

Beginnen met leidinggeven doe je zo!

Copyright © 2017 Sonja van Beveren

Auteur: Sonja van Beveren

Redactie: Haags Bureau, Den Haag

Illustraties omslag en binnenwerk: Marloes de Vries - Illustrator, Rotterdam

Vormgeving binnenwerk: Haags Bureau, Den Haag

Drukwerk: Pumbo, Zwaag

1e druk, januari 2017

ISBN: 978-90-815050-0-0

NUR: 808

Trefwoorden: Leidinggeven, coachen, leiderschap, management, communicatie

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteur/uitgever.

Ondanks alle aan dit boek bestede zorg kan de auteur/uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade of vervolgschade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

BEGINNEN MET LEIDINGGEVEN DOE JE ZO!

**5 Stappen naar succesvol
leiderschap**

Sonja van Beveren

INHOUDSOPGAVE

Aanbevelingen	6
Voorwoord	12
Dank	14
Inleiding	16
Stap 1: Hoe word jij de baas over jouw agenda in plaats van andersom?	22
Laat jij je leiden door je agenda ... of leid je zelf. Om de baas te worden over je agenda heb je tijdig en gericht aandacht te besteden aan je langere termijndoelen. Hoe je ervoor zorgt dat je focus hebt, de juiste keuzes maakt en je minder af laat leiden door anderen en/of door minder belangrijke activiteiten.	
Stap 2: Wie ben jij en waarom doe je wat je doet?	54
Je leert het gedrag van jezelf en het gedrag van anderen beter te begrijpen. Je leert dat je uniek bent in jouw manier van kijken en doen en dat je teamleden, collega's en je eigen leidinggevende ook uniek zijn in hun manier van kijken en doen. Met behulp van een aantal modellen en bijbehorende oefeningen ben je in staat effectiever en flexibeler om te gaan met de mensen waar je mee werkt.	

Stap 3: Wat is jouw visie op leiderschap? Hoe ga je om met jouw eigen leidinggevende?	114
Als je begint met leidinggeven weet je nog onvoldoende wat leidinggeven eigenlijk is. Door te weten wat je met jouw leiderschap wilt bereiken, creëer je een inspirerende meetlat voor jezelf. Hoe sluit je aan bij de stijl van jouw eigen leidinggevende, bouw je een goede relatie op, en zorg je ervoor dat je ruimte voor jezelf creëert om de dingen op jouw manier te doen.	
Stap 4: Waar staat jouw team en waar staan jouw teamleden?	130
Teamsamenwerking is een proces. Hoe leer je dit proces beter begrijpen, zodat je er actief invloed op uit kunt oefenen om het te verbeteren. Je leert de kwaliteiten en talenten van je individuele teamleden beter kennen, zodat je ze kunt helpen steeds zelfstandiger en bevlogen hun werk te doen.	
Stap 5: Hoe kom je van organisatiedoelen naar teamresultaten?	152
Als je niet weet wat de doelen van jouw organisatie zijn, kun je niet optimaal presteren als team. Wat is het onderscheidend vermogen van de organisatie waar je werkt en wat zijn de verwachtingen van jullie klanten. Hoe je de verwachtingen van klanten waarmaakt door je team(leden) te helpen de afgesproken resultaten te realiseren.	
Slotoverpeinzing	165
Bonus	167
Over de auteur	170
Literatuurlijst	172

AANBEVELINGEN

‘Of je nu een teammanager bent of een CEO, beginnen in een nieuwe baan brengt een onstuimige mix van opwinding, onzekerheid en uitdagingen met zich mee. Dit boek biedt advies en begeleiding om deze overgangperiode tot een persoonlijk succes te maken.’

Marshall Goldsmith, top executive coach, bestseller auteur New York Times en auteur van o.a. Triggers.

‘Een toegankelijk, pragmatisch en vlot geschreven boek voor iedere leidinggevende die nieuw is in het vak. Sonja wijst je de weg tijdens die spannende eerste fase en helpt je vele beginnersfouten te voorkomen. Kom sterk uit de startblokken en ontdek dat leidinggeven een prachtig vak is.’

Remco Claassen, trainer, spreker en bestseller auteur op het gebied van leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.

