhoudelijke kennis. Het zijn klussen die een bepaalde tijdsdruk met zich meebrengen omdat u er veel last van ondervindt als ze niet gebeuren, zoals de reparatie van een computer, het bijhouden van uw e-mail en het opruimen van uw werkplek. Hoe minder inspanning deze activiteiten u kosten, hoe beter het is. Vaak bereikt

u dat door er op een gestructureerde manier mee om te gaan: het op een goede manier afhandelen van uw post en e-mailverkeer levert veel tijdswinst op, evenals het op een goede manier beheren van uw archief. Ook levert het vaak veel rust en tijdswinst op door u af te vragen wat tot uw kernactiviteiten behoort en wat niet. Door zaken die niet tot uw kernactiviteit behoren uit te besteden, creëert u ruimte voor uzelf: u hoeft misschien niet alles zelf te doen.

Voorbeeldactiviteiten:

Voor een deel gaat het hier om structurele activiteiten: aannemen van de telefoon, schoonmaken van uw kantoor, (delen van) uw administratie, inplannen van afspraken of het onderhouden van uw agenda. Het kan ook gaan om incidentele gebeurtenissen: reparatie van een computer, organiseren van een ruimte voor een activiteit, aanschaf van kantoorartikelen of het vervangen van een cartridge van de printer. Denk ook aan verzoeken van collega's die voor hun activiteiten de hulp cq. expertise inroepen van u. Dat zijn dus activiteiten die voor u niet zo van belang zijn maar wel urgent voor de ander kunnen zijn.

Wat te doen:

Voer de activiteiten zo efficiënt mogelijk uit. Probeer zo mogelijk werkzaamheden te bundelen. Plan hier tijd voor in in uw agenda. Voorzover mogelijk kunt u activiteiten die zich hier bevinden ook uitbesteden aan anderen.

#### **4 Niet belangrijk en niet urgent**

Toelichting:

Niet-belangrijke en niet-urgente activiteiten zijn geen onderdeel van uw formele takenpakket. Toch nemen ze een belangrijke plaats in op ons werk. Soms zijn het noodzakelijke onderdelen van ons werk (vooral het onderhouden van sociale contacten) maar soms verwijzen ze ook naar contraproductief gedrag. Een vorm van contraproductief gedrag is het uitstellen van activiteiten. Perfectionisten willen nog wel eens zulke hoge eisen aan hun werk stellen dat het niet meer interessant is voor een ander. Deze extra tijd kan dan ook als niet-belangrijke – niet-urgente tijd worden gezien. Wellicht hebt u de neiging u uit te leven op een opdracht (een tabel in een rapport eindeloos aanpassen en veranderen bijvoorbeeld) zonder dat het nog interessant is voor iemand anders dan uzelf.

Op een ochtend uitgebreid met een collega bijpraten terwijl u eigenlijk iets anders had willen doen, is een voorbeeld van een niet-belangrijke en niet-urgente activiteit. Maar wellicht dat u daarna wel met meer energie en concentratie uw oorspronkelijke taak uitvoert. Hoe bewuster u met uw werk omgaat, hoe groter de

kans dat u hier functioneel mee omgaat. Zie het als de noodzakelijke 'energizers' in uw werk. Zolang u zich bewust bent van uw keuzes, is het overgeven aan een niet-belangrijke – niet-urgente activiteit een zinvolle tijdsbesteding en komt het uw output ten goede.

Voorbeeldactiviteiten:

Voorbeelden van gezonde activiteiten zijn: even bijpraten met een collega, een kop koffie halen of tussen een inspannende klus even wat anders lezen ter ontspanning. Ongezonde voorbeelden zijn perfectionisme, te veel tijd stoppen in een informeel overleg omdat u het gezellig vindt, uren zoeken op internet naar een site of uitstellen van telefoontjes. Telefoontjes van mensen die wat aan u willen verkopen, vragen of u mee wil doen aan een enquête.

Wat te doen:

Als u het zich qua tijd kunt permitteren en het een ontspannend effect op u heeft: geniet ervan. Zo niet, dan is het beter het zo snel mogelijk te beëindigen.

### **3.1.1 PRAKTISCHE TOEPASBAARHEID**

De eerste stap is dat u zich bewust bent van de verschillende activiteiten die binnen uw functie moeten gebeuren. Door uzelf op een goede manier te organiseren ontstaat overzicht van alles wat er te doen is. Vervolgens kunt u een betere afweging maken wat u zelf doet en wat anderen voor u kunnen doen. Ook kunt u zich zo beter de vraag stellen wanneer u iets gaat doen.

Wellicht ervaart u weinig kaders waarbinnen u uw eigen activiteiten kunt stroomlijnen. Een valkuil kan zijn dat u alles zelf doet. Soms bespaart u zich veel tijd door u af te vragen wat uw eigen aandachtsgebieden zijn en zich daar in eerste instantie op te richten. Misschien kunt u klussen delegeren. Door beter samen te werken met collega's (het naar elkaar doorschakelen van de telefoon) creëert u ook meer ruimte voor uzelf.

Een andere valkuil kan zijn dat u onvoldoende ruimte overhoudt voor uw werkzaamheden op de lange termijn. Wanneer u zich te veel op laat slokken door activiteiten die op u af komen of té optimistisch bent hoeveel beslag bestaande afspraken op u leggen, gaat dit vaak ten koste van het realiseren van uw eigen doelen op de langere termijn.

Uw talent uw werk te organiseren hangt erg samen met uw vermogen uzelf te organiseren. Door hierin goede keuzes te maken bent u in staat meer richting te geven aan uw werk: uw professionaliteit wordt mede bepaald door uw keuzes en

uw manier van organiseren. Door uzelf de vraag te stellen waar het vaak 'misgaat' of waar u ontevreden over bent, wordt ook vanzelf duidelijk waar u actie moet ondernemen.

Uw belangrijkste hulpmiddel bij het uzelf organiseren is uw dagelijkse post/mailverwerking. Bij uw post/mailverwerking neemt u bij elk poststuk/mail een besluit wat u met de mail/post moet doen adhv het MEK principe® gelijk doen, plannen, bewaren, delegeren of weggooien. Post/mailverwerking is een kwadrant 2 activiteit. Doordat u tijdens de post/mailverwerking alle acties gelijk inplant, blijft u met uw belangrijke klussen ook in kwadrant 2.

Aan te raden is minimaal 1 x per dag een moment, bv. een half uur, te plannen waarin u bewust uw post/mailverwerking doet, dus besluiten neemt over elke mail/mogelijke actie en uw acties inplant.

Werk dat in het kwadrant niet belangrijk – niet urgent valt, hangt voor een deel samen met collegialiteit. Even koffie drinken met een collega ter gelegenheid van haar verjaardag, luisteren naar een collega die vertelt dat zijn moeder in het ziekenhuis is opgenomen. In een goed functionerende organisatie is hier ruimte voor. Een goede werksfeer is immers het smeermiddel van een organisatie. Het is tegelijkertijd belangrijk alert te zijn op mogelijke overlast die u voor anderen veroorzaakt. Toon collegialiteit en voorkom dat anderen, die wellicht in dezelfde ruimte hun werk uitoefenen, hierdoor worden gestoord.

Onderscheid maken tussen belangrijke en/of urgente zaken zorgt dat u uw invloed op uw werk en productiviteit vergroot. Bij het bouwen aan een format voor uw weekstructuur komen we hier op terug.

Daarnaast is het belangrijk reëel te zijn in het gebruik van uw eigen energie. Vaak wil ons hoofd meer dan ons lichaam aankan. Uw productiviteit stijgt als u werkt aan een ritme in uw werkweek dat beter samenhangt met uw eigen energieverloop.

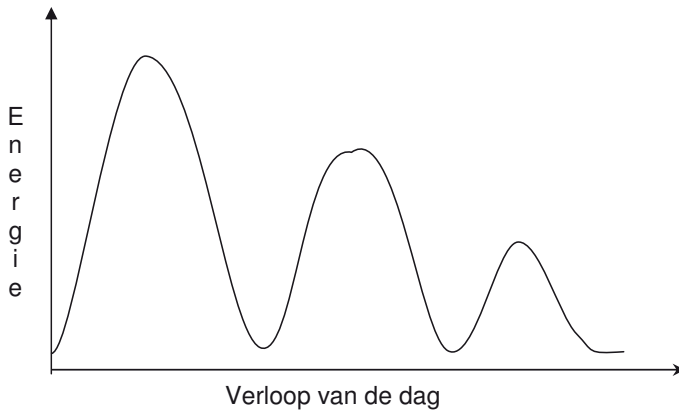
### **3.1.2 ENERGIE EN PRESTATIE**

Uw lichaam is geen machine. De hoeveelheid energie die u aan uw werk kunt besteden is beperkt. Afhankelijk van uw andere verplichtingen en ontwikkelingen in uw leven hebt u de ene keer meer energie dan de andere keer. In zekere zin kunt u uw lichaam vergelijken met een oplaadbare batterij: overdag verbruikt u energie en door ontspanning en slaap komt er weer energie bij. Wanneer de batterij leeg wordt of als u te lang te veel van uzelf vraagt, gaat die batterij minder goed werken. Dat merkt u doordat u sneller moe wordt, zich minder goed kunt concentreren of langer over bepaalde werkzaamheden doet.

2017 Digne Consult

Tegelijkertijd kunt u zichzelf zien als een dieselmotor: het duurt even voordat u 'op temperatuur' komt. Vervolgens houdt u het relatief lang vol, wanneer de intensiteit niet te hoog is. Natuurlijk zijn er individuele verschillen in de hoeveelheid en het verloop van energie. Maar bij iedereen is er een bepaald energiepatroon te herkennen. Door u bewust te zijn van uw eigen energiepatroon en hier rekening mee houden, zorgt u ervoor dat u met minder inspanning meer werk gedaan krijgt.

Het basis-energiepatroon dat voor de meeste mensen opgaat ziet u hieronder:



*Figuur 8 Energie verloop*

Vanaf het moment dat u opstaat tot ongeveer drie tot vier uur daarna, stijgt het aanbod van energie tot een maximum. Aan het eind van de ochtend neemt dat af en deze dip duurt vaak aan tot na de lunch, wanneer veel mensen een 'after-lunch dip' ervaren. Vervolgens ervaart u in de loop van de middag een tweede piek. Naarmate de middag vordert, neemt de hoeveelheid energie weer af en na het avondeten heeft uw lichaam, vergelijkbaar met de lunch, weer veel energie nodig om het eten te verteren. In de loop van de avond ervaart u nog een derde opleving.

Een dergelijk patroon geldt voor veel mensen. De exacte tijdstippen zijn voor ieder verschillend: ochtendmensen voelen zich beter als ze vroeg opstaan en hebben hun piek eerder in de ochtend dan avondmensen. Maar ook voor avondmensen geldt hetzelfde principe: hun hoogste piek bevindt zich ergens in de ochtend. Tenzij een avondmens iedere keer te laat gaat slapen en niet aan de benodigde hoeveelheid slaap toekomt. Dan raakt dit biologische ritme verstoord.

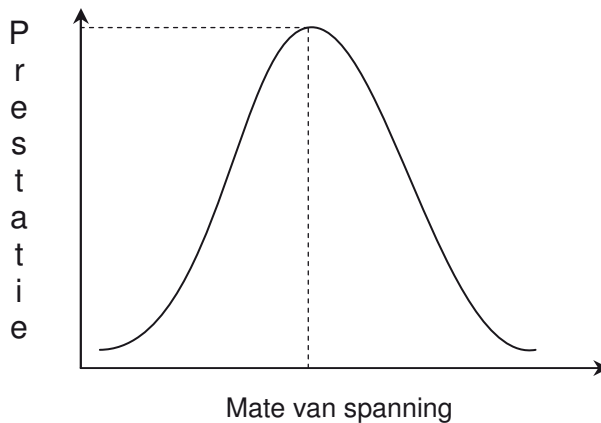
Het is dus handig om, voorzover mogelijk, uw inspannende klussen te plannen op momenten dat u zich energiek voelt. Plan de 'doe-dingen' of minder complexe zaken in op uw minder energieke momenten. Zo kunt u ook inspannende afspra-

ken met opdrachtgevers of juist leuke afspraken met collega's inplannen op die momenten die aansluiten bij uw eigen energieniveau. Plannen op deze manier stelt u in staat met minder inspanning meer werk te verrichten.

Een ander aandachtspunt is het bewuster inplannen van activiteiten of werkzaamheden waar u energie van krijgt of die u energie kosten. Sommige mensen voeren aan het eind van de middag liever nog een denkklus uit dan dat ze nog een afspraak met vier drukke collega's hebben staan. Zo kan iedereen nadenken over een indeling die zo goed mogelijk bij hem past en daar, voorzover mogelijk, zijn agenda op afstemmen.

Er wordt hier verwezen naar de biologische beleving van energie. Maar met ons hoofd proberen we dit natuurlijke patroon te doorbreken. Natuurlijk lukt het u 's ochtends vroeg of 's avonds laat nog iets lastigs af te ronden. Op zo'n moment bouwt u uw eigen spanning op. Adrenaline is een geweldig hulpmiddel om uw prestatieniveau op te pompen. Voor sommige prestaties is deze spanning nodig om tot een topprestatie te komen.

Het verband tussen deze spanning en prestatie ziet er ongeveer als volgt uit:



*Figuur 9 Verband tussen prestatie en mate van spanning*

Spanning (bijvoorbeeld bij een belangrijke presentatie) leidt tot een verhoogd adrenalinegehalte, en juist door de adrenaline bent u in staat optimaal te presteren. Uit de figuur blijkt wat er gebeurt als de spanning echter té hoog oploopt: de prestatie neemt dan juist af. Hetzelfde gebeurt als we te lang achter elkaar op het topje van ons kunnen willen presteren; ook dan wordt het prestatieniveau juist lager en niet hoger. Toch proberen we vaak het onmogelijke: met een doorlopend



hoog spanningsniveau een topprestatie leveren. Alsof we op sprintsnelheid een marathon proberen te lopen. Uiteraard bereikt u het tegenovergestelde. U loopt de marathon zeker niet sneller, u loopt hem waarschijnlijk niet eens uit!

### **Afwisselen van spanning en ontspanning**

Na een inspannende prestatie, is er eerst ontlading of ontspanning nodig om de batterij weer op te laden.

Na een tijdje gespannen werken loopt de spanning te hoog op om nog prettig te werken (en te presteren). Deze 'over-spanning' raakt u alleen kwijt door ontspanning of ontlading te zoeken. Even afreageren, dus. Duurt de ontspanning te lang, dan gaat het over in verveling; u wordt wat ongedurig en onrustig. Dan gaat u juist weer op zoek naar spanning.

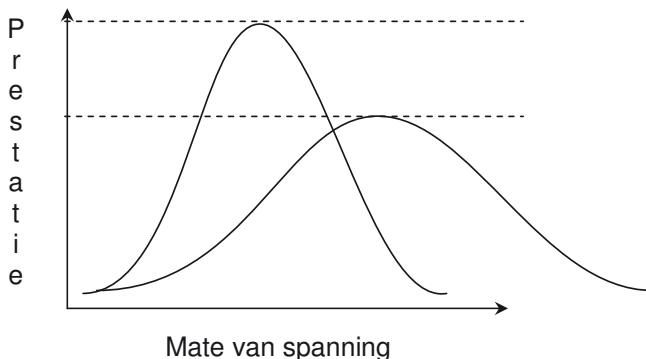
Een prettige spanning wordt ónprettig als het té lang voortduurt, en gaat zelfs over in angst of verkramping. Als u niet toe wil geven aan uw behoefte aan ontlading of ontspanning, loopt vervolgens het niveau van presteren terug,

Als u deze verschillende fases bij uzelf herkent, kunt u ze wellicht in uw voordeel gebruiken.

Bijvoorbeeld door de dag met een rustige taak te beginnen, en als u er klaar voor bent iets moeilijks of spannends aan te pakken. Die kop koffie met een collega doet u dus niet vóór u aan die lastige klus begint, maar tussendoor, ter afwisseling van die moeilijke taak die spanning met zich mee brengt.

### **Teruglopende prestatie bij langdurige spanning**

Wie de behoefte aan afwisseling tussen inspanning en ontspanning langdurig negeert, zal merken dat de spanning/prestatiecurve verandert. De top ligt veel lager dan eerst en spanning kunt u überhaupt minder goed hanteren. Uw prestaties nemen af en u raakt sneller geïrriteerd. Zo beleeft u minder plezier aan opdrachten die u eerder met zo veel plezier uitvoerde. In een figuur ziet de afnemende spanningsprestatiecurve er als volgt uit.



*figuur 10  
Energieparabool*

De parabool verschuift. Uw output neemt af en het optimale spanningsniveau wordt sneller bereikt. Met andere woorden: u presteert minder in plaats van meer. U wordt slechter in uw werk, in plaats van beter. Dat kan toch niet de bedoeling zijn.

### **Balans werk en privé**

Een prettige balans tussen werk en privé is een van de belangrijkste manieren in het bewaren van een productief evenwicht tussen spanning en ontspanning. We horen medewerkers vaak zeggen dat een drukke baan of hard werken slecht is voor hun privé-leven. Lange dagen en te veel stress zorgen dat u onvoldoende energie hebt om bij te dragen aan het huishouden. Of met uw kinderen activiteiten te ondernemen. Wellicht vindt uw partner dat hij/zij onvoldoende aandacht krijgt. Dit levert stress op en kan tot een negatieve spiraal leiden.

Maar wellicht is deze stelling ook om te draaien: een goed privé-leven is een belangrijke voorwaarde om hard te kunnen werken of een drukke baan aan te kunnen. Als u niet in staat bent goed voor uzelf te zorgen en op tijd tot ontspanning te komen, bent u vooral hard aan het werk uw prestaties te verslechteren. Terwijl u juist voor het bedrijf al die weekenden en avonden doorwerkte ... Met andere woorden: het bewaken van deze balans is voor zowel werk als thuis uiteindelijk de beste manier om het beste uit uzelf te halen.

### **Afwisseling in uw werkdag**

In een werkdag is er altijd afwisseling te vinden tussen taken. Taken die u spannend vindt: deze dagen u uit en roepen een prettig soort spanning op. Ook zijn er taken die, doordat u ze vervelend vindt of doordat er veel werkdruk achter zit, een vervelende spanning oproepen: angst, geblokkeerd voelen of nervositeit. Ook de ontspanning van bijvoorbeeld een aantal routinematige werkzaamheden op een dag of de leuke contacten met collega's of opdrachtgevers is een onderdeel van de gemiddelde werkdag. Met tot slot de 'corveetaken' die iedereen te doen heeft en die vooral door het gebrek aan uitdaging als vervelend ervaren worden. Een goede afwisseling in uw werk is dan ook essentieel.

De kunst is nu op zo'n manier gebruik te maken van de energie die nodig is om alle benodigde inspanning te leveren, dat er een goede balans bestaat tussen spanning en ontlading. Door uzelf tijdig toe te staan uzelf op te laden, bent u ook beter in staat de veeleisende onderdelen van uw werk uit te voeren.

**Balans in uw werkdag krijgt u ook door uw eigen energiepatronen te leren kennen en te gebruiken voor uw dagindeling.**

## Signalen van - ongezonde - stress

Wanneer u bij uzelf geen energiepatroon herkent kunt u zichzelf afvragen of u zich wel voldoende bewust bent van uw energiepatroon. Door adrenaline en spannende situaties compenseren we een gebrek aan energie. Maar als u onvoldoende oog hebt voor de manier waarop uw lichaam werkt, loopt u het risico roofbouw te plegen op uw eigen lichaam. U teert in op uw reserves of onttrekt uw lichaam zijn natuurlijke proces van het verbruiken en opladen van energie. Voor een effectieve manier van werken is uw lichaam en uw energiepeil van zo groot belang dat u er waarschijnlijk zorgvuldig mee om wilt springen.

De eerste signalen dat uw lichaam hierin tekortschiet, hangen vaak samen met een verstoring van het energiepatroon uit de vorige figuur. Als u 's avonds geen energie meer op kunt brengen om naar de voetbaltraining te gaan terwijl u dat altijd met veel plezier deed, dan kunt u dat als een signaal beschouwen dat uw normale energiepatroon verstoord aan het raken is. Een ander signaal van (groeiende) stress is: ontwaken met uw dagschema paraat, en niet in staat zijn rustig op gang te komen. U bent fysiek noch mentaal hersteld.

Door goed op dergelijke signalen te letten kunt u in een vroeg stadium onderkennen dat er sprake is van een verstoring van uw energiebalans. Het negeren van deze signalen kunt u zich meestal best voor een korte periode permitteren. Maar als u niet tijdig uw manier van werken aanpast ontstaan er vanzelf andere signalen die op structurele vormen van stress duiden: hoofdpijn, verminderde weerstand, pijn in het lichaam, hoge bloeddruk. Wanneer u dan nog geen actie onderneemt, loopt u het risico voor langere tijd uitgeschakeld te zijn door burn-out of overspannenheid. Juist iets wat u wilt vermijden!

Om ervoor te zorgen dat u energie blijft houden om uw activiteiten op een prettige wijze uit te voeren is het essentieel dat u uw batterij regelmatig oplaadt. Er zijn vier gebieden die regelmatig aandacht nodig hebben (minimaal 7 uur per week); fysiek, sociaal/emotioneel, mentaal en spiritueel, zij dragen bij aan het opladen van uw batterij. Ieder gebied kunt u naar eigen behoefte invullen. Het is echter essentieel bij iedere activiteit in desbetreffend gebied dat het uw persoonlijke keuze is om deze activiteit te doen en dat het niet door uw omgeving wordt bepaald. In het laatste geval laadt u uw batterij niet op maar laat hem verder leeglopen. Aan welke activiteiten kunt u denken.

Fysiek: sporten, wandelen

Sociaal/emotioneel: etentje, naar de bioscoop/uitgaan met vrienden

Mentaal: boek lezen, muziek luisteren, lichaamswerk, goed gesprek met dierbaren

Spiritueel: kerk bezoek, mediteren

### **3.2 PLANMATIG AAN HET WERK**

Veel van de ideeën en tips die hiervoor behandeld zijn, hebben tot doel goede randvoorwaarden te creëren in uw werk. Dan gaat u vaker met een goed gevoel naar huis. Goed plannen gaat ervan uit dat u een plan maakt voordat u aan de slag gaat. Dat u afspraken met uzelf maakt over de manier waarop u uw dag gaat indelen.

Het plannen en inzichtelijk maken van waaraan u uw tijd besteed is van belang omdat uiteindelijk uw werkzaamheden gelinkt zijn aan de afdelingsdoelen en organisatie doelen. De door de organisatie gekozen strategie is op operationeel niveau concreet uitgewerkt in werkplannen/activiteiten. Indien u niet voldoende tijd aan deze werkplannen kan besteden dan heeft dit uiteindelijk effect op de realisatie van de gekozen strategie. Dus uw werkplannen hangen in een geheel samen, door het vergroten van de transparantie wordt ook duidelijk hoe op operationeel niveau de vertaling plaatsvindt en waar bijgestuurd kan worden indien bij evaluatie blijkt dat de beoogde organisatiedoelen niet worden gehaald.

Met planmatig aan het werk bedoelen wij overduidelijk niet het 'volgooien' van uw agenda zodat er geen ruimte en flexibiliteit overblijft voor onvoorziene omstandigheden. Een goede planning is geworteld in de realiteit en niet in wat u wenst of droomt.

Plannen van uw werk is een middel en geen doel op zich. Ook u zult in uw werk regelmatig geconfronteerd worden met onvoorziene omstandigheden. Realistisch plannen houdt onder andere in dat u voldoende flexibiliteit inbouwt om in te kunnen spelen op onvoorziene omstandigheden. Tegelijkertijd weet u nooit zeker wat er op een dag op u afkomt. Het stug vasthouden aan uw planning hoeft dus helemaal niet handig te zijn. Hoe gaat u hier effectief mee om?