‘Sonja is een ervaren leidinggevende en sinds jaren een gedreven trainer en coach van beginnende leidinggevendenden. Ze weet als geen ander wat er allemaal op je afkomt als je net begint met leidinggeven en welke vragen en uitdagingen dat oproept. Ga daar niet zelf mee zitten worstelen. Dat is niet nodig. Waar je ook mee zit of tegenaan loopt: grote kans dat Sonja er een antwoord op heeft. En die antwoorden vind je in dit boek. Lees het en pas toe wat je leert en je zult ervaren hoe snel je je thuis voelt in je nieuwe rol én direct beter presteert!’

Brigitte van Tuijl, auteur en Business Coach voor vrouwelijke ondernemers met een missie.

‘Wanneer je met Sonja in gesprek gaat, merk je direct dat ze een schat aan ervaring met zich meebrengt. Ze weet niet alleen waar ze het over heeft, ze kan zich ook goed inleven in de situatie van de ander. Ze straalt rust uit, stelt in gesprekken de juiste vragen en weet daarmee feilloos de kern te pakken. Haar concrete, actiegericht en no nonsens aanpak is in dit boek te lezen.’

Roegina Hilbrands, adviseur op het gebied van proces- en verandermanagement.

“

Wie anderen
wil leiden,
moet eerst
zijn eigen
meester worden

”

P. Massinger

PROFITEER VAN EXTRA VOORDELEN!

Voor de lezers van dit boek zijn er extra voordelen.

Via de website www.beginnenmetleidinggeven.nl kun je:


- je aanmelden voor de nieuwsbrief en de blog over leiderschap en communicatie.
- gebruik maken van de extra hulpmiddelen die genoemd worden in het boek.
- op de hoogte blijven van aanbiedingen om je te helpen in je nieuwe rol als leidinggevende.

Maak gebruik van deze extra voordelen:


- 1** Ga naar www.beginnenmetleidinggeven.nl
- 2** Meld je aan voor de nieuwsbrief.
- 3** Download de hulpmiddelen.

Sociale media

Sonja van Beveren deelt waardevolle informatie via verschillende social media kanalen zoals Twitter, Facebook en LinkedIn:

 @beginteleiden

 @sonjavanbeveren

 www.facebook.com/beginnenmetleidinggeven

 <https://nl.linkedin.com/in/sonjavanbeveren>

Dit boek is opgedragen aan de mensen met wie ik heb gewerkt, vanaf de start van mijn loopbaan in 1980 tot en met de dag van vandaag. Ik leer graag met en van anderen, heb dat altijd gedaan en zal dat blijven doen.

Jaap, dank je wel voor je onvoorwaardelijke steun, liefde en aandacht. Onze stabiele basis geeft mij de kans om te blijven leren en te groeien.

VOORWOORD

Als je Marshall Goldsmith bent – een coach die succesvolle leiders helpt om hun gedrag op een positieve, blijvende manier te veranderen – en over de hele wereld fans hebt, bestsellers schrijft en de #1 coach bent, dan kun je iets, dan doe je iets goed. Dat kan niet anders.

Ik ben een fan van Goldsmith en deel in dit voorwoord graag zijn drie belangrijkste tips voor leiders om succesvol te worden. Zijn tips gaan niet over specifieke, inhoudelijke dingen die je moet kennen als leider, ze gaan uitsluitend over veranderingen in gedrag.

De leiders die Goldsmith coacht, en die het meest succesvol zijn in hun ontwikkeling en groei, hebben drie kwaliteiten:

- 1** Ze hebben de moed om in de spiegel te kijken en om feedback te vragen. Om werkelijk op zoek te gaan én nieuwsgierig te zijn naar antwoorden op de vraag: wat vind je van mijn gedrag?
 - Welk gedrag zou je meer willen zien?
 - Welk gedrag zou je minder willen zien?
 - Welk gedrag zou je ook willen zien?
 - Welk gedrag zou je niet meer willen zien?
- 2** Ze zijn bescheiden en weten dat ze dingen te leren hebben op het gebied van leiderschapsgedrag. Als je denkt dat er niets te verbeteren valt, heeft leren geen zin.
- 3** Ze hebben de discipline en het doorzettingsvermogen om nieuw gedrag uit te proberen en dit vol te houden, zodat ze daadwerkelijk een positieve, blijvende verandering in leiderschapsgedrag realiseren.

Ik heb dit boek geschreven om jou te helpen je nieuwe leidinggevende rol direct al vanaf het begin zo goed mogelijk in te vullen.