De illusie dat Multitasken de oplossing is:

*Multitasken* betekent 'meerdere handelingen tegelijk uitvoeren'. Het menselijk brein kan dat maar tot op zekere hoogte prima aan. Met basistaken kunt u vast goed uit de voeten. Zo kunt u al lopend praten of wat eten, maar zodra de taken complexer worden, lukt het onze hersenen niet meer om beide taken die gevraagd worden tegelijkertijd optimaal uit te voeren. Multitasken komt eigenlijk neer op switchen tussen verschillende taken. En daarbij gaan tijd en aandacht verloren. Vergelijk het met een computer die meerdere opdrachten tegelijkertijd te verwerken krijgt. Het lukt de computer alleen met verlies van snelheid omdat ook de computer switcht tussen de verschillende taken. Dus ook u kiest ervoor om aandacht te geven aan

een andere taak en even de eerste taak waar u mee bezig was te laten liggen. Bij complexere taken hebt u daarnaast ook nog tijd nodig om weer 'op te starten', om weer geconcentreerd aan de slag te gaan.

Veel mensen laten zich verleiden tot multitasking met het idee dat ze dan sneller en efficiënter aan het werk zijn. Het tegenovergestelde is echter waar wanneer het om taken gaat die enige aandacht vereisen. U kunt best tijdens het autorijden hands free een telefoontje doen om even iets door te geven. Gaat u een ingewikkelder gesprek in dan zal u merken dat u minder hard gaat rijden of dat u zich niet helemaal richt op de gesprekspartner en dus minder scherp in het gesprek bent. Dit gebeurt ook met taken die op uw bureau liggen. Uiteindelijk doet u bijna niets meer met volle aandacht. Het betekent ook het verlies van plezier en voldoening die u kan beleven aan het met volle aandacht uitvoeren van een handeling/taak. Door de taken de volle aandacht te geven hebt u ook meer grip op de dag en tijd, hebt u weer meer de leiding.

### **3.2.1 VOORDAT U GAAT PLANNEN**

U kent dat wel, 's ochtends voordat u op kantoor aankomt doorloopt u al een heel lijstje met 'to do's' voor die dag. U repeteert ze nog een keer en dan opeens schiet er nog een 'nieuwe to do' in uw hoofd. Met een beetje pech hebt u ook zo'n lijstje met 'to do's' in uw hoofd met huiselijke klussen. Soms wordt u zelfs 's nachts wakker en dan schiet u te binnen dat één van die 'to do's' u toch ontschoten is die dag. Daar moet u dus morgen aan denken!

Al die afspraken en acties zitten in uw hoofd en leggen beslag op u. Elk van die gedachten vreet een beetje van uw aandacht. Ergerlijker nog een aantal van die gedachten schieten u te binnen wanneer u met wat anders bezig bent. Midden in het uitwerken van het laatste verslag komt u op een associatie doordat u de naam van uw leidinggevende ziet staan. O ja... u zou nog even wat voor hem narekenen. Dan gelijk maar even doen. U schuift uw verslag terzijde.

U hebt het waarschijnlijk niet eens meer bewust in de gaten dat u zo wordt geleefd door uw gedachtenstroom. Onbewust merkt u het wel; het levert namelijk stress op al die opdrachten aan uzelf die u in het hoofd bijhoudt op de verschillende virtuele lijstjes.

Onhandig ook want het is maar de vraag of u op het juiste moment de juiste actie te binnenschiet. Door te laat erachter te komen dat u iemand nog beloofd had te bellen, levert het u weer nieuwe stress op omdat u uw beloften niet na bent gekomen. Een slechte indruk want in de relatie met collega's en klanten is dit een van de basisingrediënten voor een goede samenwerking.

Wat te doen?

## Overzicht creëren!

Voordat u gaat plannen moet u eerst de vraag beantwoorden of u tevreden bent met de keuzes die u gedurende een dag en week normaal gesproken maakt. Vindt u, terugkijkend, dat u de juiste afwegingen hebt gemaakt of niet? Het heeft geen zin kwaad of teleurgesteld te worden. Probeer in de komende periode te leren uzelf de vraag te stellen waarom u bepaalde keuzes hebt gemaakt en te achterhalen waar uw 'verleiders' zitten, zodat u daar meer rekening mee kunt houden. Houd uw eigen tips in uw achterhoofd wanneer u opnieuw gaat plannen!

Het is noodzakelijk uw planning regelmatig aan te passen om in te spelen op de veranderende omstandigheden. Plannen is een continu proces en het is niet persé zo dat een activiteit die eenmaal ingepland is ook op het geplande moment moet worden uitgevoerd. Loop één keer per dag een paar minuten en één keer in de week wat uitgebreider door uw actielijst en door uw agenda heen. Op deze momenten sluit u deze twee zo goed mogelijk op elkaar aan.

Een andere factor die van belang is voordat u gaat plannen is de voorspelbaarheid van uw werk. Een secretaresse wordt continu gestoord en is misschien net in staat een half uur aan gepland werk te besteden op een normale werkdag. De rest van haar dag wordt ingevuld door verschillende routinematige activiteiten en verzoeken van anderen. Een leidinggevende krijgt gedurende de dag verzoeken uit zijn team om over iets mee te denken of ergens uitspraken over te doen. Iedereen moet dus op een dag ad-hoc werkzaamheden uitvoeren. Voor de één wordt de dag voor 80% bepaald door deze ad-hoc werkzaamheden. Voor iemand anders is de ruimte waarin hij zelf kan bepalen waar hij zich mee bezighoudt, veel groter.

Het is belangrijk dat u een richtlijn hebt voor de voorspelbaarheid van uw tijd, zodat u de flexibiliteit die daarvoor nodig is ook in uw agenda kunt reserveren. Het is belangrijk na te denken hoe u die voorspelbaarheid kunt vergroten door uw werk op een andere manier te organiseren.

## Wat gebeurt er om u heen?

Om de greep op uw planning te vergroten, is het dus belangrijk dat u weet wat er om u heen gebeurt. Het eerste wat daarvoor nodig is, is **vooruit denken**. Er ligt een puzzel van werk op u te wachten. Elke dag komen er nieuwe acties bij die allemaal een plek verdienen in die puzzel. Daarom is het belangrijk dat u als onderdeel van uw dagelijkse post/mailverwerking uw planning bijstelt. Beslis in het nu wanneer u wat gaat doen en denk na welke consequenties een nieuwe actie heeft voor andere activiteiten in de toekomst en pas gelijk uw planning hierop aan. Het is belangrijk u te realiseren dat elke keer wanneer u ergens 'Ja' tegen zegt, u ook ergens 'Nee' tegen zegt. Zo kunt u beoordelen of die 'ruil' eerlijk is.

Het tweede wat belangrijk is om te doen is **doordenken**. Bij (grote) projecten zijn we gewend vanuit de einddatum terug te denken in de tijd en de verschillende stappen/fasen/acties die van belang zijn op te nemen in onze planning. Het is belangrijk dit te doen bij elke nieuwe opdracht die u accepteert.

Zelfs bij simpele acties als een vergadering plannen is het volgende belangrijk:

- Bepaal de einddatum (de vergadering wordt bijvoorbeeld over zes weken gehouden).
- Benoem welke acties u daarvoor allemaal wilt ondernemen zodat de vergadering succesvol verloopt. Het is aan u deze acties op te nemen in uw planning (denk aan het reserveren van een vergaderruimte).
- Probeer alle voorbereidingen die u direct kunt doen ook écht te doen en neem de rest op als reminder in uw actielijst.

In het algemeen kunt u stellen dat u bij de ontvangst van een grote klus 'door moet denken' totdat u de allereerste actie hebt bepaald; veelal het maken van een actieplan.

Tot slot is het belangrijk '**rondom u heen**' te denken. Dit hangt vooral samen met de communicatie- en organisatiestructuur binnen de organisatie. Functioneel of hiërarchisch werkt u met mensen samen. Dit kunnen collega's, leidinggevenden, uw medewerkers of externe contacten zijn. Iedere keuze die u maakt heeft consequenties voor uw (directe) collega's of klanten. Het is belangrijk dat u hen informeert of betreft bij keuzes die consequenties voor hen hebben. Zeker bij crises moet u snel handelen. Overzie de implicaties voor anderen op dergelijke momenten en handel daarnaar. Communiceer deze gevolgen met anderen die er ook mee te maken hebben. Ook datgene waar u niet aan toekomt, heeft vaak gevolgen voor anderen. Hoe eerder u dit communiceert, hoe meer mogelijkheden u anderen geeft hier adequaat op in te spelen.

Stress, verstoringen en situaties die u ad hoc moet oplossen ontstaan vaak door een plannings- of communicatieprobleem van iemand anders. U bent niet tijdig geïnformeerd door een klant of collega, de leverancier belandt in tijdnood en probeert u te betrekken bij zijn probleem of uw leidinggevende vraagt op het laatste moment of u hem ergens mee kunt helpen. Dit zorgt vaak voor onrust, een verstoorde planning of tijdnood. Waarschijnlijk weet u zelf hoe vervelend dit is. Probeer te voorkomen dat u dit anderen aandoet.

## **De categorieën werk**

Wanneer we in kaart proberen te brengen wat het karakter van de verschillende werkzaamheden is, dan kunnen we drie categorieën werk herkennen:

1. routinematig werk
2. ad-hoc werk
3. gepland werk

### **Ad 1) Routinematig werk**

Onder routinematig werk verstaan wij alle werkzaamheden die met bepaalde regelmaat voorkomen. Voorbeelden van deze routinematige werkzaamheden zijn: verwerken van uw e-mail, voorbereiden van een vergadering, lezen van vakliteratuur, invullen van uw tijdverantwoording, maken van uw weekplanning en dergelijke. Als u weet dat u per periode rapportages moet uitwerken, meldingen van zieke collega's moet doorgeven en dergelijke, dan hoort dat ook bij uw routinematige werk.

Voor een ander deel gaat het om routinematige afspraken met anderen. Denk aan vergaderingen met het team, een projectoverleg, wekelijks overleg met een leidinggevende, etc. Afspraken met anderen zijn niet gemakkelijk te verschuiven. Vergaderingen worden vaak onregelmatig en soms op ad-hoc basis afgesproken. Probeer dan de regelmaat in de onregelmatigheid te herkennen. Kijk ook of u er wel een regelmaat van kunt maken door met elkaar afspraken te maken. Dit helpt u en de ander.

Kenmerk van deze routines is dat ze over het algemeen niet heel complex zijn. Ze zijn redelijk voorspelbaar qua benodigde tijd. Qua handelingen geven ze u de vrijheid ze in te plannen op voor u geschikte momenten. U kunt ze ook delegeren aan mensen die (een deel van) deze taken van u kunnen overnemen. Gemiddeld zijn mensen hier 1,5 tot 2 uur per dag aan kwijt.

### **Ad 2) Ad-hoc werk**

Ad-hoc werk bestaat uit alle werkzaamheden waarvan u aan het begin van de week nog niet wist dat u ze zou moeten doen. Hieronder vallen alle verzoeken van collega's en opdrachtgevers die u niet kunt uitstellen en zelf uitvoert. De hoeveelheid tijd die hiermee gemoeid is hangt sterk af van onze functie. Maar ook van onze 'gebruiksaanwijzing'. Hoe behandelen onze collega's ons en hoe staan we toe dat we behandeld worden?

Vaak kunt u niet kiezen wanneer u ad-hoc werk oppakt. U moet het zelf doen en er vaak onmiddellijk mee beginnen. Onvoldoende vrijheid in uw agenda voor deze



klussen kan uw planning flink in de war schoppen. Gemiddeld geldt dat hier in een normale kantoorfunctie ongeveer 2 uur per dag voor nodig is.

De hoeveelheid ad-hoc is functie gebonden, door ervaringsgegevens kunt u het beste bepalen hoeveel tijd u per dag nodig heeft voor ad-hoc werkzaamheden.

### **Ad 3) Gepland werk**

Uw geplande werk bestaat uit de werkzaamheden die op uw actielijst staan en de projecten die u dient uit te voeren. Vaak zijn we geneigd meer waarde te hechten aan de afspraken met anderen dan aan de taken die we zelf moeten uitvoeren. Het bewaken van een goede balans tussen de ruimte die u heeft om met anderen af te spreken en tegelijkertijd voldoende tijd te kunnen besteden aan de activiteiten op uw actielijst is lastig.

Hoe meer ritme en regelmaat u kunt aanbrengen in uw afspraken met anderen, hoe beter het is. Als u bij het plannen van afspraken rekening houdt met uw eigen voorkeur (hebt u liever afspraken in de ochtend of middag), dan biedt dit energie-winst. De hoeveelheid tijd die aan afspraken moet worden besteed, hangt erg af van uw functie. Dit varieert van 1 tot 4-5 uur per dag.

Wanneer uw omgeving een groot beroep op u doet en veel mensen afspraken met u willen maken, wordt uw agenda snel opgeslokt. Juist dan ontstaat een gevoel van onrust doordat afspraken met anderen vaak ook gepland werk voor uzelf tot gevolg hebben. Wanneer u geen ruimte hebt deze werkzaamheden uit te voeren, ontstaat er snel een achterstand. Vandaar dat het belangrijk is voldoende ruimte over te houden voor uw eigen geplande werk.

Die activiteiten kunnen korte klussen zijn of ingewikkelde zaken die op de lange termijn spelen. Vooral die laatste komen het vaakst onder druk te staan. Wanneer u 's avonds langer doorwerkt of in het weekend nog iets oppakt, betreft dit meestal reeds toegezegde werkzaamheden of werkzaamheden waarover u met uzelf afspraken hebt gemaakt. Maar waar gedurende de normale werkweek geen ruimte voor was.

Om te voorkomen dat hier een probleem ontstaat, helpt het om in uw agenda inzicht te bieden in de ruimte die hiervoor nodig is. De ervaring leert dat de meeste mensen niet goed weten hoeveel tijd ze hiervoor nodig hebben of hoeveel tijd ze hier idealiter voor willen reserveren. Begin met twee keer in de week twee uur vrij te houden voor deze werkzaamheden en kijk of dat voldoende is en of het lukt ook daadwerkelijk deze momenten aan eigen werk te besteden.

### 3.2.2 HET OMDRAAIEN VAN DE PLANNINGSFILOSOFIE

De manier waarop de meeste mensen plannen wordt herkenbaar beschreven door Covey<sup>2</sup>. Hij zegt dat onze keuzes gekenmerkt worden door de grote invloed die we aan factoren uit de omgeving geven. In het hieronder geschetste model is te zien hoe op een normale werkdag mensen meestal werken. Ze laten zich leiden door de ad hoc zaken(1). Vervolgens besteden ze aandacht aan hun routinematige werkzaamheden (2). Tussendoor houden zij zich aan de afspraken die ze met anderen hebben gemaakt (3). Als er dan nog tijd over is, gaan ze aandacht besteden aan de taken van hun actielijst (4), vaak de activiteiten die op de langere termijn veel belangrijker zijn. Hierdoor komen veel mensen in tijdsnood. Bovendien is het niet de meest productieve manier om uw tijd in te delen. Als deze volgorde wordt aangehouden blijkt dat de dag voor een groot deel gevuld wordt met kleinere klussen en dat de grote, geplande werkzaamheden niet lukken. Deze grote werkzaamheden vergen 1-2 of misschien wel 3 uur en die zijn er op een bepaald moment niet meer. De tijd is opgesnoept en de resterende tijd is te kort om die grotere klus nog in uit te voeren. Het effect is dat deze geplande grotere klus blijft liggen tot morgen.

#### Veel gehanteerde planningsmethode

Door meer structuur in uw agenda aan te brengen lukt het een stuk beter tijd te maken voor belangrijke, complexe werkzaamheden waar u in uw eentje aan moet werken en waar rust voor nodig is.

De truc is dat u de volgorde waarin u plant omdraait. Allereerst plant en bewaakt u zodoende de beschikbare tijd voor belangrijke werkzaamheden, uw eigen gepland werk dat op uw actielijst staat(1). Dit geldt zowel

voor belangrijke – urgente als belangrijke – niet-urgente taken. Zo voorkomt u dat deze werkzaamheden continu in de verdrukking komen. Daarnaast reserveert u voldoende ruimte in uw agenda voor belangrijke afspraken met anderen (2). Vervolgens zorgt u dat u op geschikte momenten uw eigen routinematige werkzaamheden (3) uitvoert. De ad-hoc werkzaamheden(4) moeten een plek vinden tussen de door u geplande activiteiten. Daarom is het wel belangrijk dat u voor



#### Veel gehanteerde planningsmethode

<sup>2</sup> Zie de tijdmanagement-matrix in het deel over principes van Persoonlijk Management uit Covey, Stephen, R. De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.

activiteiten van (3) en (4) wel voldoende ruimte vrijhoudt in uw agenda. Op deze wijze lukt het beter om alle activiteiten in 1 dag gedaan te krijgen.

### Effectieve planningsmethode

Deze manier van plannen schept uiteindelijk meer tijd en zorgt voor een grotere output en voldoening. Daar zijn verschillende redenen voor. De eerste reden is dat beschikbare tijd de neiging heeft vol te lopen. Geeft u uzelf een dag om iets af te ronden, dan hebt u die dag waarschijnlijk ook helemaal nodig. Geeft u zichzelf twee uur, dan zult u na twee uur ook iets hebben afgerond. Door uzelf, ook voor complexere taken, een tijdslimiet te geven boekt u sneller en meer resultaat. Enige discipline in het plannen van uw dag verdient zich op deze manier dubbel en dwars terug.



**Effectieve planningsmethode**

Een tweede belangrijke reden is het feit dat grotere taken meer tijd nodig hebben. Hebt u een kwartiertje voordat er een nieuwe vergadering begint, dan is de kans groot dat u nog wel een ad-hoc klusje regelt maar besluit niet meer met een grotere taak te beginnen. Wanneer u niet eerst grotere klussen inplant, zult u relatief meer tijd aan kleinere klussen besteden. Belangrijke – niet-urgente werkzaamheden verdwijnen zo vaker naar de achtergrond. Het duurt ook altijd even voordat u bent omgeschakeld van korte doe-dingen naar denkklussen voor de langere termijn. Dat is de reden dat u waarschijnlijk besluit er niet eens aan te beginnen als u maar een half uurtje aan zo'n taak kunt besteden.

Een derde reden is dat het inplannen van grotere tijdsperiodes vaak niet meer op de dag zelf lukt. Op vrijdag lijkt uw agenda voor volgende week meer dan voldoende tijd te hebben. Maar in de loop van de week loopt die agenda toch vol met allerlei andere verplichtingen. Dan wordt het steeds lastiger aandacht te besteden aan een taak die meer tijd vergt. Door hier van tevoren ruimte voor op te nemen, bewaakt u dat uw agenda te vol loopt met andere zaken.

En de laatste, misschien wel belangrijkste, reden is dat het abstractieniveau waarmee u met uw werk bezig bent verschuift als u op deze manier gaat plannen. In plaats van de tijd die over is te gebruiken voor de belangrijke taken die op uw actielijst staan, gebruikt u de tijd die over is nu voor de kleinere, vaak minder belangrijke klussen. Voor een deel lossen deze kleinere klusjes zichzelf vaak wel op. Voor een ander deel wordt zo duidelijker of uw takenpakket wellicht te vol is om u

met te veel verschillende, kleine werkzaamheden bezig te houden. Hier proactief mee omgaan maakt dit sneller duidelijk en dwingt u in ieder geval tijd te besteden aan de belangrijke taken in uw werk.

### **3.2.3 INZICHT IN UW BESCHIKBARE HOEVEELHEID TIJD**

Het is belangrijk dat u nadenkt over de tijd die uiteindelijk beschikbaar blijft voor de verschillende werkzaamheden die u moet uitvoeren. Vragen die u zichzelf daarbij kunt stellen zijn:

- Hoe verloopt mijn energie gedurende de week?
- Welke routinematige werkzaamheden kan ik herkennen in mijn werk en geven deze activiteiten mij energie of kosten ze juist energie?
- Met welke mensen werk ik veel samen? Dit kunnen collega's, leveranciers, klanten en dergelijke zijn.
- Wanneer maak ik bij voorkeur afspraken met deze mensen?
- Hoeveel tijd zou ik willen reserveren voor werk dat gekoppeld is aan mijn takenlijst?

Aan de hand van deze vragen kunt u een weekschema invullen en zo sleutels benoemen die u gaat hanteren bij het maken en beoordelen van uw weekplanning:

1. Wat zijn de begin- en eindtijden van uw werkweek? Met andere woorden: hoe groot is de 'vijver' aan tijd die u als uitgangspunt neemt?
2. Wat zijn de meest energieke tijden van uw dag?
3. Welke vaste afspraken met anderen (teambijeenkomsten en dergelijke) beperken de beschikbare tijd die overblijft voor andere activiteiten?
4. Hoeveel tijd hebt u nodig bij het uitwerken van taken in kwadrant I en II. Welke blokken (bij voorkeur energieke uren) gaat u hiervoor gebruiken?
5. Hoeveel uren denkt u nodig te hebben per dag/week voor ad-hoc werkzaamheden?
6. Reserveer tijd voor eigen routinematige activiteiten (planning/to-dolijst, e-mails lezen, telefoontjes en dergelijke).
7. Beoordeel of deze planning reëel is en waar mogelijke knelpunten zitten.

Als u weet hoeveel tijd beschikbaar is voor de verschillende categorieën werk, stel dan enkele vuistregels op bij het beoordelen van uw planning.

Voorbeelden van deze vuistregels zijn:

- Hoeveel uur kan ik gemiddeld per week aan gepland werk besteden?
- Welke momenten reserveer ik bij voorkeur voor 'introvert' en welke voor 'extravert' werk?
- Hoe beoordeel ik of mijn agenda voldoende flexibiliteit bezit voor mijn ad-hoc werkzaamheden?
- Op welke manier kan ik inschatten of mijn actielijst reëel is en wanneer er sprake is van een achterstand?

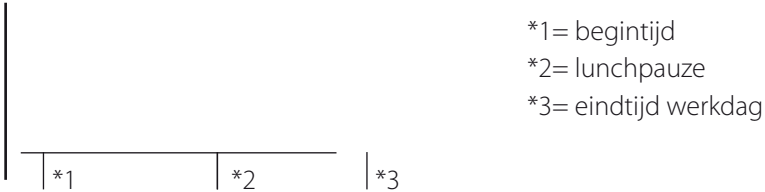
De beschikbare hoeveelheid tijd dwingt u misschien op een andere manier keuzes te maken. Uitgangspunt is echter dat u greep krijgt op de ruimte die u hebt om 'Ja' of 'Nee' tegen bepaalde werkzaamheden te zeggen. U hoeft geen nee-zegger te worden, maar u moet wel betrouwbaar zijn en blijven. Wanneer u toezegt iets af te ronden, gaat het erom dat u ook weet dat er ruimte in uw agenda is om hier de nodige aandacht aan te besteden. En de vorm van uw communicatie hierover bepaalt of de boodschap overkomt. In het volgende hoofdstuk over effectief communiceren staan wij hier uitgebreid bij stil.



## PRAKTISCHE OEFENINGEN EN TIPS

### Praktische oefeningen:

1. Geef uw eigen energieritme weer.



Kijk ook naar uw weekritme. Zijn er verschillen?



Welke activiteiten geven u energie+ en welke activiteiten kosten u energie- ?

Welke mensen geven u energie+ en welke mensen kosten u energie- ?