Het boek heeft een aantal kenmerken:

- Het is niet zo dik. Je hebt immers al genoeg aan je hoofd als je begint met leidinggeven.
- Het is eenvoudig, praktisch en toegankelijk geschreven, zodat het jou op een simpele manier inzichten geeft én aanspoort om in actie te komen.
- Er staan praktijkverhalen van mijzelf en anderen in, om het lezen en leren makkelijker te maken.
- Ieder onderdeel eindigt met praktijkopdrachten om mee aan de slag te gaan. Want uiteindelijk leer je door te doen.

De 5 stappen in het boek zijn opeenvolgend, en ook weer niet. Alle stappen zijn belangrijk. Als je begint met leidinggeven krijg je nog de ruimte om te leren van de mensen in jouw omgeving. Ze weten dat je nieuw bent. Maak gebruik van de ruimte die je krijgt door dit boek te lezen en de praktijkopdrachten te doen.

Leestip: lees het boek eerst vlot in z'n geheel door! Begin dan opnieuw bij Stap 1 en doe de opdrachten die erbij horen, voordat je verder gaat met Stap 2 en zo verder.

Om je het lezen makkelijker te maken heb ik 'zij' (weer eens wat anders) als persoonsvorm gebruikt, zodat ik niet steeds hij en zij of hem en haar hoefde te schrijven.

Ik wens je veel lees- en doe plezier én veel succes in je ontwikkeling en groei als leidinggevende. Maak er wat moois van!

P.S. Ik stel het zeer op prijs als je me wilt laten weten of het lezen van dit boek een positief effect heeft (gehad) op jouw leer- en groeiproces. Mail me op dit adres: regie@sonjavanbeveren.nl.

DANK

aan alle mensen van wie ik veel heb geleerd, voor alle ervaringen, alle kennis en alle inzichten.

- Over leerdoelen en irreële gedachten tijdens mijn eigen coachtraject bij Van Ede & Partners in Zwolle in 1999-2000: dank je wel Berra van Dapperen, voor je aanpak en manier van werken.
- Over waarden, overtuigingen en teveel om op te noemen: dank je wel Bouke de Boer en Marieke Soutberg van het NTI-NLP in Limmen, voor wat ik van jullie heb geleerd tijdens de NLP Practitioner in Zuidlaren in 2000-2001.
- Over kleuren, kwaliteiten, teamontwikkeling, situationeel leidinggeven en nog veel meer in de periode 2003-2011: dank je wel, Greet Smeenge en Marjan Smeenge van ASBR Compaz in Groningen. Jullie waren zo enthousiast en betrokken! Helaas zijn jullie inmiddels allebei – veel te vroeg – overleden. Ik denk nog regelmatig aan jullie.
- Over het oorspronkelijke model van kernkwaliteiten: dank je wel, trainer bij het IBO in Zeist, waar ik in 2003 de tweejarige hoofdopleiding Bedrijfskunde succesvol heb afgerond.
- Over assertiviteit, kwaliteiten, onderhandelen en de Roos van Leary: dank je wel Karin de Galan, eigenaar en trainer van De Galan school voor training in Wageningen en Roderik Bender en Alice Zandbergen, voor alles wat jullie mij hebben geleerd in 2013 in de training voor trainers om theoretische modellen praktisch toepasbaar te maken.
- Over waarden, ondernemerschap, visie, strategie en alles concreet en specifiek maken: dank je wel Selma Foeken voor alles wat je mij hebt geleerd tijdens het een-op-een VIP programma op die hele warme dag in 2014.

- Over levensdoelen, SMART doelen, planning maken en bijstellen en alles wat erbij komt kijken om van het idee voor een boek naar publicatie te komen in een half jaar tijd. Dank je wel John Eggen en Christy Tryhus van The Mission Marketing Mentors Inc. in Palo Alto, USA.

Voor inzichten en tips op het gebied van leidinggeven: dank je wel iedereen die ik heb geïnterviewd, voor jullie citaten.

Voor alle praktische ervaringen van alle mensen waarmee ik heb gewerkt en die ik heb getraind en gecoacht tot nu toe: dank jullie wel.

Voor alle hulp tijdens het schrijven van het boek. Door te stimuleren, mee te denken, mee te lezen, te inspireren en nog meer van die dingen: dank je wel, Roegina Hilbrands, Mireille Kranendonk, Sandra Klaassens, Meint Wichers, Erna Masselink, Marise Camfens.

Voor de hulp bij het belangrijkste onderdeel van het boek: de titel! Dank je wel voor het meedenken, Claas Frankena, Hetty Hetebrij, Gezienes Evenhuis, Karst Breeuwsma, Rijnie Trip, Henk Meijeringh, Margreet Arendsen, Herre van der Wal, Janet Slingerland, Cees Buys, Bert Daalder, Alice Wösten, Folly Schuurke, Ypie van der Bij, Jos Pasma, Monique Agema, André Doesburg, Marga Kruiter, Lineke Schutte, Eri Dibbets, Wim Jaap de Boer, Karina Smrkovsky, Marc Bootsgezel, Margreet Noorman en Anneke Hielkema.

INLEIDING

“Wie anderen wil
leiden, moet eerst zijn
eigen meester worden.”

P. Massinger

Deze quote vormt dé basis voor dit boek.

Hoe leer je leiding geven aan jezelf? Zodanig dat je in staat bent succesvol leiding te geven aan anderen?

“Wie anderen wil leiden,
moet eerst breder leren
denken, horen, zien,
voelen, en ervaren.”

Sonja van Beveren

Je bent kort geleden gestart als leidinggevende en hebt allerlei nieuwe taken en verantwoordelijkheden gekregen. Je hebt er zin in én je hebt geen idee waar je moet beginnen. Wat moet je doen, wat wordt er precies van je verwacht? Je dacht misschien dat er niet veel verschil zou zitten tussen wat je deed toen je nog in de inhoud zat, en wat je gaat doen in deze nieuwe rol als leidinggevende.

Misschien heb je er zelfs van te voren helemaal niet veel over nagedacht. Je bent enthousiast en gemotiveerd, maar tegelijk ook onzeker; je bent (een beetje) in verwarring.

Je wilt het graag direct goed doen.

Afen toe is er ook dat stemmetje in je hoofd dat zegt: heb ik er wel goed aan gedaan om leidinggevende te worden? Kan ik het wel? Wil ik het wel? **Help?**

Dit boek helpt je om de periode van onzekerheid en verwarring zo snel mogelijk achter je te laten en succesvol te worden in je nieuwe rol. Er is namelijk een groot verschil tussen een inhoudelijke functie en een leidinggevende positie. Je bent letterlijk zichtbaar geworden. Je hebt een bijdrage te leveren aan de grotere doelen van de organisatie. Naast het leidinggeven aan je team heb je ook een positie in te nemen ten opzichte van jouw eigen leidinggevende, je collega-leidinggevend en de stafdiensten zoals P&O en Financiën.

Wat verwachten zij van jou en hoe kun je hier op jouw manier invulling aan geven?

Dit boek helpt je om vanaf het begin de juiste dingen te doen en je zekerder te voelen.

Het helpt je om bepaalde dingen zelf te doen óf actief om hulp te vragen, zodat je lekker bezig bent en vooruitgang boekt opdat je teamleden blij met je zijn en je leidinggevende vertrouwen in je krijgt.

De vijf stappen in het boek helpen je leiding te leren geven aan jezelf én anderen. Het is gericht op de praktijk en het zorgt ervoor dat je een goede start maakt, waar je de rest van je loopbaan profijt van hebt.

Precies twintig jaar geleden heb ik zelf ervaren hoe het is om te beginnen met leidinggeven vanuit een inhoudelijke functie. Ik had geen idee wat ik moest doen als pas benoemd afdelingshoofd. Hulp vragen was voor mij geen optie. Ik was toch benoemd? Ik moest het toch kunnen? Het was een worsteling die ik jou graag bespaar. In 2007 ben ik ondernemer geworden en de afgelopen vijf jaar train en coach ik vooral leidinggevend die kort geleden begonnen zijn in hun nieuwe rol. Ik help ze ontdekken op welke manier ze hun kennis, ervaring, kwaliteiten en talenten succesvol in kunnen zetten.

In dit boek vertel ik wat je in ieder geval moet kennen, kunnen en doen als je pas bent begonnen met leidinggeven.