2. Vul de Eisenhower Matrix in met uw eigen dagelijkse/wekelijkse werkzaamheden. In welk kwadrant is het meeste werk? Wat kunt u doen om meer tijd in kwadrant 2 te werken?
3. Kies een aantal dagen uit waarin u actief oefent en aan de slag gaat met prioriteiten stellen. U kunt daarvoor Bijlage 5 'Prioriteitstelling' gebruiken.
4. Moment van reflectie

Hoe vaak bent u:

- aan het multitasken?
  - zit u te telefoneren en tegelijkertijd neemt u de mail even door?
  - zit u in een vergadering en ondertussen bent u druk met de blackberry in de weer?
5. Inzicht in uw tijdsbesteding verbeteren:
    - Hou gedurende een bepaalde periode een logboek bij en wees hierin eerlijk naar uzelf
    - Highlight 'verspilde tijd'
    - Bereken hoeveel tijd u werkelijk onder controle hebt en zoek mogelijkheden om deze hoeveelheid te vergroten

## 6. Een eigen praktijkvoorbeeld

- Hebt u op dit moment een lastige, grote, complexe en/of moeilijke klus die mogelijk ook een langere doorlooptijd kent?
- Maak een actieplan voordat u begint aan de klus (eerst bezinnen en dan beginnen!)
- Maak een tijdschema wanneer welk onderdeel klaar dient te zijn
- Zijn er taken/werkzaamheden waarbij u anderen nodig hebt. En zijn er anderen die u op een bepaald moment dient te informeren?

### **Tips:**

- Gebruik het Eisenhower principe om bewust te worden van de verschillende taken die op uw bureau liggen
- Hak grote klussen in kleinere behapbare taken en plan deze afzonderlijke taken in
- Maak wekelijks projectlijsten en dagelijkse 'to do' lijsten
- Zorg na een inspannende klus voor ontspanning
- Hou rekening met crisis, weet dan welke stappen te nemen. En pas na de crisis uw planning aan
- Hou rekening met de eigen energiebalans en plan het werk, indien mogelijk, daarop in
- Blijf oefenen totdat de besluitvorming, het MEKken®, tijdens post/mailverwerking een gewoonte is geworden
- Gebruik al de vakantiedagen in het betreffende jaar en spaar ze niet op
- Neem tijd om te sporten en geestelijk te ontspannen
- Start de dag alsof het elke dag DE beste dag wordt
- Laad u batterij regelmatig op



## 4. EFFECTIEF COMMUNICEREN



In de vorige hoofdstukken ging het vooral om de invloed die u als persoon heeft op de organisatie en op de hoeveelheid eigen werk. In dit hoofdstuk gaan we vooral in op de wisselwerking tussen u en anderen.

Niemand werkt immers afgezonderd van zijn omgeving. De manier waarop u samenwerkt met anderen en communiceert met uw omgeving bepaalt mede het plezier en de output van uw werk. In de onderlinge communicatie kan echter veel misgaan en dit kan mede bijdragen aan het verminderen van een effectieve samenwerking, het behalen van de output en uiteindelijk het werkplezier.

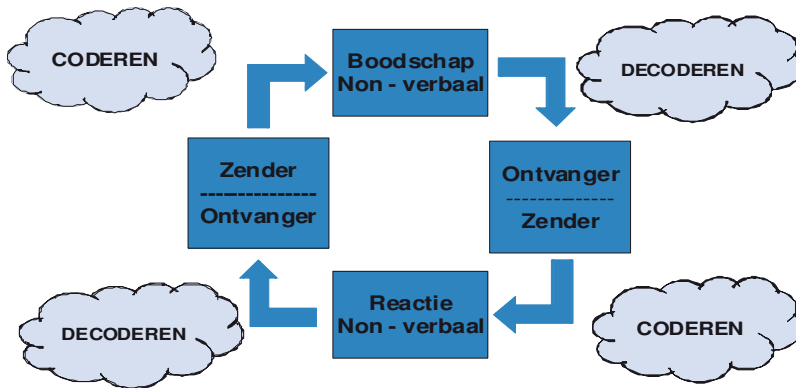
Communicatie lijkt zo eenvoudig en toch gaat er vaak juist daarin iets mis. Hebt u wel eens meegemaakt dat u iets zei en dat het heel anders werd begrepen door de ander? Of dat iemand iets op een toon zei die niet klopte bij de inhoud van wat er gezegd werd? Ervaart u dat u met de ene persoon makkelijker communiceert dan met de ander? Hebt u een idee welke belangrijke rol lichaamstaal speelt in de boodschap?

Communiceren speelt zich op verschillende niveaus af. En al deze niveaus kunnen we ontwikkelen.

In dit hoofdstuk zetten we het communicatieproces voor u uiteen en geven de verschillende niveaus aan in de communicatie. Daarna gaan we dieper in op hoe u uw eigen communicatie effectiever kunt sturen en ten slotte bieden we enkele modellen voor het voeren van bepaalde type gesprekken.



## 4.1 HET COMMUNICATIEPROCES



Figuur 11 Communicatie proces

Figuur 11 laat zien hoe een gedachte/boodschap van de zender overgedragen wordt naar de ontvanger. De zender codeert deze boodschap in de vorm van woorden. De ontvanger zal de gesproken boodschap weer decoderen naar zijn/haar eigen gedecodeerde versie van de boodschap. De reactie van de ontvanger zal vervolgens weer worden gecodeerd en verstuurd worden naar de oorspronkelijke zender. En ook nu zal deze reactie worden gedecodeerd op de voor deze persoon gebruikelijke manier en binnen zijn/haar eigen referentiekader. Dit proces lijkt heel eenvoudig en helder op het eerste oog. Echter hoe de boodschappen worden bedoeld en geïnterpreteerd hangt voor een groot deel samen met het referentiekader van de persoon en hoe de non-verbale signalen worden uitgezonden en opgevangen.

Het gevaar bij het decoderen is het uitgaan van het eigen referentiekader waardoor er relevante informatie kan verdwijnen, vervormd wordt of er eigen invulling komt bij de boodschap. Dit veroorzaakt ruis op de lijn en in potentie verstoring van een effectieve communicatie en samenwerking.

Om ruis in de communicatie te voorkomen is het goed om regelmatig te checken of u goed geluisterd hebt en de boodschap hebt geïnterpreteerd zoals deze was bedoeld; geef bijvoorbeeld een samenvatting en stem af of u nog 'op een lijn zit'.

Een goede communicatie tot stand brengen kunt u bewerkstelligen door:

- Tweerichtingsverkeer te organiseren. Check of de boodschap overgekomen is zoals u het bedoelde. Zorg dat u goed luistert en doorvraagt bij onduidelijkheden. Geef regelmatig een samenvatting om te checken of u nog 'op dezelfde golflengte' zit. (LSD > Luisteren Samenvatten en Doorvragen)

- Congruentie tussen zender en ontvanger. Dit is te bereiken door bijvoorbeeld dezelfde taal en jargon te gebruiken.
- U bewust te zijn van de verschillende niveaus (zie 4.2.1) zowel bij het zenden als het ontvangen.
- Op het moment dat u het gevoel krijgt dat de communicatie 'niet lekker loopt' het gesprek even 'stil te leggen' en met elkaar na gaan wat er aan de hand is. U gaat dan op metaniveau communiceren (Als een helikopter boven het gesprek hangen en kijken naar de conversatie vanuit een andere niet actieve persoon) en onderzoeken waar de ruis op de lijn is gekomen.

Vanuit bovenstaand model van communicatie komt men tot een aantal wetmatigheden. De Amerikaan, Paul Watzlawick<sup>1</sup>, heeft samen met zijn medewerkers uitvoerig onderzoek gedaan naar communicatie. Hij heeft vijf communicatieregels opgesteld die overal en altijd gelden:

**1: U kunt niet niet communiceren. Met andere woorden: u communiceert altijd.**

Door de manier waarop u non-verbaal reageert zendt u informatie uit. Het geeft de ontvanger informatie over hoe u relationeel ten opzichte van de zender staat, of hoe u zichzelf tot expressie wil laten komen.

**2: U communiceert maar voor een klein deel met woorden voor een veel groter deel zonder woorden.**

Wat iemand in een gesprek overdraagt is verbaal en non-verbaal. Ook als u zich er niet van bewust bent: het non-verbale element wordt wel opgepikt door een ander. In ieder geval onbewust. Onderdelen van non-verbale communicatie zijn: houding, stem, mimiek, oogcontact, oogbewegingen, gebaren, kleding, leeftijd, sekse, lichaamslengte, geluiden en dergelijke. Uw gebaren, gezichtsuitdrukkingen, lichaamshouding en klank in uw stem, bepalen veel sterker de impact van een gesprek dan datgene wat u verteld. Zo vertelt u, soms onbewust, aan anderen wat u werkelijk wilt of denkt. Zo'n 80 tot 90% van onze herinneringen aan een gesprek worden bepaald door de non-verbale signalen van een ander, vooral als het gaat om het uitdrukken van gevoelens.

Van een gevoelsboodschap wordt 7% in woorden, 38% met de klank van de stem, de snelheid en het volume van spreken en 55% door gezicht en lichaam weergegeven.

Non-verbale aspecten hebben uiteindelijk een vijfmaal sterker effect dan verbale aspecten.

**3: 'De' waarheid bestaat niet. Of: wat voor mij waar is, is dat niet per se voor een ander.**

Uit onderzoek blijkt dat wij gemiddeld 10.000 prikkels per seconde ontvangen. Het is begrijpelijk dat we deze prikkels grotendeels onbewust waarnemen. Iedereen

beleeft en interpreteert een situatie op zijn eigen manier. Dit betekent dat er een vervorming optreedt tijdens het communiceren. Misverstanden en verschillend beleefde ervaringen kunnen hiervan het gevolg zijn. Wees u ervan bewust dat u als ontvanger zelden objectief bent en als zender niet altijd overbrengt wat u precies bedoelt. Voorkom dat u in een “Ja-Nee”-situatie belandt en probeer vooral te onderzoeken waar de verschillende interpretaties op zijn gebaseerd.

**4: In elk gesprek is er sprake van een inhoudsniveau (waar gaat het over) en een relatieniveau (hoe goed kennen we elkaar en wat vinden we van elkaar).**

In ieder gesprek wordt over een bepaald onderwerp gesproken; dat is de inhoud van het gesprek. Daarnaast bestaat er het relatieniveau: hoe verhoudt u zich tot de ander? Beide aspecten hebben invloed op de manier waarop een gesprek zich ontwikkelt. Het is dus ook belangrijk met beide aspecten in een gesprek rekening te houden. Indien u uw gesprekspartner leuk vindt zult u een ander gesprek voeren dan wanneer u de persoon eigenlijk een zeurpiet vindt.

**5: In elke situatie waarin u met iemand anders communiceert worden verhoudingen tussen partijen ingevuld.**

In een gesprek zie je vaak dat de een meer invloed uitoefent en meer initiatief neemt, terwijl de ander zich meer volgend opstelt. Of de een praat meer terwijl de ander meer luistert. Voor een deel is dit een persoonlijkheidskenmerk: de één voelt zich vaak meer op zijn gemak wanneer hij de leiding neemt; de ander stelt zich liever volgend op. Daarnaast hangt het van de situatie af. We passen ons gedrag aan op datgene wat de ander doet. Of de ander past zich aan u aan.

## **4.2 EFFECTIEF COMMUNICEREN**

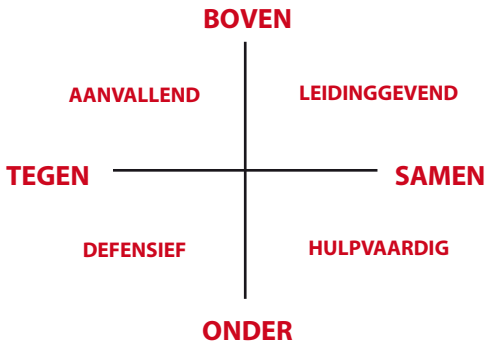
Zoals hierboven al is aangegeven spelen verschillende aspecten mee in het communicatieproces. Indien u zich bewust bent van deze verschillende aspecten en hierop op een juiste manier invulling aan kan geven dan zult u merken dat het makkelijker wordt om met verschillende type personen prettiger en succesvoller tot een samenwerking te komen

Wat betreft het zakelijke aspect is van belang dat u helder met elkaar praat over de feiten. Dus concrete, eenduidige taal waardoor afspraken voor beide partijen helder zijn. Door kort en bondig te formuleren is het voor de ander makkelijker om te begrijpen wat er nu bedoeld wordt en mogelijk van hem/haar verwacht wordt. Door de dialoog aan te gaan betreft u de andere persoon in het gesprek en ontstaat er wederzijdse belangstelling. Dus stel uw vragen, laat de ander meedenken, geef voorbeelden om een en ander te verhelderen.

Wat betreft uw doel(en) die u hebt in het gesprek is het van belang om hierin zo transparant mogelijk te zijn en dit goed onder woorden te brengen.

Wat betreft de andere aspecten gaat het er, zoals we al hierboven aangaven, minder om wat u zegt maar meer om hoe u het zegt en hoe u zichzelf presenteert.

## ROOS VAN LEARY



*Figuur 12 de Roos van Leary*

Zoals al in de 5 communicatie wetten staat aangegeven laten wij in onze communicatie zien hoe de verhouding is tot de ander. Bent u degene die sterk staat en de ander wil sturen en beïnvloeden? Bent u vanuit hiërarchisch oogpunt degene die in de positie is om de overmacht te hebben. Of heeft de ander meer overwicht en laat u uw invloed niet of veel minder gelden en voelt u zich prettiger wanneer u kan volgen? Oftewel boven (sturend) versus onder (volgend). Tegelijkertijd wordt op het relationele vlak duidelijk of u erop gericht bent om samen te werken. Er bestaat dan een bepaalde affiniteit tot de ander en de wil om er 'samen uit te komen' met wederzijds respect. Of stelt u uw eigen belangen duidelijk voorop en gaat u indien nodig daar ook de confrontatie op aan. Oftewel samen versus tegen.

De 4 opties in het kort:

### **Samen/boven:**

U bent gericht op samenwerking. U neemt initiatieven. U hebt wel een idee hoe uw meest ideale oplossing, afspraak eruit moet zien en geeft dit ook aan. Dit gebeurt in een vorm waarin de ander zich uitgenodigd voelt om mee te denken. U stelt vragen en u luistert goed naar wat de ander zegt, vat samen om te checken of u het goed begrepen hebt en vraagt door als u verdere verheldering nodig hebt. U leidt de ander of bent helpend richting de ander.

**Samen/onder:**

U bent gericht op een goede samenwerking met de ander. U volgt hierin de richting die de ander aangeeft. U conformeert zich aan de wensen van de ander waardoor de sfeer prettig blijft.

**Tegen/boven:**

Uw eigen doelen staan voorop en u geeft helder aan wat u verwacht van de ander(en). U gaat er ook vanuit dat de anderen zich zullen voegen naar uw wensen. U bent minder gericht op wat de ideeën zijn bij de anderen en zal minder dialoog aangaan. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer een manager een opdracht neerlegt bij de afdeling. Of wanneer u al meerdere keren een gesprek hebt gevoerd met een medewerker en dat heeft tot op heden geen positief effect opgeleverd. U gaat confronterend te werk.

**Tegen/onder:**

U bent kritisch over wat er wordt verteld en twijfelt, stelt 'lastige' vragen over het op te leveren resultaat. U neemt niet zelf de leiding om een andere wending te geven aan het gesprek maar blijft op afstand en reactief. U stelt uzelf verdedigend op.

Daarnaast zijn er nog twee wetmatigheden aan dit model:

'samen' gedrag roept 'samen'-gedrag op.

'boven' gedrag roept 'onder' gedrag op.

Uit deze indeling blijkt dat het gedrag van de ander te beïnvloeden is door het eigen gedrag bewust in te zetten. In de normale samenwerkingsituaties wilt u graag dat vraagstukken en dergelijke op een prettige manier worden opgelost, dat wil zeggen met een afspraak waarin u zich vinden kunt en met behoud van de relatie met anderen. U zal dan in ieder geval 'samen' gedrag laten zien, ook als de ander in eerste instantie op 'tegen' zit blijft u standvastig in de samen-modus. De ander zal uiteindelijk ook op 'samen' komen. Dit bereikt u door uw ideeën neer te leggen en de ander uit te nodigen om te reageren en zo onderzoekendwijs tot een overeenstemming te komen waarin uw wensen herkenbaar blijven.

Als u een stabiele persoonlijkheid bent kan u elk van de gedragingen bewust inzetten. Al naargelang de situatie, het doel en de persoon tegenover, kiest het best passende gedrag.

**4.2.1 VERSCHILLENDE NIVEAUS VAN INTERVENIËREN**

Naast inzicht in het model van 'de Roos van Leary' dat u helpt om effectief te communiceren is het ook goed om inzicht te hebben in de verschillende mogelijke interventieniveaus. In een gesprek spelen, al dan niet expliciet, een viertal aspecten op verschillende "diepte" een rol. Op elk van die niveaus kan u, op de daarvoor geeignende manier reageren zodat het gesprek prettig en effectief blijft.



*Figuur 13 Interventie niveaus in gesprekken*

U luistert waarschijnlijk het meest naar de **inhoud**.

En als u elkaar niet begrijpt, als de inhoud niet wordt “opgepikt,” bent u geneigd te denken: “we communiceren niet helder.” Vaak wordt de inhoud dan nog eens herhaald. Met andere woorden we denken dat we niet helder genoeg communiceren. Het communicatie probleem wordt in een aantal gevallen niet door een onduidelijke inhoud veroorzaakt. Het probleem in het gesprek ligt dan op een ander niveau.

Bij de Roos van Leary werd duidelijk dat ook de manier waarop we de inhoud brengen van groot belang is.

Gevoelens bij de gesprekspartner zoals boosheid kunnen de communicatie blokkeren. Of een onduidelijke procedure belemmert om de inhoud “te plaatsen” in het geheel waardoor u met uw gesprekspartner ‘langs elkaar heen praat’.

In beide gevallen wordt iets niet begrepen omdat u beiden zich met iets anders bezig houdt.

Elk van de niveaus kan worden beschouwd als een deur via welke u een relatie met de andere persoon kunt opbouwen. Als u op de ene deur klopt, en die gaat niet open (bv. inhoudsniveau) dan kunt u beter, een andere deur proberen. Door bijvoorbeeld de procedure, interactie of de gevoelens aan de orde te stellen krijgt u mogelijk wel een ‘doorbraak’ in het gesprek. De gesprekspartner en u hebben weer eenzelfde uitgangspositie en kunnen het gesprek vervolgen of u kunt met elkaar bespreken wat er aan de hand is waarom het ‘even niet lekker liep’.

Hieronder treft u enkele voorbeelden aan van hoe u op de verschillende niveaus kan reageren om het gesprek weer ‘vlot te trekken’.

**Inhoud** (betreft het onderwerp dat besproken wordt)

- samenvatten wat zojuist gezegd is
- iets toevoegen aan het besproken onderwerp
- vragen stellen over het onderwerp
- om uitleg of meer gegevens vragen
- toetsen of het probleem begrepen is
- oplossingen aandragen of voorstellen voor actie doen
- volgende stappen (in het project) voorstellen

**Procedure** (de aanpak van het gesprek)

- toetsen wat het doel/gewenste uitkomst van het gesprek is
- tijdsafspraken maken voor de bijeenkomst
- agenda samenstellen
- volgorde behandelde punten vaststellen
- vragen welke prioriteiten er zijn voor de bijeenkomst (zullen we eerst ... en dan ...)
- de aanpak van het agendapunt, de werkwijze bespreken
- een andere aanpak voorstellen (brainstormen, daarna afwegen en tenslotte kiezen)

**Interactie** (wisselwerking tussen gesprekspartners)

- uw waarneming/perceptie geven van hoe gesprekspartner en u NU op elkaar reageren
- vragen om commentaar op uw eigen gedrag (van NU)
- een opmerking maken over de sfeer van de bijeenkomst
- een patroon in de discussie aangeven
- de samenwerking tot heden (in het gesprek) evalueren
- evalueren van de wederzijdse bijdrage tot nu toe
- signaleren van mogelijke blokkades in de communicatie

**Gevoelens** (van u óf de andere gesprekspartner)

- uitspreken wat u voelt op dit moment, bijv. over hoe het gesprek nu loopt (...stelt me tevreden)
- vragen hoe de ander zich voelt naar aanleiding van wat er zojuist voorviel
- vertellen hoe u zich voelt over de bijeenkomst: "ik vond het prettig, schrok, was gespannen, relaxed, nerveus, onzeker, enthousiast etc."
- zeggen dat de vragen van de ander u in verlegenheid brengen
- toetsen of de ander zich safe voelt, ofwel of er voldoende vertrouwen is

**4.2.2 NON-VERBALE COMMUNICATIE**

Zoals u wellicht al hebt opgemerkt tijdens het lezen van bovenstaande komt er veel meer bij kijken dan alleen datgene wat er echt wordt gezegd. De lichaamstaal

is een belangrijke component in de communicatie. Het draagt voor zeker 50% bij aan dat wat wij aan het communiceren zijn.

Als u goed wilt communiceren dan is het verstandig om inzicht te hebben hoe de lichaamstaal kan bijdragen, en kan verstoren, aan datgene wat u wilt overbrengen. Lichaamstaal heeft een aantal signalen en houdingen, die vaak in samenspel met elkaar voorkomen en die afhankelijk zijn van uw emoties en mentale status.

Wanneer u werkt aan lichaamstaal dan betekent dit dat u zich tijdens gesprekken met anderen meer bewust wordt van uw houding en de houding van de andere gesprekspartner(s). Hierdoor verhoogt u uw effectiviteit en efficiëntie op het gebied van communicatie. Want nogmaals de meerderheid van uw communicatie is samengesteld uit lichaamstaal en non-verbale signalen. Hoe gevoeliger u bent op het zien van deze signalen bij anderen en hoe beter u zelf in staat bent om uw non-verbale signalen ondersteunend te laten zijn aan uw boodschap, hoe succesvoller u wordt in het overdragen van uw boodschappen.

Hoe krijgt u meer inzicht in de lichaamstaal van uzelf en van anderen?

### **Wat is Lichaamstaal?**

Lichaamstaal is een vorm van signalen uitzenden met behulp van lichaamshoudingen zonder gebruik te maken van woorden. Meestal wordt het in samenspel met woorden een congruente boodschap. Er zijn natuurlijk ook genoeg voorbeelden waarin alleen al de non-verbale communicatie voldoende is om een boodschap overgebracht te krijgen.

Lichaamstaal is zo verbonden met hoe u zichzelf voelt dat dit altijd zichtbaar zal zijn. Wanneer u niet voldoende vertrouwen in uzelf hebt, of wanneer u zich niet kan verenigen met datgene wat er van u gevraagd wordt dan zal dit zeker tot uiting komen in uw lichaamstaal.

Het is mogelijk om door bewust te kiezen voor een positieve en aandachtige houding dit van invloed te laten zijn op hoe u zich voelt. De twee beïnvloeden elkaar en dus kunt u op beiden invloed uitoefenen.

Door positieve of negatieve lichaamstaal te hanteren onderstreept u datgene wat u zegt of van plan bent te zeggen.



	Positieve lichaamstaal	Negatieve lichaamstaal
<b>armen</b>	Open relaxed	Gekruiste armen
<b>handen</b>	Open en ontspannen, functioneel gebruik zoals aanwijzen van bepaald document	Gebalde vuist, wijzende vinger, mond met hand bedekken, veel ongerichte bewegingen met de handen
<b>ogen</b>	Regelmatig oogcontact en af en toe loslaten door weg te kijken	Starende blik, oogcontact vermijden
<b>gezicht</b>	Neutraal, vriendelijke uitdrukking gericht op contact en interesse in de ander	Gemaakt lachen, fronsen van het voorhoofd
<b>afstand</b>	Tussen de 60cm en 1.20m afstand tot de andere persoon	Dichterbij of juist verderaf. Of tussen de twee personen is een barrière geplaatst
<b>spraak</b>	Rustig, neutraal met variatie in toonhoogte en snelheid	Te hard of juist te zacht, monotoon

Figuur 14 Voorbeelden van lichaamstaal

### 4.3 EEN PAAR GESPREKSMODELLEN

Om u verder te ondersteunen in het effectief communiceren bespreken we enkele modellen die u regelmatig toe kunt passen. Hierbij hanteert u uiteraard de eerder beschreven inzichten die u helpen om naast de inhoudelijke communicatie ook op het niveau van relatie en verhouding goed te communiceren.