Beginnende leidinggevend die worstelen met zichzelf omdat ze het graag vanaf het begin goed – perfect – willen doen, hebben ervaren dat mijn praktische en nuchtere aanpak werkt. Ze beleven meer plezier aan het leidinggeven en gaan na het werk met een goed gevoel naar huis. Omdat

ze hebben geleerd de juiste dingen te doen, op het juiste moment en op de juiste manier. Omdat ze weten wat ze willen bereiken en in staat zijn zelf dingen op te lossen óf actief om hulp te vragen aan de juiste persoon.

Zo vertelt Monika (29), een beginnende leidinggevende die ik heb getraind, dat het fijn was om te horen dat het normaal is dat je leidinggeven in het begin spannend vindt.

'Ik heb geleerd prioriteiten te stellen en heb ontdekt hoe ik mijn kwaliteiten kan gebruiken. Het geeft me de rust om objectief tegen zaken aan te kijken. Een half jaar geleden was er nog twijfel. Vind ik het wel leuk? Die twijfel is helemaal verdwenen, omdat ik beter weet hoe ik allerlei situaties in de praktijk aan kan pakken.'

En Edwin (34), een nieuwe teamleider bij een facilitaire dienst, geeft aan:

'Ik sta na de praktische training steviger in mijn schoenen. Ik ben zelfverzekerder en daar waar nodig wat korter en strakker in mijn aanpak. Ik bereid me beter voor. Ik bedenk vooraf wat ik wil bereiken en hoe ik dat denk te gaan doen.'

Ik beloof je, dat wanneer je de tips uit het boek overneemt en de opdrachten doet die erin staan, je veel beter in je vel zult zitten. Je zult je belangrijkste acties aan het eind van de dag afgerond hebben. Je zult een goede relatie met jouw eigen leidinggevende hebben. Je zult flexibeler zijn in jouw manier van werken en in staat zijn de juiste aanpak te kiezen, al naar gelang de situatie en de personen waar je mee werkt. Je zult werk en privé beter weten te scheiden, zodat je ook thuis nog die leuke partner kunt zijn. Je zult meer plezier hebben in je rol als leidinggevende en er energie van krijgen. En: je zult je medewerkers zodanig positief beïnvloeden dat zij productiever en zelfstandiger worden. Je zult een goede werkrelatie met je medewerkers opbouwen.

Wees niet die leidinggevende die zegt: ik weet het allemaal wel, ik red me wel, ik blijf gewoon doen wat ik altijd doe. Dat is een leidinggevende die door schade en schande wijs wil worden. Die eerst allerlei dingen uitprobeert, dingen waar niemand blij van wordt, en daarna nóg geen

idee heeft hoe het dan wel moet. Wees de leidinggevende die vanaf dag een bereid is te leren, zich te ontwikkelen en open staat voor hulp, juist omdat het allemaal nieuw voor je is. Wees de leidinggevende die begrijpt dat de hulp uit dit boek precies op het juiste moment komt. Wees de leidinggevende die bereid is de stappen uit het boek te volgen, zodat jouw omgeving zal zeggen: zie je wel, we hebben 100% de juiste keus gemaakt met deze benoeming.

De aanpak in dit boek heeft zich bewezen in de praktijk. Het zorgt ervoor dat je vanaf het begin de juiste dingen doet, je er steeds beter bij voelt en de verwarring snel voorbij is. Het zorgt er ook voor dat je de korte momenten van verwarring – die er altijd zullen zijn – accepteert en dat je weet hoe je daarmee om kunt gaan. Het enige dat je hiervoor hoeft te doen is nieuwsgierig zijn, je open stellen voor ontwikkeling en groei en de opdrachten uit het boek doen.

Elke stap geeft je naast inzicht ook de hulpmiddelen die je nodig hebt om jouw positie als leidinggevende succesvol in te nemen. Neem het heft in handen, ga plezier beleven in je nieuwe rol en begin met het lezen van Stap 1.

Hoe jij de baas wordt
over jouw agenda in
plaats van andersom.

STAP 1:

HOE WORD JIJ DE
BAAS OVER JOUW
AGENDA IN PLAATS
VAN ANDERSOM?



In deze Stap leer je je tijd goed te besteden door te weten wat jouw doelen zijn, en leer je hoe je die doelen stap voor stap kunt bereiken.