1. opdrachtacceptatie
2. nee zeggen met behoud van de relatie
3. beïnvloeden
4. delegeren
5. feedback geven

#### 4.3.1 OPDRACHTACCEPTATIE

U komt in uw werk ongetwijfeld in de situatie dat uw meerdere, een projectleider of een collega u een opdracht wil geven die mogelijk niet tot uw primaire eigen taken en prioriteiten behoort. Echter gezien de aard van de relatie en de risico's als deze opdracht niet wordt uitgevoerd kan het betekenen dat u toch 'ja' tegen deze opdracht zegt. Voor u dat doet dient u wel een helder beeld te hebben wat er nu precies van u verwacht wordt. Zodat u niet opgescheept zit met een opdracht die ook u boven het hoofd groeit en een zware wissel trekt op uw huidige werk en werkdruk. Het in

kaart hebben van uw eigen werkvoorraad en planning helpt u om een gefundeerd JA te geven met daarbij een reële tijdsplanning.

Dit zijn de drie stappen die u in ieder geval doorloopt alvorens 'ja' tegen te opdracht te zeggen:

1. Analyse; onderzoek de opdracht: wat wordt er precies aan u gevraagd en hoe moet het resultaat eruit zien? Wat zijn de kaders van de vraag? Waarom u? Vat samen of u de opdracht goed hebt begrepen.
2. Acceptatie: onder welke voorwaarden gaat u 'ja' zeggen. Wanneer moet het klaar zijn, welke kwaliteit moet het hebben, wie doen er nog meer mee, welke ondersteuning kan u krijgen. Onderhandel over de prioriteiten. Welke andere klus kan u dan niet op dit moment af maken.
3. Afspraken: u maakt duidelijke afspraken met elkaar volgens de SMART methode. U kunt hier bijlage 7 gebruiken.

Een handig hulpmiddel hierbij zijn de zogenaamde 'POWER' vragen:

### **Plan**

- Wat moet er tot stand gebracht worden?
- Wat is de doelstelling hierbij?
- Wat is er al gedaan?

### **Opties en middelen**

- Welke middelen zijn er beschikbaar om dit te doen?
- Hoe moet het gedaan worden?
- Wie is er beschikbaar om te helpen?

### **Wanneer**

- Wat is de deadline?
- Wat zijn de gevolgen als de deadline niet gehaald wordt?
- Welke verbeteringen in het proces kunnen de productietijd verkorten?

### **Emotionele factoren**

- Welk gevoel heb u bij een *ja*?
- Welk gevoel heb u bij een *nee*?
- Wilt u hier echt bij betrokken zijn? Waarom?

### **Rechten en verantwoordelijkheden**

- Welke gevolgen heeft het als u *nee* zegt?
- Welke verantwoordelijkheden neemt u op als u *ja* zegt?
- Hoe wordt u behandeld als u *nee* zegt?

### **4.3.2. NEE ZEGGEN MET BEHOUD VAN DE RELATIE**

'Nee' zeggen kan lastig zijn. Wanneer u dit niet helder aangeeft en tegelijkertijd ook wel weet dat u niet aan de verplichtingen kan voldoen, komt u in de knel te zitten. 'Nee' zeggen wordt ervaren als een afbreuk op de eigenwaarde en geeft een ongemakkelijk gevoel omdat u de ander niet hebt kunnen helpen. Schuldgevoel kan de kop opsteken wanneer u ergens 'nee' tegen zegt.

Als u tijd over hebt en u ziet een collega die het erg druk heeft dan kan u natuurlijk altijd bijspringen. Gaat het nu meer om verzoeken die niet passen in uw eigen planning of waarvan u weet dat deze opdracht niet bij u hoort en waarvan u zeker weet dat de ander hier de aangewezen persoon is dan is het raadzaam na te denken voordat u wel of niet de opdracht aanneemt. U hoeft zich niet schuldig te voelen, u hebt alle recht om een verzoek te weigeren. Overal 'ja' op zeggen is niet handig en verhoogt in ieder geval niet uw effectiviteit en efficiëntie. Hierboven is aangegeven hoe u die overweging maakt. Als u dan 'nee' gaat zeggen, hoe doet u dat dan?

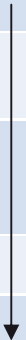
Word niet defensief en gebruik geen hele batterij excuses.

De volgende stappen kunnen u helpen beter 'nee' te zeggen:

1. Analyse: waar gaat het over, wat wordt er precies aan u gevraagd
2. Nee zeggen. Kort en krachtig
3. Globaal aangeven waarom u het niet doet
4. Begrip tonen voor de ander
5. Meedenken over oplossingen (wie kan het nog meer doen, waar is informatie te halen, wat kan u wel bijdragen (denk hierbij aan advies geven, meelesen of iets uitzoeken)

### **4.3.3 BEINVLOEDEN**

Zoals al eerder aangegeven in dit hoofdstuk helpt het u om dat wat u wil bereiken helder te formuleren en hoe meer u op de 'samen'-stijl vanuit de Roos van Leary kunt blijven communiceren, hoe beter dit voor uw relatie met de anderen is. Hieronder staat een aantal technieken die u helpen om effectief te beïnvloeden. Voorop staat dat u op een zo 'zacht' mogelijke manier start. Hoe zachter de methode hoe beter voor de relatie. Alleen wanneer u merkt dat deze methode niet gaat werken dan schakelt u over naar een wat stevigere methode. Uiteindelijk kan u ervoor kiezen om de 'samen' stijl te verlaten en de 'tegen'stijl te kiezen en dus uw eigen belang voorop te stellen. Of dit uiteindelijk succesvol is hangt ook af van hoe de verhoudingen zijn ten opzichte van elkaar. Indien u de meerdere bent dan kan dit een methode zijn die voorziet in het uitvoeren van de opdracht/vraag die u hebt. Dat daarbij de relatie waarschijnlijk negatief wordt beïnvloed is dan een noodzakelijk kwaad.

	Beïnvloedingsstijlen
<b>Van zacht</b> 	Non-verbaal reageren
	Informereren: u vraagt informatie en geeft informatie waarbij wederzijds begrip ontstaat over de belangen van beiden
	Onderzoeken: u legt het dilemma op tafel en probeert tot een gezamenlijk beeld te komen hoe hiermee om/verder te gaan
	Onderhandelen: u gaat op zoek naar een compromis
	Overtuigen: u zet met argumenten kracht bij voor uw gelijk
<b>Naar hard</b>	Afdwingen: u drukt uw zin door

Figuur 15 Beïnvloedingsstijlen

#### 4.3.4 DELEGEREN

Er is sprake van delegeren als u iemand anders vraagt iets van u over te nemen wat officieel tot uw takenpakket hoort. Uitgangspunt bij delegeren is dat u alleen delegeert aan iemand die capabel is om deze opdracht uit te voeren.

Het gesprek doorloopt de volgende stappen:

1. Opdracht formulering: u geeft aan wat u aan de ander wil overdragen en wat voor uitkomst u verwacht. U bespreekt waar de ander de bevoegdheid toe krijgt en welke middelen ter beschikking staan. U hoeft in dit gesprek niet met de betreffende persoon door te nemen hoe hij/zij geacht wordt deze taak uit te voeren.
2. Motiveren waarom u deze persoon vraagt. Hiermee geeft u aan waarom u het belangrijk vindt dat deze persoon het gaat uitvoeren.
3. Tussentijdse evaluatie afstemmen: u bespreekt met de persoon in kwestie hoe u tussentijds beschikbaar bent voor overleg en wanneer u een terugkoppeling krijgt over de uitgevoerde opdracht.

Vaak denken we bij delegeren aan een leidinggevende die een taak aan zijn medewerkers overlaat. Maar collega's kunnen onderling ook taken aan elkaar overdragen. Doordat hier geen sprake is van een hiërarchische verhouding, is het nog belangrijker heldere afspraken te maken.

### 4.3.5 FEEDBACK GEVEN

Tijdens het werk maakt u afspraken over hoe en wat u met elkaar gaat doen. Gaandeweg merkt u dat iets niet helemaal loopt zoals was afgesproken en daar wilt u het met de betreffende persoon over hebben. Veelal wordt gedacht dat feedback geven een taak is die bij de manager ligt, niets is echter minder waar. U werkt met collega's samen en daarin is ook ruimte voor verbetering. Zowel van uw kant als van de andere personen. Dit kan alleen wanneer men bereid is elkaar te vertellen wat men ervaart in de samenwerking. Indien hierover geen open communicatie mogelijk is dan gaan vroeg of laat de onuitgesproken gevoelens zich tegen de samenwerking keren. Juist het open met elkaar bespreken waar verbetering mogelijk is, geeft aan dat men op een respectvolle wijze met elkaar wil samenwerken. Uiteraard is het wel de bedoeling deze feedback op een prettige wijze te geven. Denk hierbij ook weer aan de posities van de Roos van Leary. U bent gericht op 'samen'.

Het geven van feedback doet u altijd vanuit een 'ik-boodschap' daardoor voelt de andere persoon zich niet aangevallen.

1. Benoem het gedrag aan de hand van concrete feiten/ gebeurtenissen. Beschrijf het gedrag en onthoudt u van oordelen.
2. Benoem de gevolgen van dit gedrag voor u of voor het werk.
3. Benoem het gevoel dat u erbij krijgt (dit is een optie, soms hebt u er verder geen gevoelens bij en dan moet u het vooral niet zwaarder maken dan het is)
4. Wanneer u deze 3 punten concreet en helder hebt geformuleerd dan houdt u daarna uw mond dicht! Laat de ander reageren, geef ruimte om uitleg te geven over de betreffende kwestie.
5. Bepaal samen hoe hier verder mee om te gaan. Let op dat u niet meteen adviezen en oplossingen bedenkt. Geef hierin de ander voldoende ruimte om met eigen oplossingen te komen.



### **Praktische oefeningen:**

1. Oefen de komende tijd met LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) technieken in uw gesprekken. Evalueer voor uzelf of, beter nog, met uw gesprekspartner hoe dit verliep en wat het u opleverde door deze techniek toe te passen.
2. U kunt zich voornemen de komende tijd te letten op wat u zegt en dit te 'ontleden' op de verschillende niveaus
3. Kijkt u eens oplettend naar iemand die u bewondert. Wat doet deze persoon met zijn/haar houding? En als u uzelf hierop eens kritisch bekijkt wat doet u dan anders? Wat zou u 'over willen nemen'? Hoe gaat u dat doen?
4. Plaats uzelf eens in de vlakken van 'de Roos van Leary' en probeer ook uw collega's hierin te plaatsen. Wat zijn ieders voorkeursposities? Bespreek dit eens met uw collega's. Wat voor inzichten levert u dat op?
5. Wanneer u een gesprek hebt stapt u dan eens 'uit het gesprek' en bepaal waar u op dat moment zelf staat in de 'Roos van Leary' en waar 'de ander' staat. verloopt het gesprek naar wens? En zo niet wat kan u dan doen om dit te veranderen?
6. Welke voorkeursstijl hebt u als u anderen wil beïnvloeden? Met welke stijl wilt u oefenen? Doe dit de eerstvolgende keer en bereid uw gesprek dan ook zo voor dat u rekening houdt met deze te oefenen stijl.
7. Wie zou u graag feedback geven? Bereidt dit schriftelijk voor, controleer of u de stappen juist hebt gedaan. Oefen indien mogelijk op iemand die u goed kan terugkoppelen hoe deze feedback voelde. En doe het vervolgens!

## Tips:

- Top tien tips 'Nee' zeggen
  1. u hebt het recht om 'Nee' te zeggen
  2. wees eerlijk
  3. vertrouw op uw intuïtie
  4. stel de POWER vragen
  5. blijf aardig én standvastig
  6. oefen 'nee zeggen' in de spiegel
  7. u mag glimlachen
  8. zeg geen 'JA' alleen omdat u de stilte wilt opvullen
  9. bied een alternatief
  10. de ander bedanken wanneer hij uw 'NEE' accepteert
- Uw lichaam spreekt de waarheid. Bezie regelmatig hoe u erbij zit, daar kunt u veel van leren.
- Oefen de nieuwe stijlen en/of modellen in het begin op 'veilige situaties'. Pas als u het gevoel hebt dat u snapt hoe het werkt, kan u de grote uitdagingen aan.
- Ga er altijd vanuit dat de ander ook goede intenties heeft en zoek samen naar oplossingen.
- Sta open voor feedback en als u die niet krijgt; vraag erom!
- Hoe 'zachter' uw beïnvloedingsstijl, hoe beter de relatie in stand blijft
- Het gaat erom of u uw doelen bereikt, de weg daarheen kan verschillen; vergroot dus uw repertoire.
- Als u iets wil bereiken dan kiest u de stijl die de ander nodig heeft, niet de stijl die u het beste ligt.
- U mag wanneer een gesprek wat stroef verloopt of vastloopt een 'time out' nemen en samen gaan kijken waar het nu aan schort. Dit maakt u een krachtige gesprekspartner.
- Vertrouw op uw intuïtie, als uw buik reageert, dan is er echt iets.



## 5 RESULTAATGERICHT SAMENWERKEN



Als medewerker bent u werkzaam binnen een organisatie. Waar we in de vorige hoofdstukken vooral aandacht hebben besteed aan aspecten van uw werk die u onafhankelijk van uw omgeving kunt beïnvloeden, gaat dit hoofdstuk dieper in op uw afhankelijkheid van anderen en de organisatie waar u werkzaam bent. Door uzelf beter te leren kennen kunt u zichzelf tot op zekere hoogte coachen in die situaties waarin u afhankelijk bent van anderen. Denk bijvoorbeeld aan het voorbereiden van lastige gesprekken, dit vergroot de kans op een voor u gunstige uitkomst.

Investeren in een werkomgeving die het u gemakkelijker maakt geconcentreerd te werken, zorgt voor een hoger rendement op een normale werkdag. De omgeving waarin u werkt, de cultuur van de organisatie, heeft invloed op hoe u werkt en kunt samenwerken. Hierin kunt u tot op zekere hoogte zelf invloed op hebben zodat u minder het gevoel hebt dat 'het u overkomt'.

Werken op afstand van collega's, in virtuele teams en mogelijk op internationaal niveau behoort ook tot de omgevingsfactoren die van invloed zijn en waar u mee te dealen hebt om prettig en zo effectief mogelijk met elkaar te werken.

### **5.1 INVLOED VAN DE OMGEVING**

Gedurende de dag bent u bezig met het stellen van prioriteiten. U maakt steeds keuzes over het werk dat u wordt aangeboden. De ene keer bent u tevreden, de andere keer misschien minder. Uw omgeving is sterk van invloed op de ruimte die u ervaart om uw eigen keuzes te maken.



Hoe lastig het soms ook lijkt, het is belangrijk dat u zich realiseert dat u die keuzes maakt. U bepaalt uiteindelijk zelf wat u wel en wat u niet doet. Het is aan u die ruimte te nemen. Dat wil niet zeggen dat u blind moet zijn voor de omgeving waarin u verkeert. Natuurlijk houdt u rekening met allerlei factoren om u heen. Maar u bepaalt het 'gewicht' dat u aan deze factoren toekent.

We delen de invloed uit uw omgeving als volgt in:

1. de organisatie
2. het team/uw leidinggevende
3. uw directe omgeving (collega's, klanten, thuisfront).

### **Ad 1) de organisatie**

Iedere organisatie heeft zijn eigen kenmerken die van invloed zijn op uw dagelijkse werken. In de paragraaf over cultuurkenmerken(5.3) gaan we hier uitgebreid op in. Daarnaast heeft iedere organisatie zijn eigen doelstellingen: plannen over wat er in de toekomst bereikt moet worden. De ene keer zijn die helderder dan de andere keer. Maar in uw afweging is het belangrijk uzelf af te vragen wat de organisatie zichzelf tot doel heeft gesteld en welke activiteiten in uw takenpakket het meeste bijdragen aan die doelen op (de langere) termijn. In principe geeft u die taken een hogere prioriteit.

### **Ad 2) het team/uw leidinggevende**

Net zoals de organisatie zichzelf doelen heeft gesteld, geldt dat ook op teamniveau. Dat kan zijn in een uitgewerkt jaarplan op divisie of team niveau of misschien zijn ze alleen mondeling toegelicht, Als het goed is zijn die in lijn met wat de organisatie heeft geformuleerd aangevuld met andere/extra doelen specifiek op divisie/team niveau. Soms lijken de doelen op teamniveau strijdig te zijn met de doelen die op organisatieniveau zijn geformuleerd. Dan kan het lastig worden de juiste prioriteiten te stellen.

De kans is groot dat u behalve de plannen op teamniveau ook individuele aandachtspunten van uw leidinggevende hebt gekregen. Ook het bewaken van deze ontwikkelpunten speelt mee in de keuzes die u maakt. Wanneer u een bepaald specialisme meer moet ontwikkelen, extra aandacht dient te geven aan een specifiek project, of uw leidinggevende capaciteiten aan moet scherpen, zal dat extra tijd in uw agenda vragen.

Uw leidinggevende (of degene aan wie u verantwoording aflegt) bepaalt dus mede welke keuzes u dient te maken. Hij is tevens het eerste aanspreekpunt wanneer u dilemma's ervaart in het stellen van prioriteiten die u niet alleen kunt oplossen.

### **Ad 3) uw directe omgeving (collega's, klanten, thuisfront)**

Afhankelijk van uw verantwoordelijkheden kan het zijn dat uw omgeving regelmatig een beroep op u doet. Hoe gemakkelijk laat u anderen de druk opvoeren? Gebeurt het vaak dat u keuzes maakt waar u zelf niet achter staat? U kunt uw omgeving niet negeren maar het is wel aan u te bepalen hoeveel invloed zij hebben op de keuzes die u maakt. Let wel: u hoeft er niet blind voor te zijn, zolang u sturing houdt op de invloed die zij uitoefenen op de keuzes die u maakt.

### **Wat wilt u zelf?**

Mocht het lijken dat wij geen oog hebben voor wat u zelf wilt, is dat niet waar. We hechten de meeste waarde aan wat uzelf belangrijk vindt. Wanneer u het beste uit uzelf wilt halen, zult u bovenal helder moeten krijgen hoe die ideale situatie er voor u uitziet. Waar beleeft u plezier aan? Waar bent u goed in? Welke drijfveren herkent u? Pas wanneer u deze vragen helder kunt beantwoorden, bent u in staat daar op te sturen en er rekening mee te houden. Het is dus van groot belang dat u zelf bewaakt dat u plezier in uw werk houdt. Uiteindelijk is het in eerste instantie uw taak dat plezier te bewaken en niet de taak van de mensen in uw omgeving.

Echter u bent niet alleen. Uw directe collega's, de organisatie en andere factoren in uw omgeving bepalen mede de ruimte die u ervaart waarbinnen u meer voldoening en plezier in uw werk hebt. Rekening houden met en inspelen op die omgeving helpt echter wel. De organisatie geeft u informatie over de cultuur en beleidsplannen die er zijn. Door hier rekening mee te houden, kunt u zichzelf meer of minder in de spotlights begeven. Een bepaalde gevoeligheid voor uw leidinggevende vergroot de kans dat hij op andere momenten bereid is u tegemoet te komen. Het in kaart brengen van uw omgeving maakt duidelijk hoe u zich daartoe het beste kunt verhouden.

### **Wat kunt u zelf doen?**

Wanneer u meer rust en tijd voor uzelf gaat organiseren, is het allereerst zaak te onderzoeken wat u daar zelf aan kunt doen. Zijn er aanpassingen in de organisatie van uw werk mogelijk waardoor de samenwerking met anderen optimaler verloopt? Telkens wanneer iemand anders u stoort, bent u 5-7 minuten kwijt voordat u hetzelfde concentratieniveau weer terug hebt (los van de tijd dat u daadwerkelijk met andere werkzaamheden bezig bent). Gebeurt u dat 10 keer per dag, dan kost u dat al snel anderhalf uur. Kostbare tijd!

Sommige verstoringen zijn nuttig en noodzakelijk. Soms kan iemand zonder uw input echt niet verder met zijn werk. Een andere keer is de informatie die u krijgt essentieel voor het verloop van uw eigen werkdag. Denk na over de verstoringen

die uit uw omgeving komen en stel uzelf een aantal vragen:

Hoe vaak word ik gemiddeld per dag en/of per week door anderen gestoord?

- Welk deel is nuttig/noodzakelijk en welk deel niet?
- Van wie specifiek komen deze verstoringen?
- Wat wil ik? Hoe ziet mijn gewenste realiteit eruit?

Werkt u veel met bepaalde mensen samen, dan is het vaak handiger afspraken te maken voor regelmatig overleg in plaats van elkaar iedere keer te moeten storen. Als één keer per week een half uur met iemand om de tafel zitten ervoor zorgt dat u vijf keer minder gestoord wordt, dan wint u al snel tijd terug.

Soms bent u zelf de oorzaak van een verstoring. Bent u iemand die impulsief actie onderneemt als u een idee hebt, realiseert u zich dan dat dit uiteindelijk ook tijd kost. Het kan handiger zijn bepaalde werkzaamheden (reserveren van een ruimte, telefoontjes plegen) te bundelen in plaats van ze elke keer tussendoor op te pakken. Een kritische blik naar de mogelijkheden uw werk te bundelen (en zo te voorkomen dat u te veel 'rondjes' loopt) kan u veel tijdwinst geven.

Breng ritme aan in uw dag. U vergroot dan de kans dat anderen u op de juiste momenten weten te vinden. Door op gezette tijden dezelfde activiteiten te verrichten, wordt de inzichtelijkheid van uw agenda voor anderen groter en daarmee de slagingskans voor een succesvolle samenwerking.

Op andere momenten wanneer uw geconcentreerd wil werken is het misschien nodig op een andere werkplek te gaan zitten. Als uw dag te veel versnipperd raakt omdat uw omgeving te vaak een beroep op u probeert te doen, moet u andere manieren vinden om geconcentreerd aan het werk te kunnen zijn. Een ander bureau, een stille plek reserveren of (indien mogelijk) thuis werken zijn dan manieren om uw werk gedaan te krijgen en de beschikbare tijd te vergroten. Soms hangt dit samen met een visieverschuiving in het bereikbaar (moeten) zijn.

## **5.2 BESCHIKBAARHEID VERSUS BEREIKBAARHEID**

Wie weet vindt u het soms prettig het gevoel te hebben onmisbaar te zijn. De illusie te hebben dat het noodzakelijk is continu bereikbaar te zijn voor uw omgeving omdat er anders zaken misgaan. Onze omgeving kan dit gevoel nog eens versterken. De druk die hierdoor ontstaat is soms een enorme belemmering om prettig te werken.

In de afgelopen jaren is het tempo van werken enorm toegenomen. De komst van fax, e-mail en mobiele telefoon heeft de visie op het bereikbaar zijn enorm veranderd. Minder dan 10 jaar geleden hadden nog maar weinig mensen de beschikking over een mobiele telefoon. Nu lijkt het soms een doodszonde twee uur niet bereikbaar te zijn voor onze omgeving.

In onze ogen is het belangrijk een verschuiving aan te brengen van beschikbaar zijn naar bereikbaar zijn. Dit vraagt een proactieve houding. Wanneer u pas vandaag besluit aan een verslag te werken, is het misschien een stuk lastiger support te organiseren dan wanneer u dat een week eerder had besloten. Dan had u een collega kunnen vragen de telefoon van u over te nemen. Wanneer u een collega vraagt tijd vrij te houden om de laatste versie van een verslag kritisch voor u door te nemen, kunt u aanbieden haar telefoon te beheren.

De belangrijkste 'verstoorders' van onze tijd zijn de e-mail, telefoon en onze meest nabije collega's. Wanneer u in staat bent iemand te vragen uw telefoon over te nemen en zelf niet beschikbaar te zijn voor anderen, wint u daar enorm veel tijd mee. Wanneer u dan ook nog eens anderhalf uur uw e-mail uitzet (wanneer dat mogelijk is in uw functie), merkt u dat u veel meer werk gedaan krijgt.

Veel mensen vinden het niet erg wanneer u op een gegeven moment niet beschikbaar bent, wanneer ze maar weten wanneer u wel weer bereikbaar bent. Leg anderen uit wat ze van u kunnen verwachten. Wanneer u uw 'gebruiksaanwijzing' kenbaar maakt biedt dat rust en ruimte.

Uiteindelijk leidt een dergelijke manier van werken ertoe dat u in staat bent op een betrouwbare manier te werken en zo de voorspelbaarheid van uw eigen werk te vergroten. Het aanbrengen van structuur vergroot uw flexibiliteit en uw betrouwbaarheid. Het is paradoxaal maar door op sommige momenten bewust niet bereikbaar te zijn, neemt uw beschikbaarheid uiteindelijk alleen maar toe waardoor uw eigen tevredenheid en die van de mensen in uw omgeving stijgt.

### **5.3 CULTUURKENMERKEN VAN EEN ORGANISATIE**

Behalve uw onmiddellijke omgeving (directe collega's en leidinggevende) is ook de organisatie waarin u werkzaam bent, van invloed op uw manier van werken. In het hoofdstuk over effectief communiseren las u al dat een van de kenmerken van communicatie is dat 'de waarheid' niet bestaat. De manier waarop een situatie door iemand wordt beleefd is altijd gekleurd. We hebben het dan over de

'gekleurde bril' waarmee de werkelijkheid wordt bekeken.

Net zoals ieder mens zijn eigen gekleurde bril heeft waarmee hij de werkelijkheid interpreteert, geldt dat ook voor een organisatie. Uw resultaten worden bekeken en beoordeeld door die organisatiebril. Meestal noemen we dit de bedrijfscultuur: 'de manier waarop we hier dingen doen', wat 'normaal' of 'niet normaal' wordt gevonden in een organisatie. Als u nieuw bent bij een organisatie merkt u al snel een aantal van deze ongeschreven gedragsregels op. Ze gaan in op de manier van communiceren, werktijden, wijze van vergaderen en dergelijke.

Als individuele medewerker kunt u zich niet aan deze cultuur onttrekken. U bent een onderdeel van deze organisatie en wordt beïnvloed door deze regels. Het is ook niet reëel te verwachten dat u in uw eentje die regels kunt veranderen. Vooral in een grotere organisatie is die cultuur een soort onzichtbare kracht die het gedrag van medewerkers stuurt en beïnvloedt.

Tegelijkertijd betekent dit niet dat u zich maar aan deze cultuur moet conformeren. Veel beter is het u bewust te zijn van deze kenmerken van de organisatie en vervolgens te bepalen hoe u daar mee om wilt gaan. Wanneer u zich bewust bent van de omgeving waarin u werkt en de kenmerken van deze omgeving en de manier waarop die het gedrag van medewerkers beïnvloedt, kan het u helpen uiteindelijk met minder moeite meer resultaat te boeken.

Net als iedere groep mensen is ook een organisatie een soort politiek systeem. Naast de formele machtstructuur gelden er dus ook (in)formele regels en afspraken. Het meebewegen met deze regels helpt u uw eigen functie spannend te houden en die kansen en mogelijkheden te creëren die aansluiten bij uw eigen wensen en voorkeuren.

Als u goed voor uzelf zorgt bent u in staat dit politieke spel te spelen. Hoe beter u op de hoogte bent van de spelregels, hoe beter u weet waar u uit wilt komen, hoe groter uw kans om succesvol en met plezier te werken!

Hoe herkent u de cultuurkenmerken? Het belangrijkste is dat u goed om u heen kijkt. Praat met mensen die al langer binnen de organisatie werkzaam zijn. Wie krijgt bepaalde dingen makkelijk gedaan en wie kost dat veel meer moeite? Op deze manier komt u er vanzelf achter wat voor gedrag binnen de organisatie beloond wordt en welk gedrag binnen de organisatie minder wordt gewaardeerd.

Sommige cultuurkenmerken hebben meer invloed op onze output dan de ander. Vandaar dat we hier op de volgende cultuurkenmerken dieper ingaan:

1. werktijden
2. open-deurpolitiek (beschikbaarheid voor collega's)
3. ad hoc versus geplande manier van werken
4. gebruik van e-mail
5. vergaderen
6. visie op de medewerker.

### **Ad 1) Werktijden**

Iedere organisatie heeft zijn eigen filosofie en beleid rondom werktijden. Bij de ene organisatie geldt een echte 'nine to five' mentaliteit. Wanneer het half zes is en u eigenlijk de enige bent die nog aanwezig is, dan is de kans groot dat lang werken niet als iets positiefs wordt gezien. Het zal u niet helpen zaken gedaan te krijgen.

Binnen andere organisaties geldt uw beschikbaarheid voor het werk als een belangrijke graadmeter van uw loyaliteit en ambitie. Het wordt heel normaal gevonden als mensen één of meerdere avonden per week langer doorwerken. Ook in het weekend telefonisch overleggen met elkaar kan dan tot de normale gang van zaken horen.

Wordt overwerk bijgehouden en mag u dat compenseren of wordt dat als een normaal onderdeel van uw functie gezien? Ook dit is sterk organisatie- en functieafhankelijk. De norm die gekoppeld wordt aan werktijden kan streng zijn. Als u hiervan af wilt wijken is het belangrijk daar zo vroeg mogelijk open en duidelijk in te zijn. Het is altijd gemakkelijker vanaf het begin een norm te stellen dan hier later op terug te komen.

Werktijden hebben een grote invloed op de balans tussen werk en privé. Het is belangrijk u hiervan bewust te zijn en hier zorgvuldig een afweging in te maken.

### **Ad 2) Open-deurpolitiek (beschikbaarheid voor collega's)**

Hoe gemakkelijk is het een collega een vraag te stellen? Is uw leidinggevende altijd beschikbaar voor vragen of moet u een afspraak maken? Werken mensen meestal met hun kamerdeur open of is de deur dicht?

De regels die gelden voor het storen van collega's hebben veel invloed op uw beschikbare tijd. Het is moeilijker u op uw eigen werk te concentreren als collega's weinig rekening met elkaar houden. Het wordt dan niet gewaardeerd als u zich afzondert of op bepaalde momenten de telefoon niet opneemt. Uw loyaliteit wordt afgemeten aan uw beschikbaarheid voor iedereen. Als u zich afzondert, kunnen mensen dit soms als elitair of arrogant zien.

Het gaat hier om het bewaken van een lastige balans tussen collegialiteit enerzijds en rust en ritme in uw eigen werk anderzijds. Blijf hierover met uw collega's praten en zoeken naar de beste balans.

### **Ad 3) Ad-hoc versus geplande manier van werken**

Gebeurt het vaak dat op het laatste moment de koers binnen een project wordt gewijzigd? Komen mensen vaak terug op eerder gemaakte afspraken? Zijn last-minute meetings eerder regel dan uitzondering? Voor een deel kan een ad hoc manier van werken veroorzaakt worden door de branche of functie waarin u werkzaam bent. Maar soms ligt het ook erg aan de organisatie en is het ingebakken in de cultuur.

De zorgvuldigheid waarmee beslissingen worden genomen verschilt nogal binnen organisaties. Zeker als de werkdruk hoog is, bestaat het risico dat, om het tempo erin te houden, er te snel acties in gang worden gezet waar later op teruggekomen moet worden. Vaak blijkt dat het doordenken van een lastige situatie in plaats van te snel actie te ondernemen zichzelf terugverdient.

Een te sterke ad-hoc manier van werken gaat vaak gepaard met een sfeer van onrust die voelbaar is binnen een kantoor. Medewerkers hebben regelmatig een crisisgevoel, waardoor ze werk moeten laten vallen dat gepland stond, hetgeen weer een nieuwe crisis oplevert. Belangrijkste tip is meer ruimte in uw planning te houden als u regelmatig in dit soort situaties belandt.

### **Ad 4) E-mail**

E-mailterreur is een term die we steeds vaker van mensen horen. Het is meestal niet de e-mail van externe contacten maar juist vanuit de organisatie die veel werk met zich meebrengt. Vaak is er ook geen helderheid over het juiste gebruik van e-mail.

Binnen sommige organisaties wordt voor de zekerheid iedereen maar gemaïld als er iets speelt. Zo is iedereen er immers in ieder geval van op de hoogte. Deze gewoonte brengt natuurlijk enorm veel extra werk met zich mee. Ook de tijd waarbinnen een reactie op een mail wordt verwacht, verschilt nogal binnen diverse organisaties.

Waar e-mail bedoeld is mensen te informeren, wordt het nogal eens gebruikt als middel om jezelf in te dekken. Wanneer er iets onverwachts gebeurt is het standaardantwoord. 'Daar heb ik u toch een e-mailtje over gestuurd?' E-mail is niet bedoeld als verdedigingsmechanisme maar als middel om soepeler met anderen samen te werken en hen te informeren over bepaalde ontwikkelingen.

Opnieuw geldt dat uw loyaliteit voor een deel wordt beoordeeld op de mate waarin u zich conformeert aan de geldende normen voor het gebruik van e-mail. Wees er alert op dat u niet te gemakkelijk iedereen mailt. U moet evenmin het verwijt krijgen dat u andere mensen te weinig op de hoogte stelt.

Zie voor uitgebreide e-mail tips bijlage 4

### **Ad 5) Vergaderen**

Wanneer de vergaderingen waar u deel van uitmaakt altijd op tijd beginnen en op tijd afgerond zijn, mag u zich gelukkig prijzen. Dat is echt een uitzondering. Ondanks het feit dat vergaderen een van de duurste vormen is voor het nemen van beslissingen, is het verbazingwekkend hoe onzorgvuldig organisaties met het fenomeen vergaderen omgaan.

Niet alleen de tijd, ook de manier van voorbereiden en het gedrag tijdens vergaderingen wordt sterk cultuur bepaald. Vergaderen voedt de teamspirit. Toch is het soms lastig de balans tussen plezier en ineffectief gedrag te bewaken.

De frequentie, duur en aard van vergaderen is ook een van de belangrijke cultuurkenmerken van een organisatie. Als u zich bewust bent van deze kenmerken, dan kunt u beter beoordelen of u aanwezig (of maar deels aanwezig) moet zijn op vergaderingen. En wat gepaste redenen zijn voor het beleggen van een vergadering.

### **Ad 6) Visie op de medewerker**

De visie op de medewerker is een bepalend kenmerk binnen veel organisaties. Is er sprake van controle en 'angst' dat een medewerker misbruik maakt van mogelijkheden? Of is er juist veel ruimte en wordt de medewerkers vrijheid geboden vanuit het vertrouwen dat de organisatie daar uiteindelijk ook van profiteert?

De visie die een organisatie hanteert op medewerkers is terug te vinden in alle lagen van een organisatie. Leidinggevend worden vaak opgevoed in een bepaalde traditie in het omgaan met medewerkers. Is er bijvoorbeeld ruimte om fouten te mogen maken? Wordt dit gezien als een normaal ingrediënt van het werk of als een te voorkomen misser? Wordt thuiswerken gehonoreerd of ontstaat er dan scepsis of u wel serieus aan het werk bent geweest?

De vrijheid die geboden wordt kan heel belemmerend of juist stimulerend werken. Dit hangt ook af van het vertrouwen dat een medewerker in zichzelf heeft. Soms vindt iemand het juist prettig wanneer er strakke kaders en veel controle op het werk is. Opnieuw is het besef van de gangbare norm binnen een organisatie verhelderend en goed om te weten.



Als u inzicht hebt in de bedrijfscultuur dan bent u zich bewust van de bril waarmee binnen een organisatie naar prestaties gekeken wordt. Gebruik van deze kennis helpt in het maken van keuzes, prioriteiten te stellen en uw eigen doelen te bepalen. Het gaat er niet om dat u zich conformeert aan deze geschreven en ongeschreven regels maar veel eerder, zoals met alle andere situaties die u tegenkomt, dat u bepaalt wat tot de realiteit behoort en dat u bepaalt hoe u zich tot deze kenmerken verhoudt. Soms conformeert u zich aan deze regels. Op andere momenten gaat u uw eigen weg die wellicht tegen deze regels ingaat. Wat u ook doet, als u in staat bent bewust te kiezen is kennis van de organisatiecultuur altijd een goede manier om meer uit uw werk te halen.

#### **5.4 SAMENWERKEN MET VERSCHILLENDE TIJDZONES EN CULTUREN**

Uw productiviteit en efficiëntie kan worden beïnvloed doordat u werkt met collega's die elders in de wereld hun werkplek hebben. Alleen al het plannen van een vergadering kan een hele uitdaging zijn doordat u met meerdere tijdzones te maken hebt. Hoe groter de fysieke afstand tussen collega's hoe groter dan de kans dat er ook een verschil in taal en cultuur is.

Indien uw werk meer internationaal wordt, betekent dit ook dat het van belang is om te leren hoe u met virtuele teams vanuit meerdere landen met mogelijk andere culturele achtergronden omgaat. Deze verschillen kunnen namelijk in meer of mindere mate van invloed zijn op het goed met elkaar kunnen communiceren en samenwerken.

##### **Werken met collega's in een andere tijdzone:**

Hoe groter het verschil in tijd hoe complexer het wordt om vergaderingen en telefoongesprekken te regelen. Wat kan u doen om de samenwerking te optimaliseren?

- Een goede eerste stap is dat u weet wat de actuele tijdzones zijn in de diverse landen waar u mee samenwerkt en wat daar de nationale feestdagen en werktijden zijn. In overleg kunt u dan bepalen hoe hiermee om te gaan.
- Wanneer u met meerdere personen die in verschillende tijdzones werken een conference call wil, plan deze dan voldoende tijd vooruit. Plan dit alsof het een vergadering is met een kalendertool en uitnodiging naar alle betrokkenen. Houdt hierbij al rekening met de verschillende tijdzones en geef de voor de betreffende persoon eigen lokale tijd aan waarop de conference call plaatsvindt. Geeft u in de uitnodiging ook duidelijk aan wie het initiatief neemt om te bellen, dit voorkomt dat u allemaal op elkaar gaat wachten. Indien u gebruik maakt van een call-in nummer, geef dan alle benodigde

landen codes aan. Test desnoods vooraf of alles werkt en u de juiste authorisaties hebt geregeld.

- Voor projectteams is het van belang dat u aangeeft welke personen zeker deel dienen te nemen aan de meeting/call en welke personen 'indien mogelijk' ook aansluiten. Wanneer de belangrijke personen niet kunnen, verplaatst u de meeting/call.
- Stuur enkele uren voor de meeting nog een reminder mail naar alle betrokkenen.
- Indien blijkt dat u de call toch moet annuleren doe dit dan tot uiterlijk twee uur voor aanvang. Hoe groter het tijdsverschil hoe belangrijker het is om een annulering/wijziging zo snel mogelijk door te geven omdat uw collega's elders in de wereld mogelijk hun werkdag of avond serieus hebben aangepast.
- Wanneer u telefonisch overleg hebt met medewerkers die aan u rapporteren, is het aan te raden vaker contact te hebben en dit ook op kortere termijn met elkaar af te stemmen. Op deze manier kan u inspelen op persoonlijke behoeften van uw medewerkers (en uzelf) en de operationele aangelegenheden die contact noodzakelijk maken. Houdt u hierbij zoveel mogelijk rekening met lunchtijden en andere gebruiken van het land waar uw medewerker werkzaam is (bijvoorbeeld bidden). Dit kan betekenen dat u op andere dan uw werktijden en mogelijk vanaf huis gaat bellen. Door, in ieder geval geregeld, rekening te houden met de tijdzones van de ander geeft u aan dat u betrokken bent en bereid bent om een brug te slaan tussen de verschillende tijdzones en daarmee de communicatie te vergemakkelijken.
- Rouleer vergadertijden zodat iedereen een keer op de vroege ochtend of late avond of gewoon gedurende de werkdag vergadert.
- Probeer zoveel mogelijk gebruik te maken van de verschillen in tijd. U kunt opdrachten verstrekken met deadlines die zodanig liggen dat het werk op uw bureau (of bij het lokale team) ligt aan de start van de nieuwe dag.

### **Werken met collega's met een andere culturele achtergrond**

Voordat wij hier dieper op ingaan; wat verstaan wij onder cultuur?

Cultuur is alle geschreven en ongeschreven afspraken, veronderstellingen, opvattingen, waarden, normen en de materiële uitdrukking ervan die in de samenleving of in een groep gedeeld en overgeleverd worden.

Met de komst van allerlei nieuwe technologieën leven we tegenwoordig in een 'Global age', de wereld is een stuk kleiner geworden. Mensen met verschillende achtergronden komen steeds meer met elkaar in contact en werken samen. Dit geeft u een interessante uitdaging die tegelijkertijd ook kan leiden tot frustratie en gevoelens van onzekerheid. Hoe verhoudt u zich tot iemand met een geheel

andere cultuur? Wat zijn de gewoonten, op welke wijze is men gewend met elkaar om te gaan en hoe voorkomt u dat u dingen doet die de ander kan opvatten als onbeleefd?

U zult met uw collega's met een andere culturele bagage ook strategieën ontwikkelen, projecten aansturen en hen willen motiveren en enthousiasmeren het werk uit te voeren zoals u in gedachten heeft. Dan gaat het er om dat u in staat bent de culturele verschillen te begrijpen en hierop adequaat inspeelt.

De Amerikanen zijn gewend te denken dat tijd te managen is, andere culturen ervaren tijd meer als niet te controleren. Mensen in zuid Europa, het midden Oosten, Latijns Amerika en Azië behoren tot de laatste categorie. Zij hebben de grondhouding dat schema's, agenda's en afspraken flexibel zijn en ondergeschikt zijn aan de persoonlijke relaties en interacties. Zij behalen op een andere wijze hun doelen dan de Noord Amerikanen en de Noord Europeanen. Dat is de reden waarom zij mogelijk minder de 'sense of urgency' ervaren.

Houdt u er daarom rekening mee dat collega's met een andere culturele bagage als volgt kunnen reageren.

- Zij missen een deadline omdat andere zaken voorrang hebben gekregen zoals bijvoorbeeld een probleem oplossen met een collega of familieaangelegenheden. Daarbij voelen zij het dan als ongepast om een verlenging van de deadline aan te vragen.
- Later komen bij een vergadering omdat hij/zij elders werd opgehouden en het onbeleefd zou zijn om daarvan weg te lopen.
- Met veel andere zaken bezig zijn in plaats van te werken aan de taak die hoge prioriteit heeft. In andere culturen, door cultureel antropoloog Edward T.Hall, 'High Context' culturen genoemd, concentreren mensen zich niet op een taak maar is het geaccepteerd om andere taken tussendoor te doen als die zich voordoen. Dus zij pakken een vraag op terwijl ze eigenlijk aan een andere opdracht moeten werken. Zij proberen meerdere problemen op hetzelfde moment op te lossen, ze zijn eigenlijk de ultieme multi-taskers.
- Doelstellingen zijn niet heilig, er kan van alles tussendoor komen wat interfereert met deze afspraken
- Zij lijken akkoord te gaan met de afspraken maar handelen er niet naar. Mensen in 'High Context' culturen vinden het bijzonder moeilijk om 'nee' te zeggen. Zij communiceren vaak op een indirecte manier ( oftewel het lijkt alsof ze niet to-the-point kunnen komen) om te voorkomen dat ze iemand voor het hoofd stoten. Het kan ook te maken hebben met het feit dat zij het moeilijk vinden om direct te zijn omdat zij de schijn willen hooghouden. Op een directe vraag van een manager of de gestelde deadline gehaald gaat worden, zal de medewerker antwoorden 'misschien' of 'ja, als ...' Deze me-

dewerker vindt het ongepast om de manager tegen te spreken (in bijzijn van anderen) als hij er vanuit gaat dat de gestelde deadline niet haalbaar is.

### **Managementstijl aanpassen aan culturele verschillen**

Indien bovengenoemde voorbeelden zich voordoen behoedt u uzelf om uw collega's met een andere culturele bagage te beledigen. Onderstaande punten kunnen u hierbij helpen.

- Behandel thema's die gevoelig liggen altijd van te voren en doe dit bij voorkeur met de hele groep. Wanneer u namelijk dit thema in 1 op 1 situatie gaat bespreken dan wordt het eerder beschouwd als kritiek op de werkhouding.
- Wanneer u een taak aan het team geeft, vraag hen dan zelf een gedetailleerd plan te maken alvorens met hen tot een deadline te komen. Onderling zijn zij beter in staat om hun verschillende inzichten te bespreken en tot realistische plannen en tijdschema's komen. Aziaten en Latino's hebben de neiging om zich minder kritisch te uiten wanneer de manager erbij is.
- Op het moment dat de groep akkoord gaat met de afspraken, geeft u aan dat van hen verwacht wordt dat zij tijdig naar u toe komen wanneer mocht blijken dat de afspraken niet nagekomen kunnen worden. Hiermee nodigt u degene uit die nog bedenkingen heeft om in een 1 op 1 gesprek dit met u op te nemen.
- Wanneer een medewerker naar u toe komt met issues die het team aangaan, coach de persoon dan zodanig dat hij/zij zelf in staat is om het team mee te krijgen met zijn/haar gezichtspunten. Indien u het niet zelf kan/wil doen zorg er dan voor dat een ander deze rol van u kan overnemen.
- Wanneer u merkt dat uw medewerker vooral op een non verbale wijze lijkt in te stemmen met uw ideeën, blijft u dan doorvragen totdat u een duidelijker beeld hebt van de mogelijke onderliggende zorgen/twijfels die deze medewerker waarschijnlijk heeft.
- Overweeg om uw medewerkers een Timemanagement cursus op basis van Proficiency® te geven, houdt u hierbij wel rekening dat deze cursus tools geeft om beter te plannen maar dat dit een deel van de oplossing is. Persoonlijke houding en cultuur zijn diep verankerd en kunnen niet zo gemakkelijk veranderd worden.
- Geef uw medewerkers mentors of coaches zodat zij een beter inzicht krijgen in hoe zij binnen uw organisatie zaken voor elkaar moeten krijgen en waarop u (uw organisatie) let als het aankomt op belonen van werk.
- Zorgt u ervoor dat iedereen weet, niet alleen de medewerkers met een andere culturele achtergrond, hoe u gaat evalueren en dat u daarin meeneemt in welke mate men heeft kunnen vasthouden aan de van te voren gemaakte afspraken.



## **PRAKTISCHE OEFENINGEN EN TIPS**

### **Praktische oefeningen:**

1. Welke afspraken zou u willen maken over bereikbaarheid en beschikbaarheid? Bespreek deze met uw collega's.
2. In hoeverre roept uw gedrag een bepaalde manier van reageren op bij de ander?
  - a. Wat werkt daarin goed?
  - b. Wat werkt minder goed?
  - c. Wat gaat u uitproberen in de komende periode?
3. Met welke collega's kunt u beter vaste bilateralen/overlegmomenten afspreken om adhoc te voorkomen?
4. Welke do's en dont's zijn karakteristiek voor uw organisatie cq afdeling? Van welke hebt u last? En hoe kan u zorgen dat u daar beter mee om leert gaan?
5. Als u kijkt naar de 'vergadercultuur' wat wilt en kunt u daarin zelf veranderen? Pas dit bij de eerstvolgende bijeenkomst toe.
6. Welk e-mail etiquette (zie bijlage 4) worden met voeten getreden, ook door uzelf? Welke 3 punten gaat u vanaf nu toepassen?
7. Op welke wijze kan de omgeving waarin u werkt u ondersteunen in de eigen persoonlijke efficiency en effectiviteit?
8. Hoe gaat u tot op heden om met collega's vanuit andere culturen? Hoe kan u uw inzichten in het 5 dimensie model (zie bijlage 9) gebruiken om de samenwerking te verbeteren?
9. Welke afspraken heeft uw organisatie ten aanzien van telefonisch vergaderen? Indien er geen is, zet een draaiboek op en bespreek deze met uw collega's.