In de dagelijkse hectiek is het lastig om goed met je tijd om te gaan, om afspraken met jezelf te maken en je daar ook aan te houden. Je wordt afgeleid door de agenda-belletjes en andere alarmen op je telefoon of meldingen van een nieuw mailtje op je computer. Je medewerkers vragen je aandacht, mensen hebben jouw hulp nodig en je denkt dat je daar altijd direct op moet reageren. Of je bent zelf overbezorgd, waardoor je altijd op de kleinste details let, omdat je de boel onder controle wilt houden. Je gaat vaak later naar huis dan de bedoeling was. Je gaat van de ene naar de andere afspraak en dat wat je van plan was te doen schiet er zoals gewoonlijk weer bij in.

De eerste Stap in dit boek helpt je om de baas te worden over de beschikbare tijd, om de baas te worden over je eigen agenda. De Stap helpt ook om tijdig en gericht aandacht te besteden aan je langere termijndoelen. Als je in staat bent om je voldoende te focussen op die doelen, dan laat je je automatisch minder afleiden door andere zaken. Stress, omdat je niet goed of te strak hebt gepland, komt niet meer voor. Je hebt grip op je tijd en je agenda gekregen doordat je je focust, en doordat je dagelijks bewust keuzes maakt. Keuzes, die bijdragen aan het bereiken van jouw lange termijndoelen.

Toen ik begon met leidinggeven maakte ik lange dagen en kwam ik regelmatig in tijdnood. Op het moment dat ik een beroep moest doen op anderen hadden zij op hun beurt weer geen tijd om mij te helpen. Ik ontdekte dat ik ook rekening moest houden met afspraken, prioriteiten en beschikbaarheid van anderen. Ik moest goed leren plannen, vooruitkijken en doelen stellen.

Ik heb ervaren dat het concreet en specifiek maken van doelen, het vaststellen welke mensen heb ik nodig op welk moment en een goede planning om deze doelen stap voor stap te bereiken, goud waard zijn. Weg stress en tijdnood, bij mezelf én bij anderen doordat ik ook rekening houd met hun beschikbare tijd. Dat is dubbele winst.

Van de beginnende leidinggegenden die ik train en coach hoor ik dat het benoemen van concrete doelen vooral helpt om te beseffen wat het meest belangrijk is in de nieuwe rol.

Zo zegt Ineke (31) na haar coaching:

'Ik ben nu in staat focus te houden op mijn doelen. Eerder liet ik me makkelijk afleiden, er kwam telkens wel iets voorbij wat mijn aandacht nodig had. Omdat ik niet wist wat mijn doelen waren, kon ik er ook niet voor kiezen daar mijn tijd aan te besteden. Nu ik beter weet wat mijn doelen zijn en waar ik dus aandacht aan wil besteden, kan ik veel makkelijker nee zeggen. Ik kan veel beter de afweging maken: is iets dringend en belangrijk om nu te doen, of kan het ook later. Ik werk nu veel planmatiger en effectiever.'

Als je leert de baas te zijn over je agenda krijg je grip op de overdaad aan nieuwe taken en activiteiten. Je bent dan veel beter in staat om 'nee' te zeggen op onverwachte vragen die je krijgt. Bovendien zorg je zo voor een betere balans tussen werk en privé.

Zeg niet tegen jezelf: ik moet altijd voor iedereen klaarstaan, dat hoort bij mijn functie. Dat wordt van mij verwacht. Dit is namelijk een uitspraak die niet klopt. Het is niet waar. Staat jouw leidinggevende altijd direct voor je klaar? Staan je collega's altijd direct voor je klaar? Nee? En is dat erg? Is het altijd dringend, of kan de vraag die gesteld wordt best wel even wachten tot een geschikter tijdstip?

Leidinggegenden die hun doelen bereiken, zijn goede planners. Ze maken afspraken met zichzelf. Afspraken waar ze zich aan houden. Ze weten wat ze willen bereiken op de langere termijn en waarom dat belangrijk voor ze is. Ze weten dat ze hier zelf invloed op hebben, door de keuzes die ze maken. Ze werken planmatig en zijn in staat hun plannen telkens actief bij te stellen, zodat ze hun doel ook daadwerkelijk behalen.

Leer van deze succesvolle leidinggegenden, maak zelf je keuzes en gebruik de beschikbare tijd zo goed mogelijk.

Laat jij je leiden door anderen... of leid jij zelf? Ik zeg: doe het laatste!

Dus: hoe word je de baas over je agenda?