**Tips:**

- Cultuurverandering begint bij u!
- Ken en bespreek elkaars 'gebruiksaanwijzing' oftewel manier van werken.
- Kies samenwerking met collega's die een toegevoegde waarde hebben en niet degene met wie u 'lekker samenwerkt'. Door gebruik te maken van de in dit boek aangegeven methoden en tips kunt u met de meeste personen 'lekker samenwerken'.
- Culturele achtergrond speelt een grote rol in de inter-persoonlijke zakelijke contacten. Iedereen die opgroeit binnen een bepaalde cultuur neemt de daar heersende normen en waarden over en handelt vanuit deze normen en waarden zonder daar bewust bij stil te staan. Wanneer u (voor uw werk) met een andere cultuur in aanraking komt, ervaart u opeens dat uw normen en waarden voor anderen niet vanzelfsprekend zijn. U wordt zelf ook onzekerder in uw handelingen en uitingen omdat u zich bewust bent dat deze wel eens anders kunnen worden opgevat. Met Hofstede's Culturele Dimensies (zie bijlage 9) hebt u een eerste houvast hoe u zich het beste kunt opstellen binnen die gemeenschap en op welke wijze u het thema bespreekbaar kunt maken.

In de voorgaande hoofdstukken zijn veel onderwerpen aan bod gekomen die tot doel hebben het beste uit uzelf te halen in uw werk. Wij hopen u op deze manier te ondersteunen in het maken van betere keuzes in uw werk.

Centrale boodschap van Proficiency® is dat u zelf bepalend bent in uw werk en in de manier waarop u daarmee omgaat. In deze tijd is het bewaken van een professionele en tegelijkertijd een efficiënte manier van werken één van onze grootste uitdagingen. U kunt de werkelijkheid, met haar groeiende dynamiek en steeds hogere eisen misschien niet veranderen maar wel de manier waarop u met die werkelijkheid omgaat.

De eerste vraag die aan bod kwam is het vergroten van het inzicht in uw eigen manier van werken. Wat is uw natuurlijke neiging in verschillende situaties? Waar hebt u wat te leren en wat gaat u goed af? Hierdoor weet u beter welke keuzes u moet maken.

Belangrijk is dat de kwaliteit van die keuzes hoog is. Voor het vergroten van die kwaliteit zijn allerlei factoren van belang. Allereerst zijn we ingegaan op uw directe werkomgeving. Hoe ziet uw bureau eruit? Hoe hebt u uw e-mail georganiseerd? Is uw computer transparant zodat uzelf en anderen in staat zijn informatie daar gemakkelijk in terug te vinden?

U bent zelf een van de belangrijkste middelen om tot een goed eindresultaat te komen. We hebben veel aandacht besteed aan het in kaart brengen en bewaken van uw eigen energie. Als u zich bewuster wordt van uw eigen energiestromen en daar rekening mee houdt, bent u zowel op kortere als op langere termijn in staat productiever te zijn. Stuur op uw energie! Wees niet bang uw eigen energie mee te laten wegen in de afwegingen die u maakt gedurende de dag of week.

Overzicht van uw werkvoorraad is een essentieel ingrediënt van een effectieve manier van werken. Pas als u overzicht hebt van alles wat u nog wilt of van uzelf of anderen moet doen, bent u in staat daar de juiste keuze in te maken.

Planmatig aan het werk zijn is de volgende stap. Door meer zicht te krijgen op het normale verloop van uw werkdagen en -weken, krijgt u ook meer greep op de beschikbare hoeveelheid tijd. In de meeste kantoorbanen wordt de helft van de tijd opgeslokt door routinematige en ad-hoc activiteiten. Dit houdt in dat slechts de helft van onze gewerkte tijd beschikbaar is voor afspraken met anderen en de werkzaamheden die op uw actielijst staan. Inzicht in de beschikbare tijd is noodzakelijk om in staat te zijn realistisch te leren plannen.

Zelfinzicht en kennis van communicatie helpt. Het vergroot uw vermogen de werkelijkheid te sturen en te beïnvloeden. Inzicht in de kracht van uw eigen gedrag en de valkuilen die u tegen kunt komen helpen u uw eigen leer- en ontwikkelpunten te benoemen. Ook helpt inzicht in communicatieprincipes u uw omgeving beter te mobiliseren.

In het hoofdstuk over resultaatgericht samenwerken zijn we vervolgens ingegaan op de invloeden uit uw omgeving die uw effectiviteit beïnvloeden. Uitgangspunt daarbij is dat u misschien niet in staat bent uw omgeving te veranderen maar dat bewustzijn van de impact uit uw omgeving uw invloed op deze omgeving wel vergroot. Concrete voornemens helpen u deze omgeving meer in uw voordeel te laten werken.

In het boek zijn veel verschillende facetten van het werk aan bod gekomen. Wellicht meer dan u in één keer kunt of wilt veranderen. Veranderen gaat namelijk moeizaam. Er is een enorme drang bij mensen om te blijven doen wat ze altijd hebben gedaan. Kies uw veranderingen dus strategisch en bewust! Concentreer u op die ingrediënten waarvan u verwacht dat ze u het meeste rendement op zullen leveren.

Dit boek is een hulpmiddel. Wanneer u merkt dat u weer terugvalt in oude patronen of wanneer er nieuwe vragen ontstaan rond uw manier van werken, vindt u hier antwoorden op vragen die u bezighouden. Zo past u uw eigen manier van werken continu aan en verbetert die.

Door de basisprincipes van Proficiency® te trainen, wordt u – Master in the art of work. Het kan zeer behulpzaam zijn om de training te volgen en u met behulp van enkele persoonlijke werkplek-begeleidingsgesprekken te laten ondersteunen. Hierin kunt u aandacht vragen voor dié onderdelen van uw werk waar u support bij wilt hebben. Het is een luxe als u verschillende keren met iemand mag overleggen die geen onderdeel is van uw organisatie en die alleen tot doel heeft uw belang te dienen!

Tot slot wensen wij u veel succes met het doorvoeren van de door u gewenste veranderingen in uw manier van werken. En bovenal wensen wij u veel werkplezier!

*Het Team van Digne Consult*





## DIGNE CONSULT EN PROFICIENCY®

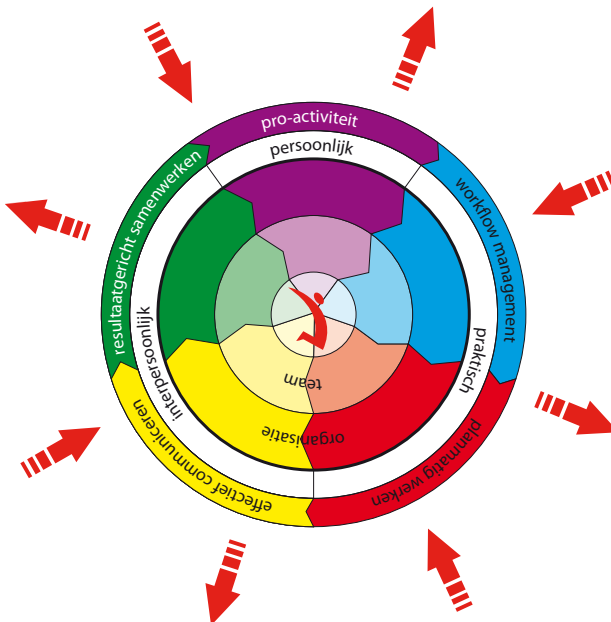
Digne Consult, met kantoren in Europa en Azië, implementeert sinds 1995 nieuwe business strategieën in het dagelijks handelen en gedrag van medewerkers. Digne Consult begeleidt mens & organisatie om efficiënter, slimmer, succesvoller en professioneler te werken. Waarbij aandacht is voor persoonlijke drijfveren en het creëren van een aangename werksfeer.

De missie van Digne Consult is mens & organisatie te helpen in  
- Mastering the Art of Work -! Grondslag daarvoor is Digne's Proficiency Concept®. Het concept combineert inzicht – motivatie – kennis – praktijkervaring met een duurzaam resultaat. Proficiency® staat voor de hoogste vorm van bekwaamheid in werken; professioneel & effectief & efficiënt.

Wij richten ons op de ontwikkeling van de -bekwaamheid van werken-, op organisatie, management, team en individueel niveau.

Onze interventies zijn gericht op het verbeteren van de volgende 5 competenties cq. aandachtsgebieden op de verschillende niveaus: proactiviteit, workflowmanagement, planmatig werken, effectief communiceren en resultaatgericht samenwerken.

Dit resulteert in een versterking van de persoon, team-afdeling en uiteindelijk ook de organisatie om efficiënter & effectiever de gestelde doelen te behalen. Door de grotere vakbekwaamheid wordt het uit te voeren werk makkelijk, plezierig, de werkdrukbeleving krijgt een positieve impuls en de output wordt zichtbaar verbeterd.

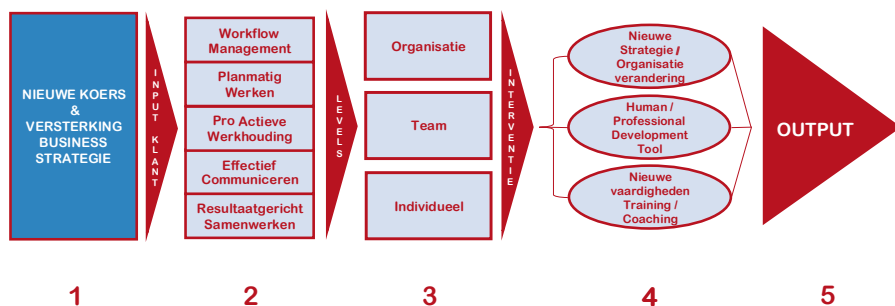


**Proficiency Cirkel®**  
Mensgerichte  
organisatieontwikkeling

2017 Digne Consult

Hoe wij te werk gaan en wat ons typeert is zichtbaar gemaakt in onderstaand overzicht waarin wij aangeven hoe de vraagstukken van de klant worden vertaald naar passende oplossingen en optimaal resultaat.

## PROFICIENCY CONCEPT®



Verklaring van de stappen

1. Kennismaking/intake met de klant om kennis te nemen van organisatieontwikkelingen, nieuwe business strategieën en mogelijke opleidingsbehoefte/vraag. Dit is de input voor het plan van aanpak.
2. Analyse van de (verder) te ontwikkelen 5 Proficiency®gebieden binnen de organisatie/afdeling.
3. Analyse en afstemming met de opdrachtgever op welke niveaus de interventie worden ingestoken: op organisatie-, team en/of individueel niveau.
4. Uitvoering van het traject volgens afgestemd plan van aanpak. Proficiency® kan worden gebruikt als een organisatieveranderingsinstrument, human development instrument en/of als een training-coachingstool.
5. Output:
  - organisatieniveau: hogere productiviteit, veranderd werkgedrag na aanleiding van nieuwe business strategieën, inzicht in noodzakelijke opleidingsbehoeften, hogere tevredenheid medewerkers.
  - team-individueel niveau: verbeterde efficiency en effectiviteit, gedragsverandering, beter gebruik maken van bestaande systemen, minder werkdruk, succesvolle samenwerking, meer focus op kerntaken – ‘geld maken’.

Binnen het Proficiency Concept® werken we op een kenmerkende manier:

- aan het ontwikkelen van medewerkers, teams en organisaties naar het hoogste niveau van -bekwaamheid in werken-
- aan verandering van het werkgedrag
- vanuit de realiteit van alledag, gebruik makend van bestaande systemen/ middelen
- met een combinatie van interventies: korte workshops, persoonlijke begeleiding (op de werkplek) en praktijkopdrachten o.b.v. best practices
- gefocust om deelnemers praktijkervaring op te laten doen en 'minder te 'praten over'
- naar direct zichtbare resultaten, merkbaar in concreet handelen

De Digne Consult handtekening bestaat uit grote betrokkenheid bij klanten, kwaliteit, innovatie en het werken vanuit inspiratie en persoonlijke ontwikkeling. Wij voelen ons meer resultaatverantwoordelijk dan inzetverplicht en werken professioneel met energie en betrokkenheid aan het bereiken van concrete resultaten. Wij bouwen voort op de sterke punten van de deelnemers en begeleiden hen in hun verandering die zijzelf vormgeven.

Digne staat voor menswaardigheid. Dit is onze grondhouding van onze manier van werken en vormt de basis van waaruit wij de inhoud van ons werk en onze relaties met deelnemers en klanten vormgeven.



## DANKWOORD

Onze organisatie wordt in samenwerking met onze teamleden gebouwd. Door de jaren heen inspireer je elkaar en langzamerhand ontwikkelt zich een inhoudelijk fundament.

Zo is Proficiency® ontstaan, ons gedachtengoed over professioneel werken.

Wij zijn dankbaar voor alle mensen die tot nu toe daarvoor een bron van inspiratie zijn geweest en die op zoveel manieren hebben bijgedragen aan het succes van onze organisatie.

Zo is ook ons boek tot stand gekomen.

In samenwerking met elkaar en met bijdragen van velen.

Enkelen willen we speciaal bedanken.

Om te beginnen Roeland Bosch die de basis van de eerste druk van het boek heeft neergelegd. Wij kijken met veel plezier terug op deze samenwerking.

En zoals onze organisatie steeds vernieuwt en groeit, zo is ook de inhoud in deze herziene tweede druk verder ontwikkeld.

Frank Kuijsters, onze collega in Singapore, zijn wij zeer erkentelijk voor zijn inhoudelijk bijdrage aan het Proficiency concept®. Zijn onuitputtelijke drang tot innovatie en ontwikkeling van de organisatie stimuleert ons zeer.

Tot slot willen we onze steun en toeverlaat in Nederland bedanken, Karin Hoonaker. Zonder haar drive, engagement en doorzettingsvermogen zou deze tweede druk niet zo volledig zijn geworden als hij nu voor u ligt.

We zijn er trots op dat we met al onze collega's het team van Digne Consult vormen. Een team dat nationaal en internationaal steeds blijk geeft van een wens tot innovatie en ontwikkeling van inhoud, samenwerking en organisatie.

Onze droom is werkelijkheid geworden!

*Bouke Bouma en Jacqueline Weesie*

*Directie Digne Consult*

:

# BIJLAGE 1

## Proficiency Test®

Naast uw specifieke inhoudelijke kennis hebt u nog een aantal vaardigheden nodig om uw werk op een effectieve en efficiënte wijze uit te voeren. Proficiency® staat voor die bekwaamheid om uw werk los van het inhoudelijk aspect succesvol uit te voeren. Proficient bent u wanneer u de vijf aandachtsgebieden goed hebt ontwikkeld en op een juiste wijze en in samenhang met elkaar inzet in uw werk.

1. Workflow Management
2. Planmatig Werken
3. Pro-actieve Werkhouding
4. Effectief Communiceren
5. Resultaatgericht Samenwerken

Om na te gaan hoe Proficient u bent, is een lijst van 50 alledaagse thema's ontwikkeld die allen te maken hebben met efficiënt en effectief werken. Door bij alle vragen een score te zetten, geeft u aan in hoeverre ze voor u gelden. Door alle scores bij elkaar op te tellen laat de test zien aan welke onderdelen extra aandacht besteed dient te worden om nog Proficienter te worden in uw werk.

(duur: ongeveer 10 minuten)

Onderstaande checklist is bedoeld om de belangrijkste thema's in kaart te brengen betreffende uw manier van werken. In de checklist vindt u stellingen die een uitspraak doen over een specifiek onderwerp bij het beheren of beheersen van uw werk.

Zet een cijfer in het vakje wat van toepassing is:

1. als de beschrijving niet op u van toepassing is;
2. als het in mindere mate een probleem voor u is maar de betreffende beschrijving nog wel van toepassing is;
3. als de beschrijving zeker op u van toepassing is.

Nr		score
1	Ik doe mijn werk altijd met van te voren een duidelijk geformuleerde doelstelling en heldere afspraken over tijd en deadlines.	
2	Ik kan documenten altijd gelijk terugvinden, dat kost me nauwelijks tijd.	
3	Ik word niet of nauwelijks gestoord door medewerkers, ik heb dat goed onder controle.	
4	Ik weet precies wie voor wat verantwoordelijk is in het team.	
5	Bij overdracht van werk stellen we helder vast wat er precies moet worden opgeleverd en maken we concrete afspraken.	
6	Ik loop 2 tot 3 keer per dag door de nieuwe mail, verder niet.	
7	Mijn werkdag heeft een vaste structuur, ook onverwachte zaken zijn al ingecalculeerd.	
8	Ik vind 'nee' zeggen tegen verzoeken van andere collega's niet moeilijk.	
9	Kennisdelen doe ik standaard op onze meetings en tussendoor als dat nodig is.	
10	Als me iets dwars zit, maak ik het bespreekbaar.	
11	Mijn eigen werkzaamheden kan ik goed voorzien van prioriteiten.	
12	Ik heb een vaste methode om de voortgang van werkzaamheden te volgen.	
13	Ik ben altijd in voor een uitdagende opdracht en zorg dat ik die ook krijg.	
14	'Afspraak is afspraak' is een gouden regel voor mij.	
15	Als ik even snel iets moet regelen dan bel of loop ik even naar de betreffende persoon, ik mail niet.	
16	Ik rond de taken op tijd af.	
17	Werkzaamheden tussen mij en de collega's stem ik goed af.	
18	Ik ben actief bezig met mijn eigen professionele ontwikkeling.	
19	Als mijn collega's niet vragen om hulp dan bied ik ze hulp aan als ik zie dat het teveel voor hen wordt.	
20	Ik stel verdiepende vragen om helder te krijgen wat de ander precies bedoelt.	
21	Ik blijf in crisiszaken goed gefocust op dat wat van belang is.	
22	Mijn bureau is schoon en er ligt alleen onderhanden zijnde werk.	
23	Als ik een deadline niet dreig te halen dan meld ik dit tijdig zodat de ander weet waar hij/zij aan toe is.	

24	Het is mij helder wat onze visie/missie en afdelingsdoelstellingen zijn.	
25	Ik geef de ander de ruimte om zijn/haar verhaal te doen, interrumpeer niet.	
26	Ik besteed gedoseerde tijd aan ad hoc zaken, meestal kan ik deze taken op een andere manier of moment ook regelen.	
27	Als ik een nieuwe opdracht krijg, ga ik eerst denken en dan pas doen.	
28	Ook als het te druk wordt, blijf ik in contact met mijn omgeving en weet me goed staande te houden.	
29	Als er een onderling verschil van mening is dan merk ik dat gelijk in de projecten die ik met de betreffende persoon doe. En bespreek wat we kunnen doen om een en ander weer vlot te trekken.	
30	In lastige situaties krijg ik toch gedaan wat ik wilde zonder dat de relatie is verstoord.	
31	Ik heb een goed beeld hoeveel tijd het kost om taken klaar te krijgen.	
32	Mijn mailbox is elke middag leeg.	
33	Ik kan goed taken delegeren.	
34	Ik kan met al mijn collega's prima samenwerken.	
35	Ik heb al mijn akties die ik moet doen op een actuele takenlijst staan.	
36	Ik schakel anderen tijdig in als zij meer expertise hebben op een bepaald gebied.	
37	Ik heb vaak goede ideeën die opgepakt worden door anderen.	
38	Als ik zie dat een collega ergens mee zit dan maak ik tijd voor hem/haar.	
39	Ik weet mijn eigen standpunten goed te beargumenteren.	
40	Ik neem voldoende rust om zaken te plannen.	
41	Voor de hele afdeling geldt een zelfde systeem van bewaren, wij kunnen dus makkelijk elkaars werk overnemen in geval van nood.	
42	Ik geef feedback over de manier waarop het werk wordt gedaan.	
43	Overwerk is niet mijn favoriet maar als het een keer nodig is in het belang van een opdracht dan doe ik dat natuurlijk.	
44	Ook in conflictsituatie speel ik niet op de man.	
45	Ik houd rekening met lange termijn activiteiten.	
46	Ik heb een duidelijk overzicht van gedelegeerde taken.	
47	Ik weet waar ik wel en waar ik geen invloed op kan uitoefenen en richt mij op dat wat ik wel kan beïnvloeden.	
48	Ik vraag input van diverse kanten alvorens mijn advies te formuleren.	

49	Aan de hand van wat ik wil geef ik sturing in mijn communicatie.	
50	Met behulp van mijn manier van communiceren weet ik mezelf op een juiste manier te profileren.	

Plaats de score bij de desbetreffende cijfers en tel het per competentie op. Zet de totaalscore per competentie in het totaalcel onderaan.

Planmatig werken		Workflow management		Proactieve werkhouding		Effectief communiceren		Resultaatgericht samenwerken	
1		2		3		5		4	
7		6		8		10		9	
11		12		13		15		14	
16		17		18		20		19	
21		22		23		25		24	
26		27		28		30		29	
31		32		33		39		34	
35		36		37		44		38	
40		41		42		49		43	
45		46		47		50		48	
<b>totaal</b>		<b>totaal</b>		<b>totaal</b>		<b>totaal</b>		<b>totaal</b>	

**Planmatig Werken.** Bepalen van doelen en prioriteiten en inplanning van de verschillende activiteiten in de tijd. Acties worden conform planning uitgevoerd.

**Workflow Management.** Effectief organiseren van het eigen werk en dat van anderen. Zorgt voor de benodigde tijd, acties en middelen om bepaalde doelen te kunnen bereiken. Richt beschikbare tijd en energie op belangrijke zaken.

**Pro-actieve Werkhouding.** Zelf initiatief nemen en werken aan eigen ontwikkeling. Profileert zich op een dusdanige wijze dat dit tot voorbeeld is voor anderen.

**Effectief Communiceren:** overdragen van ideeën, meningen en informatie in duidelijke taal aan anderen. Kan goed luisteren en effectief inspelen op gedrag van anderen. Houdt hierbij de gestelde resultaten voor ogen.

**Resultaatgericht Samenwerken.** Draagt bij aan het gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is. Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.

#### Scores:

**25-30:** U bent goed in staat om te handelen volgens vermelde competentie.

**17-24:** U past in een aantal situaties de betreffende competentie effectief toe, maar u kunt verbeteringen aanbrengen.

**10-16:** U maakt het uzelf lastig door deze competentie weinig in te zetten.



## BIJLAGE 2

### Hoe gemakkelijk maakt u keuzes?

Hieronder volgen 7 stellingen met bij elke stelling drie opties. Geef aan welke optie u kiest.

#### 1. U bent middenin een taak. U voelt tijdsdruk want hierna hebt u een afspraak en een collega komt langs met een vraag.

A. Ik help hem/haar direct, ik ben toch al in mijn werk gestoord en zo kan iedereen weer verder met zijn werk.	
B. Ik vraag hem/haar later terug te komen.	
C. Ik zeg dat ik graag wil helpen en kijk in de agenda wanneer het mij uitkomt.	

#### 2. U krijgt een taak op uw bureau die u schaart onder de categorie: geen zin in/saai, er zit (nog) geen tijdsdruk op.

A. Ik laat hem op mijn bureau liggen zodat ik hem niet kan vergeten totdat ik er tijd voor/zin in heb of het af moet (die druk heb je soms nodig).	
B. Ik begin er meteen aan. Word ik gestoord dan laat ik de klus meteen vallen, hij verdwijnt dan naar de hoek van mijn bureau, op de stapel.	
C. Ik plan hem meteen in in mijn agenda en leg hem in de la totdat ik eraan begin	

#### 3. U moet een verslag maken. U hebt er twee uur voor ingepland maar ziet al snel dat u er minstens 4 uur voor nodig hebt.

A. Ik werk zo hard mogelijk door, maak het af. Andere werkzaamheden die ik die dag heb moeten doen, moeten dan maar wachten.	
B. Ik plan nieuwe extra tijd in mijn agenda en stop na de 2 uur.	
C. Ik probeer het af te maken maar wordt zo vaak gestoord dat het uiteindelijk nog niet af is. De taak blijft liggen. Morgen ga ik er weer aan verder.	

#### 4. U krijgt een nieuwe taak. Wat doet u?

A. Ik zet hem op mijn aktielijst of plan hem in mijn agenda.	
B. Ik leg hem op mijn bureau zodat ik hem niet kan vergeten en begin er aan wanneer ik er tijd voor heb.	
C. Ik begin er meteen aan (ook al had ik misschien iets anders voor- genomen) en maak het ook af. Het kan maar gedaan zijn.	

#### 5. Uw werkdag. Hoe hebt u deze voorbereid?

A. Ik maak vooraf een planning wat ik op een dag ga doen. In de meeste gevallen lukt het ook me aan mijn planning te houden.	
B. Ik maak vooraf een planning wat ik die dag wil doen maar die haal ik zelden. Ik word daarvoor te vaak gestoord met ad hoc zaken.	
C. Ik maak geen planning, ik pak het werk op wat op me af komt.	

#### 6. Hoe ziet uw archief eruit?

A. Ik heb alles op en rond mijn bureau liggen. Veel daarvan moet nog worden opgeborgen of weggegooid. Ik weet wel alles terug te vinden.	
B. Ik hou niet van dingen bewaren en gooi zoveel mogelijk weg.	
C. Ik heb een archief wat ik bijhoud en wat ook makkelijk toegan- kelijk is voor anderen. Ik bewaar alleen het noodzakelijke.	

#### 7. Uw e-mail:

A. Staat de hele dag open. Zo kan ik meteen zien of ik nieuwe mail- tjes binnenkrijg en kan daar dan direct op reageren.	
B. Ik kijk een paar keer per dag in mijn mailbox, tussendoor kijk ik niet.	
C. Ik laat alle mail in de inbox staan en kijk die regelmatig door of er nog mails tussen zitten waar ik iets mee moet doen.	

**Berekening van de score:**

Omcirkel het cijfer bij de gekozen optie en tel alles bij elkaar op.

	A	B	C
1	4	1	6
2	1	4	6
3	4	6	1
4	6	1	4
5	6	4	1
6	1	4	6
7	1	6	4
totaal			

totaalscore
-------------

**7-19 punten**

In de meeste gevallen vindt u het moeilijk om keuzes te maken in het werk. Vaak geeft u daarmee (te) veel ruimte aan de omgeving om te bepalen hoe uw werkdag eruit ziet.

**20-35 punten**

U maakt in de meeste gevallen wel keuzes in het werk maar dit is niet in alle gevallen de handigste (lees: meest efficiënte) keuze. Als u hierin nog proactiever kunt worden zult u merken dat het veel tijd kan besparen.

**36-42 punten**

Over het algemeen bent u goed in staat om keuzes te maken in het werk en hierdoor zelf uw werkzaamheden en uw omgeving proactief te sturen.

## BIJLAGE 3

### Functieanalyse

Doel van de functie:			
Verantwoordelijk voor:			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
Omschrijving taken	Kerntaak Ja/nee	Tijdsbesteding in % of uren/week <b>REEEL</b>	Tijdsbesteding in % of uren/week <b>GEWENST</b>
Totaal	Ja / Nee		

## **Functieanalyse**

Een functieanalyse is een duidelijk overzicht wat voor taken en verantwoordelijkheden een specifieke functie binnen een organisatie omvat. Op basis van een functieanalyse kan het functioneren van een werknemer gestructureerd onderzocht en beoordeeld worden. In een goede functieomschrijving staat een samenvatting van de werkzaamheden om het doel van de functie te bereiken. Meestal is dat een puntsgewijze opsomming van alle hoofd/kernactiviteiten. Per hoofd/kernactiviteit kan dan een uitgebreidere omschrijving van de taken gedaan worden. Daarnaast worden ook de neventaken vermeld en omschreven.

Het gaat dus om doel van de functie, taken en neventaken.

Een functiebeschrijving bestaat veelal uit minimaal 3 tot maximaal 9 hoofd/kern-taken.

## **Doel van de functie**

Resultaatgerichte beschrijving van de bijdrage die de medewerker aan de organisatie dient te leveren. Het doel van de functie moet in het verlengde liggen van het doel van de organisatie. Dit kan door antwoord te geven op de vraag: 'Waarom hebben wij deze functie?' Indien hier geen zinnig antwoord op gegeven kan worden, moet nagegaan worden of de functie (nog) bestaansrecht heeft.

Voorbeelden hiervan zijn:

- De assistent voert werkzaamheden uit ten behoeve van de voorbereiding, uitvoering en afronding van patiëntenzorg op het gebied van tandheelkunde. Doel is de tandarts te ondersteunen bij de uitvoering van zijn dagelijks werk.
- Het plannen en coördineren van de uit te voeren trainingen. Zorgdragend dat zowel de wensen van de klant als de wensen van de trainer(s) worden gehonoreerd. Dit alles bijdragend aan het vlekkeloos verlopen van de uitvoeringen van de training.

## **Verantwoordelijkheden**

Resultaatgerichte beschrijving van gebieden waarop de medewerker beoordeeld en gewaardeerd kan worden. Hierin wordt helderheid verschaft door een antwoord te geven op de vraag: 'Op welke gebieden dient de medewerker verantwoordelijkheid te hebben zodat het beoogde resultaat bereikt wordt?'. Op dit punt wordt nadere invulling gegeven aan de mate waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd worden.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Verantwoordelijk voor een goede kwaliteit van de te ontwikkelen opleidingen.
- Verantwoordelijk voor het (laten) naleven van de vastgestelde veiligheidsprocedures.
- Het realiseren van beleid op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

### **Taken**

Naarmate functies hiërarchisch gezien lager zijn, zal behoefte aan het duidelijk structureren van de functie hoger zijn. Onder dit punt kunnen activiteiten genoemd worden die de medewerker doet om invulling te geven aan zijn/haar verantwoordelijkheden. Centrale vraag: 'wat zijn de taken die onder deze functie vallen?'

Voorbeelden hiervan zijn:

- Het wekelijks rapporteren van de bedrijfscijfers aan MT.
- Organiseren van maandelijkse informatiebijeenkomsten.
- De markt voor product X in kaart brengen en hierop plannen ontwikkelen om deze markt te bewerken.

De functie-analyse geeft u inzicht hoe u uw tijd verdeelt over uw verantwoordelijkheden + taken. Bij de kolom 'reële tijdsbesteding' vult u het % of aantal uren per week in zoals u tot dit moment uw tijd besteedt. Gebruik hiervoor de gegevens van de laatste 6 maanden en geef globaal aan waaraan u uw tijd hebt besteed. U ziet een weergave van de realiteit.

In de kolom 'gewenste tijdsbesteding' kijkt u vanaf het nu vooruit; hoe zou u eigenlijk uw tijdsverdeling willen inrichten op basis van uw kerntaken? U krijgt inzicht wat u zou moeten veranderen om de door u gewenste tijdsverdeling te realiseren.

## BIJLAGE 4

### E-mail etiquette: tips om prettiger en efficiënter te mailen

#### Inhoud:

- Lezen van een scherm is moeilijker dan van een papieren document. Zorg dus voor extra structuur in de e-mail en een overzichtelijke lay-out. Korte zinnen, duidelijke paragrafen en het gebruik van puntjes of nummers maken het lezen makkelijker.
- E-mail is ook een manier om het bedrijf te representeren. Dus gebruik het professioneel. Let op taalgebruik en corrigeer fouten.
- Start met een aanhef.
- Gebruik de (bedrijfs)signature. Een maximum van 4 regels is hierbij van toepassing
- Check de e-mail op spelfouten voordat u op de zendknop drukt.
- Gebruik van smileys is een goede manier om gevoel uit te drukken en ervoor te zorgen dat de ander de intentie goed begrijpt. Daarmee kan u onaangename situaties vermijden.
- Gebruik alleen hoofdletters en vette tekst zoals ze ook in een gewone tekst functioneel gebruikt worden. Oneigenlijk gebruik van hoofdletters is hetzelfde als schreeuwen. Dit is niet erg netjes en staat niet professioneel.
- Uw stemming is door de regels heen te lezen. Wacht met het schrijven van een e-mail tot de emoties die u eventueel hebt over het onderwerp wat zijn gezakt. Lees de e-mail nog een keer goed door voordat de verzendknop wordt ingedrukt. Laat er desnoods een nachtje overheen gaan. Blijven de emoties hoog, gebruik dan een ander medium. Mail die geïrriteerd en of boos overkomt is niet professioneel en levert niet het gewenste effect op.
- Vermijd storende achtergronden en rare lettertypes waardoor de tekst moeilijk leesbaar wordt.

#### Format:

- Aan/to: Voor wie is de e-mail? Gebruik het 'aan' vak voor degene voor wie de informatie in eerste instantie van belang is en die er mogelijk iets mee moet doen. Het is uw taak als verzender om de e-mail aan de juiste mensen te richten. Mail voor de zekerheid aan de hele afdeling/het hele bedrijf versturen veroorzaakt veel ergernis. Als u het lastig vindt om te bepalen wie u moet sturen bedenk dan: zou u die mensen ook allemaal bellen met dit bericht?
- Kopie/copy :Dit veld gebruikt u voor mensen aan wie de tekst niet echt gericht is, maar die u alleen op de hoogte wilt stellen van de inhoud van een bericht, waarbij het ook wenselijk is dat overige ontvangers zien wie het bericht

allemaal hebben gekregen. Stuur het alleen aan die personen waarvan u echt vindt dat het nodig is hen te informeren. Van de personen die in de cc staan verwacht u geen actie. Ook hier geldt: zou u ze allemaal bellen?

- Blinde kopie/blind copy (BCC): gebruikt u wanneer u iets aan veel mensen stuurt. Op deze manier verspreidt u niet ongevraagd het e-mailadres van iemand anders en waarborgt u de privacy van alle ontvangers.
- Ontvangstbevestiging: u krijgt een berichtje van de provider dat uw e-mail is aangekomen, handig wanneer u niet helemaal zeker bent van het e-mailadres van de ontvanger. Dit is niet hetzelfde als leesbevestiging.
- Leesbevestiging: zet deze optie alleen aan wanneer u goede redenen hebt om zeker te weten dat de ander uw e-mail heeft gelezen. Het standaard gebruik is ongeleefd; alsof u de ander wil checken of hij/zij echt wel uw post leest.
- 'Subject' Gebruik een onderwerp dat de lading van de tekst dekt. Als u een actie vraagt van de ontvanger, geef aan welk soort actie het betreft.
- Per thema/onderwerp maakt u een nieuwe e-mail met de juiste 'subject' tekst
- Wanneer u een nieuw onderwerp in een e-mail wilt behandelen, beantwoordt (reply) dan ook geen oud bericht zonder het onderwerp/subject te veranderen. De ontvanger zal namelijk denken dat het gaat over het oude onderwerp of subject. Maar liever nog, maak een nieuwe e-mail.
- Wanneer u toch in een e-mail meerdere onderwerpen behandelt, nummer ze dan.
- High priority: maak alleen bij hoge uitzondering gebruik van deze opties. Ze geven een agressieve indruk wanneer het standaard wordt toegepast. Wanneer u deze standaard gebruikt verliezen ze hun beoogde effect.
- Hebt u echt spoed, gebruik dan (ook) een ander medium: dan hebt u de ruimte om spoed uit te leggen en gelijk te weten of de ander dit wel nu kan doen of niet.
- Reply to all: stuur echt alleen naar iedereen het antwoord wanneer dit relevant is voor hen. Anders is het vervuiling van de e-mailbox van een medemens.
- Maak functioneel gebruik van het vak: 'onderwerp':  
vermijd 'RE' en "Forward" en zorg ervoor dat de omschrijving in 'onderwerp' de lading van uw e-mail dekt. Dit is ook handig bij het later terugzoeken van e-mails. Wanneer u de hele boodschap kwijt kan bij 'onderwerp' is dat ook voldoende bijv.: 'vergadering as. maandag is verplaatst naar 14.00 uur'. Als u hierachter 'eom' zet (end of message) dan is voor de ontvanger meteen duidelijk waar het om gaat.  
(Dit laatste is overigens nog niet helemaal ingeburgerd).



**Bijlagen:**

- Houdt bijlagen / attachments beperkt qua aantal en grootte, richtlijn is maximaal enkele honderden KB. Stuur grote documenten met een link door of pak ze in met 'winzip'.
- Plaats objecten, plaatjes en grafieken niet in de tekst maar stuur deze mee als bijlage. Niet alle software kan deze bestanden aan en het is dus mogelijk dat de ontvanger niet kan zien wat u stuurt.
- Tip: als u een bijlage wilt versturen, voeg die dan toe voordat u de tekst van het e-mailtje maakt, u hebt dan minder kans op vergeten.

**Beantwoorden van e-mails:**

- Haal regelmatig e-mail op, minimaal 1x per dag, maximaal 3x en beantwoord berichten snel (binnen 24 uur).
- Informeer anderen wanneer u voor langere tijd (bijvoorbeeld vanwege vakantie) de e-mail niet kunt checken of beantwoorden. U kunt dit automatisch doen door voor uw afwezigheid de 'automatische e-mailbeantwoorder' van de service provider in te stellen.
- Verwijder bij het beantwoorden van e-mail zoveel mogelijk oude/irrelevante tekst en bijlagen. Zo blijven e-mailberichten niet groeien doordat alle oude tekst en bijlagen er nog steeds in staan. Als er bijvoorbeeld 3 vragen stonden en de antwoorden op vraag 1 en 3 zijn al afgehandeld, laat dan alleen vraag 2 staan en wis vraag en antwoord op vraag 1 en 3. Zo worden e-mailberichten duidelijker en korter

**Forwarden:**

- Prima om anderen op de hoogte te brengen van een leuk idee of oplossing. Zorg dan wel dat dit overzichtelijk is en geen ellenlange e-mailwisseling is. Haal de irrelevante stukken eruit.
- Zet er fyi (for your information) boven, dan weet de ontvanger dat het een 'leesmailtje' is en geen mailtje met actiepunten.

**Privacy:**

- Wanneer u vertrouwelijke informatie wil versturen bedenk dan of e-mail het beste medium is, de privacyrechten zijn makkelijk te schenden. U kunt wel de e-mail beveiligen met encryptie-software.

## BIJLAGE 5

### Prioriteitstelling in 5 stappen 'moet ik dit nu doen'

Velen van ons weten alleen maar dat 'ze het druk hebben' maar kunnen, bij navraag, niet eens precies vertellen waarmee ze het nu zo druk hebben. Ze ervaren wel elke dag dat ze aan het eind helemaal 'leeg' zijn en tot niet veel meer in staat zijn. Wat uiteindelijk ook betekent dat er in de vrije tijd minder actieve en ontspannende activiteiten worden gedaan. Het op de bank hangen en buizen is alles wat nog mogelijk is.

Een leuk uitstapje of vakantie wordt altijd vergezeld door de laptop en de mobiele telefoon die wel aan dient te blijven want er heerst een gevoel van 'onmisbaar' zijn. Met deze verkeerde werkinstelling is het dus niet gek dat menig medewerker in de stress raakt en mogelijk zelfs aankoerst op een burn-out.

Voor iedereen die het gevoel heeft 'geleefd te worden' door het werk, is hieronder een handige zin geformuleerd, steeds met een andere klemtoon, die helpt te bepalen wat u met de klus/opdracht/verzoek moet doen. Door deze vraag consequent toe te passen krijgt u meer grip op uw werk, vermindert uw gevoel van 'druk,druk,druk' en hebt u energie over voor uw vrije tijd.

#### Stap 1: Moet ik dit nu doen?

#### Heeft het met mijn takenpakket te maken of legt iemand anders zijn taak bij mij neer?

Men voelt zich vaak 'gedwongen' om verzoeken van anderen (collega's, leidinggevende) te honoreren omdat 'nee' zeggen eigenlijk niet kan. De vraag is of dit echt ongepast is of dat 'nee' misschien wel het beste antwoord zou zijn.

*- Ha, jou heb ik net nodig,, wil jij snel iets voor me doen?'*

*- 'Natuurlijk, wat?'*

Verkeerd antwoord! Zeg nooit 'ja' tegen iets waarvan u niet weet hoe omvangrijk de klus is, wanneer het gedaan moet worden, of u daar wel de geschikte persoon voor bent, of u er überhaupt tijd voor hebt. Bedenk, het zijn altijd dezelfde mensen die benaderd worden om iets extra's te doen. Waarom? Deze personen zijn niet voldoende assertief om voor zichzelf op te komen.

Een beter antwoord op bovengestelde vraag kan zijn:

'Nee, sorry. Ik heb nu geen tijd voor je. Als je haast hebt moet je iemand anders zoeken.'

## **Stap 2: Moet *ik* dit nu doen?**

### **Ik of een ander?**

Juist, de klemtoon ligt nu op 'ik'. Veel managers en medewerkers sneeuwen onder omdat ze denken alles zelf te moeten doen of dat zij de enigen zijn die het zouden kunnen doen. Zij onderschatten hun medewerkers/collega's en houden er een schijnwijsheid op na: 'Tegen de tijd dat ik heb uitgelegd hoe het moet heb ik het zelf al gedaan. Zowel de medewerker als de manager heeft uiteindelijk last van dit fenomeen. Dat betekent dat u gaat delegeren! Begin simpel, complimenteer, laat ruimte voor fouten, gooi geen rotklussen over de schutting en delegeer alleen werkzaamheden die u veel tijd besparen.

## **Stap 3: Moet ik *dit* nu doen?**

### **Is dit nu mijn 1<sup>ste</sup> prioriteit?**

Hier gaat het om het stellen van de juiste prioriteiten. Er zijn medewerkers die menen dat er vier soorten prioriteiten bestaan:

- Haast,
- Veel haast,
- Super veel haast en
- Crisis

Ga eerst aan de gang met de dingen die belangrijk zijn en geen uitstel kunnen hebben. Vervolgens werkt u aan de routine zaken die geen uitstel kunnen hebben en als laatste werkt u aan belangrijke en routine zaken die kunnen wachten. Verdeel grote klussen in hapklare brokken over uw agenda. Doe dus niet eerst de dingen die leuk zijn, maar de dingen die nodig zijn!

## **Stap 4: Moet ik dit *nu* doen?**

### **Moet het beslist nu of kan het eventueel ook later?**

Stel niets onnodig uit als het belangrijk is; doe het meteen. Het vooruitschuiven van rotklussen is een van de grootste veroorzakers van stress en u kunt dit vermijden door een goed agendabeheer. Maak een reële schatting van de tijd die u voor een klus nodig hebt en tel daarbij 15 procent op. Laat vervolgens 20 tot 30 minuten tussen de laatste en de volgende klus. Loopt een klus uit, dan gaat de rest van uw agenda niet de mist in. Hebt u een secretaresse? Stem de agenda samen af en instrueer hoe u die gepland wilt hebben. Plan dagelijks en houdt u daarna aan de planning. U hebt nu namelijk een prima reden om 'nee' te zeggen. Alles wat eventueel ook later kan, altijd later plannen.

**Stap 5: Moet ik dit nu *doen*?****Wat is de toegevoegde waarde van deze actie?**

In de loop der tijd worden veel procedures gemaakt en taken benoemd. Op een gegeven moment doen we deze dingen zonder er meer bij na te denken en ontstaat er een wildgroei aan regels, dubbele activiteiten, onnodige bijeenkomsten. Kortom het is goed om uzelf steeds af te vragen wat deze activiteit bijdraagt aan de doelen van de afdeling. Kijk ook of u hetzelfde op een slimmere manier kunt bereiken, denk hierbij aan conference calls om reistijden te beperken, stroomlijnen van de processen, enz.

## BIJLAGE 6

### SMART

De SMART-methode kunt u gebruiken om ervoor te zorgen dat afspraken voldoen aan de noodzakelijke helderheid. Deze methode is zeer bruikbaar om werkbare en stimulerende doelen te formuleren en afspraken te maken. De letters van SMART verwijzen naar de criteria: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Hieronder volgt een korte toelichting.

**S**pecifiek: zorg ervoor dat u zo concreet en specifiek mogelijk aangeeft wat er moet gebeuren.

**M**eerbaar: formuleer uw afspraken dusdanig dat u kunt meten of ze gehaald zijn. Dus bij voorkeur in aantallen. Wanneer dat niet mogelijk is, zorg er dan voor dat het resultaat in 'zichtbare termen' staat geformuleerd.

**A**ceptabel: zijn uw doelen in overeenstemming met wat u en de organisatie belangrijk vinden en wat mogelijk is? Wanneer doelen in strijd zijn met andere elementen van uw werk die u belangrijk vindt, is de kans groot dat u uw doelen niet bereikt.

**R**ealistisch: het is goed om ambitieus te zijn. Maar dat moet er niet toe leiden dat uw doelen onrealistisch zijn omdat u eigenlijk nu al weet dat u ze niet kunt halen. Zorg ervoor dat uw doelen redelijkerwijs haalbaar zijn en dat u de bijbehorende bevoegdheden bezit.

**T**ijdgebonden: tot slot is het belangrijk dat u een datum prikt waarop uw doelen behaald moeten zijn. Zonder datum hebt u niets om op te sturen en geen moment om te evalueren of uw doelen bereikt zijn.

## BIJLAGE 7

### Effectief communiceren - een handig geheugenlijstje

- Welk resultaat wilt u bereiken en stem daar uw communicatie op af.
- Let op verbaal en non-verbaal.
- De kunst van de juiste vragen te stellen; open vragen, gesloten vragen, keuze vragen en suggestieve vragen.
- Check op interventieniveaus; inhoud, proces, interactie, gevoel.
- Gebruik LSD in uw communicatie; Luisteren, Samenvatten, Doorvragen.
- DE waarheid bestaat niet; ga elkaar niet bestrijden.
- Verzoeken doen ... bedenk eerst goed wat u eigenlijk van de ander wil.
- Verzoeken weigeren ... wees duidelijk.
- Realiseer u wat de communicatiestijl van de ander is en stem uw communicatie zo nodig daarop af om resultaat te bereiken. (gezelligheidsmens, denker, bestuurder, relationist).
- Feedback; ondersteunende en corrigerende feedback geven.
- Feedback ontvangen; stel u open en vraag door wanneer het u niet helder is.
- Feedback geven; denk aan de 3 G's: Gedrag – Gevoel – Gevolg.
- Richt u op waar u invloed op kunt uitoefenen (cirkel van aandacht en invloed).
- Let op uw gedrag; onder gedrag roept boven gedrag op en omgekeerd; samen roept samen op en tegen roept tegen op. Kijk welk gedrag passend is in een situatie (zie Roos van Leary).

## BIJLAGE 8

### Kritische vragen voor de manager

Als beginnend manager hebt u meestal geen gebrek aan supervisie. U wordt stevig gecoacht, gementord en gemonitord. Maar hoe verder de carrière vordert, hoe minder eerlijke, bruikbare feedback u krijgt. En dan staat u er op een gegeven moment bijna helemaal alleen voor. U wordt niet meer gecontroleerd in de dagelijkse bezigheden en krijgt dus alle ruimte om fouten te maken. Tegen de tijd dat de fouten aan het licht komen, is het waarschijnlijk te laat om ze te corrigeren en om de negatieve effecten ervan - op de business en op uw carrière - ongedaan te maken. Met andere woorden: managers in hoge(re) posities moeten zichzelf geregeld evalueren en doorlichten. Dat zegt Robert Kaplan (Harvard Business School). Hóe getalenteerd en succesvol u ook bent, u zult onvermijdelijk fouten maken en slechte gewoontes ontwikkelen, en zonder dat u het in de gaten hebt, zal de wereld om u heen op subtiele wijze veranderen.

### 20 vragen ter reflectie

Om uzelf te evalueren beantwoorden managers cruciale vragen op zeven gebieden.

**1. Visie en prioriteiten.** In de hectiek van het dagelijks werk schiet het er zomaar bij in dat leiders hun visie goed communiceren, op zo'n manier dat hun medewerkers er hun activiteiten mee kunnen focussen.

Vraag 1. Hoe vaak communiceer ik een visie voor mijn business?

Vraag 2. Heb ik drie tot vijf prioriteiten geïdentificeerd en gecommuniceerd voor het bereiken van deze visie?

Vraag 3. Kennen mijn mensen de visie en de bijbehorende prioriteiten?

**2. Tijdmanagement.** Een leider behoort te weten hoe hij en zijn mensen hun tijd besteden, op een manier die bij de prioriteiten past.

Vraag 4. Besteed ik mijn tijd in overeenstemming met mijn prioriteiten?

Vraag 5. Besteden mijn mensen hun tijd in overeenstemming met de prioriteiten voor de business?

**3. Feedback.** Leiders schieten vaak tekort in het direct en tijdig coachen van hun mensen. Dat kan leiden tot nare verrassingen.

Vraag 6. Geef ik mijn mensen tijdige en rechtstreekse feedback waarnaar ze meteen kunnen handelen?

Vraag 7. Heb ik vijf of zes junior medewerkers om me heen die me de dingen vertellen die ik misschien niet wil horen maar wel moet weten.

**4. Opvolgingsplanning.** Leaders die hun opvolging niet actief plannen, delegeren onvoldoende en riskeren een 'besluitvormingsbottleneck' te worden. Nog een risico: sleutelmensen vertrekken omdat ze carrièrematig onvoldoende worden voorbereid en uitgedaagd.

Vraag 8. Heb ik (minstens in mijn hoofd) een of meer mogelijke opvolgers gekozen?

Vraag 9. Coach ik deze mensen en geef ik ze uitdagende opdrachten?

Vraag 10. Delegeer ik genoeg? Ben ik een besluitvormingsbottleneck?

**5. Alignment.** De wereld verandert continu, dus moeten leiders hun onderneming blijven aanpassen.

Vraag 11. Is het ontwerp van mijn bedrijf nog in lijn met de sleutelsuccesfactoren voor de business?

Vraag 12. Als ik mijn bedrijf van nul af zou moeten opzetten, wat voor ontwerp zou ik dan kiezen? Hoe zou het afwijken van het bestaande design?

Vraag 13. Moet ik een taskforce opzetten die deze vragen beantwoordt en aanbevelingen doet?

**6. Leiden onder druk.** Het doen en laten van leiders in stressvolle tijden is zeer zichtbaar en heeft veel impact op de bedrijfscultuur en het gedrag van medewerkers. Leaders moeten daarom hun 'stresstriggers' kennen en hun gedrag bewust afstemmen in lijn met hun opvattingen en kernwaarden.

Vraag 14. Wat voor soort gebeurtenissen creëren pressie voor mij?

Vraag 15. Hoe gedraag ik mijzelf als ik onder druk sta?

Vraag 16. Welke signalen zend ik uit naar mijn mensen? Zijn dat nuttige signalen of ondermijnen ze het succes van de business?

**7. Trouw aan jezelf blijven.** Succesvolle executives hebben een leiderschapstijl die past bij de behoeften van de business én bij henzelf.

Vraag 17. Is mijn leiderschapstijl een weergave van wie ik echt ben? Voel ik me er lekker bij?

Vraag 18. Kom ik voldoende op voor waar ik voor sta?

Vraag 19. Ben ik te politiek correct?

Vraag 20. Hou ik me in of schrik ik ervoor terug om mijn kijk op dingen te geven uit angst mijn bonus of promotie mis te lopen?



# BIJLAGE 9

## Het 5 dimensie model van Geert Hofstede

Er zijn al veel onderzoeken gedaan naar interculturele verschillen. Een van de bekende onderzoekers is Dr. Geert Hofstede. Hij heeft in een tiental jaar van onderzoek bij een grote multinational (IBM) waarbij hij toegang had tot medewerkers in meer dan 40 landen, duizenden interviews afgenomen. Aan de hand daarvan verzamelde hij culturele data en analyseerde deze op de typische culturele verschillen. In eerste instantie identificeerde hij 4 verschillende culturele dimensies, later voegde hij nog een 5de dimensie toe. Dit zogenoemde 5 Dimensie Model is op dit moment een van de meest gebruikte modellen. Op basis van deze 5 dimensies (oftewel waarden) zijn landen gescoord; hoe hoger de score hoe meer deze dimensie zich manifesteert in dat betreffende land.

### De 5 dimensies

#### 1. Power/Distance (PD) machtsafstand of hiërarchie

De wijze waarop in een samenleving met machtsverschillen wordt omgegaan. Het gaat om de mate waarin de minder machtigen accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Een hoge PD score geeft aan dat de betreffende samenleving accepteert dat er verschil in macht is; men weet zijn plek in het systeem. Een lage PD score geeft aan dat de macht gedeeld en verspreid is. Men heeft het gevoel elkaar gelijken te zijn.

Voorbeeld: In een hoog PD land, zoals bijvoorbeeld Maleisië stuurt u onderzoeksrapporten alleen naar de top van het bedrijf en heeft men vooral 'gesloten deur meetings met een paar krachtige leiders.

	Karakteristieken	Tips
<b>Hoge PD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gecentraliseerde bedrijven</li><li>• Sterke hiërarchie</li><li>• Grote verschillen in autoriteit, respect en betaling</li><li>• Manager dient op zijn strepen te staan anders is hij ongeloofwaardig</li><li>• De manager is als een vader: soms streng, soms edelmoedig</li><li>• Geen tegenspraak ook al heeft de manager ongelijk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Waardeer de macht van de leider</li><li>• Voor antwoorden moet je hoog in de organisatie zijn</li><li>• Autoritaire leiderschapsstijl</li></ul>

<b>Lage PD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plattere organisatie</li> <li>• Management en medewerkers zijn meer gelijkwaardig</li> <li>• Manager is een bekwame democraat</li> <li>• Respect moet je verdienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak gebruik van teams</li> <li>• Betrek zoveel mogelijk mensen bij het nemen van een beslissing</li> </ul>
----------------	--	--

## 2. Individualism (IDV) – individualisme versus collectivisme

Dit refereert naar de mate van verbinding die mensen met elkaar hebben binnen een gemeenschap. Individualisme: denken en voelen in termen van 'ik'; mensen zorgen met name voor zichzelf en hun naaste familie. Collectivisme: denken en voelen in termen van 'wij'; de groep dient voor het individu te zorgen in ruil voor loyaliteit. Een hoog IDV geeft aan dat er losse verbinding tot elkaar is. In landen met een hoog IDV is een gebrek aan inter-persoonlijk contacten en weinig mate van gezamenlijke verantwoordelijkheid behalve dan met familie en wellicht bijzondere vrienden. Een samenleving met een lage IDV heeft een hoge cohesie en er heerst een hoge mate van loyaliteit en respect voor de gemeenschap. Mensen zorgen meer voor elkaar en elkaars welbevinden.

Voorbeeld: in Midden Amerika waar de landen een lage IDV hebben zal een politieke partij haar marketing campagnes vooral richten op de voordelen die de groep als geheel gaat ondervinden wanneer deze partij wordt gekozen.

	<b>Karakteristieken</b>	<b>Tips</b>
<b>Hoge IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge waardering voor eigen behoeften en gevoel van 'vrijheid'</li> <li>• Veel uitdagingen en de verwachting dat hard werken wordt gehonoreerd</li> <li>• Respecteren van privacy</li> <li>• Je moet altijd zeggen waar het op staat</li> <li>• Fouten maken betekent 'eigen schuld, dikke bult'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erken prestaties</li> <li>• Niet teveel persoonlijke vragen stellen</li> <li>• Moedig discussie en uiten van eigen ideeën aan</li> </ul>
<b>Lage IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op het vergoten van specialistische kennis</li> <li>• Werken levert vooral intrinsieke beloning</li> <li>• Harmonie is belangrijker dan eerlijkheid</li> <li>• Fouten maken betekent gezichtsverlies en schande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toon respect voor leeftijd en wijsheid</li> <li>• Onderdruk gevoelens en emoties om in harmonie te kunnen blijven werken</li> <li>• Respecteer traditie en voer veranderingen langzaam door</li> </ul>

### 3. Masculinity (MAS) masculiniteit versus feminiteit

Dit geeft aan in hoeverre een gemeenschap meer of minder leeft volgens de masculiene of feminiene waarden.

Masculiniteit/hard: de dominante waarden van de samenleving zijn succes, presteren, statussymbolen, stoerheid en sympathie voor de sterke.

Feminiteit/zacht: de dominante waarden van de samenleving zijn zorg voor anderen, aandacht voor het kleine, streven naar consensus en sympathie voor de zwakke.

Een hoog MAS geeft aan dat de betreffende samenleving vooral mannen kent die sterk, assertief en onverschrokken zijn. Wanneer in deze gemeenschap de vrouwen al buitenshuis werken dan vervullen zij een andere functie dan de mannen. In gemeenschappen met een lage MAS zijn de man/vrouw rollen niet omgekeerd maar zie je vooral dat de rollen minder duidelijk zijn. Mannen en vrouwen werken in gelijke mate en kunnen dezelfde functie hebben. Mannen mogen zich sensitief uiten en vrouwen mogen keihard werken aan hun carrière.

Voorbeeld: wanneer u in Japan (land met een zeer hoge MAS) een bedrijf wil openen dan is het verstandig om een mannelijke manager aan te stellen en teams samen te stellen met voornamelijk mannen.

	<b>Karakteristieken</b>	<b>Tips</b>
<b>Hoge MAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mannen zijn 'mannelijk' en vrouwen zijn 'vrouwelijk'</li><li>• Er is een duidelijk verschil in 'mannenwerk' en 'vrouwenwerk'</li><li>• Discussie is een soort wedstrijd, polariseren is toegestaan</li><li>• Je moet beter zijn dan de ander en dit laten zien</li><li>• Neerkijken op 'losers'</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wees erop alert dat men verwacht dat de rollen van man en vrouw anders zijn</li><li>• Vermijd emoties en emotionele argumenten tijdens discussies</li></ul>
<b>Lage MAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Man en vrouw zijn gelijke</li><li>• Krachtige en succesvolle vrouwen worden bewonderd en gerespecteerd</li><li>• Je moet niet laten zien dat je beter bent dan een ander</li><li>• Verschillen van mening mag maar niet polariseren</li><li>• Sympathie voor de underdog</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• geen "old boys' club" mentaliteit ten toon spreiden</li><li>• Let op dat er in de functies, taken geen discriminatie plaatsvindt tussen man en vrouw</li><li>• Behandel man en vrouw op een gelijke wijze</li></ul>

#### 4. Uncertainty/Avoidance Index (UAI) –onzekerheidsvermijding

Dit geeft aan in hoeverre men in een gemeenschap zich onveilig/bedreigt voelt door onduidelijke situaties die men tracht te vermijden via het geloof in ‘absolute’ waarheden en instituties. Gemeenschappen met een hoge UAI zullen ten alle tijden proberen deze gevoelens van onzekerheid tegen te gaan. Zij worden bestuurd door regels en procedures vanuit de gedachte dat er maar één waarheid is. In gemeenschappen met een laag UAI worden verschillen en nieuwe ontwikkelingen enthousiast ontvangen. Er zijn weinig regels en iedereen wordt aangemoedigd zijn ‘eigen waarheid’ te ontdekken.

Voorbeeld: wanneer u in België ( hoge UAI) een project wil opstarten dan is het aan te raden al een afgebakend plan aan de groep voor te leggen. Tegelijkertijd dient u wel een uitgebreid plan neer te leggen waarin duidelijk wordt welke risico’s er zijn en hoe u deze risico’s gaat minimaliseren.

	Karakteristieken	Tips
<b>Hoge UAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formele bedrijfsvoering met veel regels en procedures</li> <li>• Gesloten/hechte samenleving</li> <li>• Emoties mogen getoond worden</li> <li>• Verschillen worden vermeden</li> <li>• Angst om fouten te maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees helder en duidelijk over verwachtingen en parameters.</li> <li>• Bereid communicatie goed voor en geef gedetailleerde informatie. Focus op de tactische aspecten van de functie of het project</li> <li>• Ondersteun uw verbale communicatie met krachtige lichaamstaal</li> </ul>
<b>Lage UAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informele bedrijfsvoering</li> <li>• Er is meer focus op de lange termijn strategie dan op de korte termijn gebeurtenissen</li> <li>• Emoties uiten doe je niet</li> <li>• men accepteert dat risico’s en veranderingen deel van het leven zijn. fouten maken mag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel geen onnodige regels en procedures</li> <li>• Blijf kalm en rustig en overdenk hoe te reageren in kritieke situaties</li> <li>• Wanneer u verschillen bespeurd, toon uw nieuwsgierigheid</li> </ul>

#### 5. Long Term Orientation (LTO) – lange versus korte termijn oriëntatie.

Dit is de vijfde dimensie die Hofstede in de jaren 90 toevoegde aan de hierboven genoemde 4 dimensies. De reden hiervoor was dat de Aziatische landen erg sterk leunen op de leer van Confusius en daardoor heel anders reageren dan westerse landen. In gemeenschappen met een hoge LTO gelden de volgende overtuigingen:

1. Stabiliteit ontstaat door ongelijke relaties tussen mensen: heerser-onderdaan; vader-zoon; man-vrouw; oudere broer-jongere broer
2. Het gezin staat model voor alle organisaties. Een mens is primair lid van een groep. Daarin moet steeds de harmonie/ieders gezicht/ieders waardigheid worden gerespecteerd.
3. Belangrijke deugden zijn: hard werken, veel kennis vergaren; niet meer uitgeven dan nodig is; geduldig zijn en volharden; gematigd zijn in consumeren en in het uiten van emoties.

Voorbeeld: in landen als de VS en Engeland, die een lage LTO hebben, is het mogelijk om nieuwe ideeën te verwezenlijken en hangt men niet erg aan tradities (dit klinkt mogelijk raar omdat Engeland bekend staat om tradities).

	<b>Karakteristieken</b>	<b>Tips</b>
<b>Hoge LTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familie is DE basis</li> <li>• Ouderen en mannen hebben meer autoriteit dan jongeren en vrouwen</li> <li>• Hoog arbeidsethos</li> <li>• Hoge waardering voor onderwijs en ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecteer tradities</li> <li>• Frivoliteit en extravagantie achterwege laten</li> <li>• Waardeer loyaliteit, commitment en behoudend gedrag</li> <li>• Voorkom dat een ander gezichtsverlies leidt</li> </ul>
<b>Lage LTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelijkheid staat hoog in het vaandel</li> <li>• Hoge mate van creativiteit en individualiteit</li> <li>• Zelfontplooiing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practice what you preach</li> <li>• Handel met respect voor anderen</li> <li>• Noodzakelijke veranderingen meteen doorvoeren</li> </ul>

Om de scores per land te bekijken en voor uitgebreidere informatie kunt u terecht bij [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com).

**Note:**

Hofstede's analyses geldt in de meeste gevallen wel per land. Alleen in landen met een sterke subcultuur die gebaseerd is op etniciteit gaat dit niet op. Zo zal in Canada de Franse Canadese cultuur een andere score laten zien dan het overige Engelstalige deel van Canada. Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan regionale verschillen: in het zuiden van Italië is een nog hogere score op masculiniteit.

# BIJLAGE 10

## 10 keer de top 10 tips van Proficiency®

### PERSOONLIJKE PRIORITEITEN

1. Ken uzelf!
2. Bepaal wat u echt wilt bereiken
3. Leg de lat niet té hoog
4. Gebruik de 80/20 regel om te bepalen wat van belang is
5. U kunt grote resultaten boeken door kleine stappen te zetten
6. Maak uw zakelijke en privé doelen concreet
7. Maak uw te behalen doelen meetbaar en stel ze positief op
8. Uw belangrijkste prioriteit bent uzelf
9. Realiseer u dat u altijd misbaar bent
10. Maak van elke dag 'uw beste dag'

### MAAK EEN KEUZE

1. Beslis elke keer wanneer u een e-mail, telefoontje of verzoek krijgt
2. Maak die beslissing meteen, wacht niet
3. Delete de e-mail wanneer u het niet meer nodig hebt
4. File de e-mail op een correcte wijze zodat u het later goed kunt terugvinden
5. Beantwoord een verzoek onmiddellijk indien mogelijk
6. Zet elke opdracht die langer dan 5 minuten duurt op uw agenda/takenlijst
7. Wanneer u twijfelt, vraag het aan de persoon die voor u kan beslissen
8. Delegeer een verzoek wanneer u niet de aangewezen persoon bent
9. Geen keuze maken is ook een keuze, maar bereikt u dan dat wat u wilt?
10. Door keuzes te maken, realiseert u uw doelen

### PLANNING

1. Plan opdrachten en schrijf afspraken op
2. Deel grote taken op in kleinere deeltaken
3. Prioritiseer uw taken en kies altijd voor belangrijk boven urgent
4. Maak een weekplan en een takenlijst per dag
5. Hou ruimte vrij tussen afspraken en bouw rustmomenten in
6. Gebruik uw vakantiedagen elk jaar volledig
7. Weet hoe u moet handelen in tijden van crisis
8. Als uw planning niet goed loopt, hou een logboek bij en wees eerlijk
9. Als iets niet bij lijkt te dragen aan het behalen van uw doelen, stop ermee
10. Elke dag is weer een nieuwe dag en kunt u opnieuw met uw voornemens beginnen

## **NEE ZEGGEN**

1. U hebt het recht om 'nee' te zeggen
2. Blijft aardig en standvastig
3. Oefen een paar keer voor de spiegel
4. Glimlach wanneer u nee zegt
5. Zeg geen 'ja' om de stilte te vullen
6. Wees eerlijk
7. Bied, indien mogelijk een alternatief
8. Bedank wanneer uw 'nee' wordt geaccepteerd
9. Vraag bedenktijd indien nodig
10. Vertrouw op uw intuïtie

## **WERKEN MET EEN GOED ARCHIEF SYSTEEM**

1. Gebruik dezelfde structuur in de computer als in uw papieren systeem
2. Gebruik het dynamische archief voor taken waar nog werk voor te doen is
3. File informatie die u wilt bewaren ergens ander dan in het dynamische systeem
4. Organiseer uw files conform uw verantwoordelijkheden
5. Gebruik de inbox folders en persoonlijke folders in uw computer
6. Zorg voor een transparant systeem zodat overdracht makkelijker is
7. Deel de informatie
8. Integreer uw systeem met dat van uw collega's
9. Update uw archiefsysteem regelmatig
10. Delete of file het document op een centrale plek op het moment dat u ermee klaar bent

## **INFORMATIE OVERLOAD**

1. Haal uw naam van mailing lists en nieuwsbrieven etc.
2. Leer diagonaal te lezen, scan wat van belang is
3. Elimineer junk e-mail en junk telefoontjes
4. Neem alleen programma's op die u ook echt wilt en gaat bekijken
5. Schrijf u slechts bij 1-2 communities in
6. Leer goed te luisteren, dat spaart tijd
7. Maak aantekeningen
8. Zoek alleen die informatie die u NU nodig hebt
9. Haal interessante artikelen uit tijdschriften en gooi het tijdschrift zelf weg
10. U hoeft niet alles te weten, u hoeft alleen te weten waar u het kan vinden

## **VERMINDER TELEFOONSTORINGEN**

1. Zoek uit wie u belt, wanneer en waarom
2. Bepaal enkele vaste momenten om gesprekken aan te nemen
3. Hou het kort en to the point
4. Maak geen onnodige telefoongesprekken
5. Onthoud en noteer wat de vraag/verzoek is
6. Maak uw werkplek telefoonvriendelijk
7. Gebruik technologie die het telefoneren vergemakkelijkt
8. Glimlach wanneer u belt
9. Blijf beleefd
10. Wanneer u niet gestoord wil worden, schakel de telefoon door naar collega's

## **BENUT VERGADERTIJD NUTTIG**

1. Schrap, beperk en/of delegeer vergaderingen
2. Onderzoek het doel van elke vergadering
3. Elke vergadering heeft een bepaald doel, communiceer dit helder
4. Breng structuur aan
5. Wissel voorzitterschap af
6. Ga niet naar de vergadering wanneer u geen toegevoegde waarde hebt
7. Elke vergadering levert acties op en plan deze acties
8. Zorg voor follow up van uitstaande acties
9. Bereid u goed voor, lees het materiaal
10. Kom op tijd

## **DE KUNST VAN DELEGEREN**

1. Kies de juiste persoon
2. Delegeer meteen
3. Zorg voor voldoende ruimte waarin de ander de taak kan volbrengen
4. Geef helder aan wat er verwacht wordt
5. Geef alle informatie
6. Vergewis u ervan dat de ander weet wat er verwacht wordt
7. Stel deadlines
8. Monitor proces op afgesproken tijden
9. Zorg dat u beschikbaar bent voor vragen
10. Complimenteer de persoon met het geleverde werk



## **SAMENWERKEN**

1. Plan regelmatig bila's/ afspraken met collega's
2. Geef uw collega's beperkte toegang in uw agenda
3. Ga ergens anders zitten als u rustig wilt werken
4. Vertel uw collega's wat voor u prettig werkt in de samenwerking
5. Ken de wensen van uw collega's en hou u daaraan
6. Weet wie u voor wat nodig hebt
7. Evalueer de samenwerking regelmatig
8. Zet in de e-mail handtekening tijden waarop u persoonlijk en/of telefonisch bereikbaar bent
9. Vraag en geef regelmatig feedback
10. Werk samen vanuit positieve grondhouding

**Gefeliciteerd!** U zoekt naar nieuwe manieren en mogelijkheden om u in uw werk te professionaliseren. Dit boek helpt u bewuster te worden van uzelf en uw mogelijkheden om uw werk, talent en energie zo te organiseren en te managen dat u met meer voldoening en meer plezier (nog) meer resultaten boekt in uw werk.

**Proficiency® -Mastering the Art of Work-**, behandelt een aantal praktische zaken ten aanzien van uw manier van werken, maar daagt u vooral uit te onderzoeken hoeveel invloed u kunt uitoefenen op uw eigen werk. Vragen als: 'Hoe initiatiefrijk ben ik', 'Waar wil ik m'n energie en talent aan besteden?' en 'Hoe leer ik reëler te plannen?', worden besproken. Om deze vragen te beantwoorden is het belangrijk dat u zicht hebt op wat bij u en uw manier van werken past.

**Met Proficiency®** krijgt u een **integrale visie op professioneel werken**. Op persoonlijk niveau krijgt u meer inzicht in uw manier van werken, energie en gedragstype. Op praktisch niveau door verbeteringen op het gebied van workflowmanagement en planmatig werken en op interpersoonlijk niveau door optimalisatie van uw communicatie en samenwerking met anderen.

Met Proficiency® willen wij uw (vak)bekwaamheid in werken helpen bevorderen.

**Digne Consult** is een praktisch en resultaatgericht training-, coaching- en organisatieadviesbureau, met vestigingen in Europa en Azië. Wij geven ondersteuning bij de implementatie van nieuwe business & management ontwikkelingen in het dagelijks gedrag van mens & organisatie. Wij zijn gespecialiseerd in Proficiency®

**Proficiency®** maakt mens&organisatie BLIJ door o.a. bij organisatieontwikkelingen mensen te stimuleren pro-actief en actie-gedreven te handelen; bij kostenbesparing met minder mensen meer te doen; bij voortgaande digitalisering integraal samen te werken; bij reorganisaties effectief & efficiënt te werken; bij flexwerken het 'Nieuwe Werken' praktisch toepasbaar te maken en bij welzijnsvraagstukken ondersteunen we mens & organisatie beter met werkdruk(beleving) om te gaan.

[www.digneconsult.com](http://www.digneconsult.com)