Door aan de slag te gaan met de volgende drie vragen:

- 1 Wat zijn je doelen in je werk en in je leven?
- 2 Hoe stel je – dagelijks – prioriteiten?
- 3 Hoe bewaak je jouw prioriteiten, met je agenda als hulpmiddel?

WAT ZIJN JE DOELEN IN JE WERK EN IN JE LEVEN?

Alles wat je aandacht geeft groeit is een uitspraak die je ongetwijfeld wel eens hebt gehoord.

Het is een heel simpel zinnetje. Je knikt instemmend omdat het klopt en gaat weer over tot de orde van de dag. En dat is nu juist wat je niet moet doen als nieuwe leidinggevende! Je dient regelmatig stil te staan bij wat je doet en hoe je dingen doet, om vast te kunnen stellen of je er blij mee bent. Of om te checken of je bereikt hebt wat je wilde bereiken.

Je hebt nu een andere plek gekregen in de organisatie en er komt van alles op je af. Voor je het weet begin je te hollen en doe je van alles zonder dat je weet waarom je het doet.

Hoe begrijpelijk ook, het zal je enorm helpen om te groeien in je nieuwe rol als je wél weet waar je je aandacht aan wilt besteden.

Het helpt je om te weten wat belangrijk is voor jou als persoon, en het helpt om te weten waarom dat zo is.

Wat is jouw doel in je werk en in je leven? En hoe kun je dit zodanig vorm geven dat je er succesvol in bent en blij van wordt? Wat is jouw verhaal tot nu toe en hoe wil je dat jouw verhaal een vervolg krijgt?

Hoe meer focus je hebt voor dat wat belangrijk voor je is, hoe groter de kans dat je het ook voor elkaar zult krijgen.

Het begint bij het vaststellen van jouw waarden. Wat is belangrijk voor je, wat motiveert je, wat is je drijfveer? En wat is je toetssteen om iets wel, of juist niet te doen?

Waarden zijn overkoepelende woorden die je een goed gevoel geven. Woorden die kloppen voor jou omdat ze passen bij wie jij bent, passen bij jouw ervaringen en passen bij wat jij op dit moment leuk en belangrijk vindt. Waarden kunnen in de loop van de tijd veranderen. Het is goed om af en toe te checken of jouw waarden nog steeds dezelfde zijn. En kijk ook eens opnieuw naar je waarden op de momenten waarop je grote veranderingen meemaakt in je leven.

Mijn belangrijkste waarde is beweging en groei creëren voor mezelf en anderen. Ik heb mijn waarde ontdekt in een training voor managers waar ik het verhaal van de adelaar hoorde. Je kunt het hieronder lezen.

A man found an eagle's egg and put it in the nest of a backyard hen. The eaglet hatched with the brood of chicks and grew up with them. All his life the eagle did what the backyard chickens did, thinking he was a backyard chicken. He scratched the earth for worms and insects. He clucked and cackled. And he would thrash it's wings and fly a few feet into the air.

Years passed and the eagle grew very old. One day he saw a magnificent bird far above him in the cloudless sky. It glided in graceful majesty among the powerful wind currents, with scarcely a beat of its strong golden wings.

The old eagle looked up in awe. "Who's that?" he asked.

"That's the eagle, the king of the birds," said his neighbour.

"He belongs to the sky. We belong to the earth – we're chickens."

So the eagle lived and died as a chicken, for that's what he thought he was.

Anthony de Mello (1931-1987)

Mijn vertaling van dit verhaal:

Een man vond het ei van een adelaar en stopte het in het nest van een kip op een boerenerf. De jonge adelaar kwam tegelijk met de kippenkuikens uit het ei en ze groeiden samen op. Zijn hele leven deed de adelaar wat de kippen deden: hij dacht dat hij een kip was. Hij krabbelde in de aarde om wormen en andere insecten te zoeken. Hij tokte en kraaide. Af en toe bewoog hij zijn vleugels en vloog dan een stukje van de grond.

De jaren gingen voorbij en de adelaar werd heel oud. Op een dag zag hij een prachtige vogel hoog boven hem aan de wolkeloze hemel. De vogel zweefde koninklijk en gracieus in de sterke wind, met nauwelijks een slag van zijn sterke gouden vleugels.

De oude adelaar keek vol bewondering toe. "Wie is dat?" vroeg hij. "Dat is de adelaar, de koning onder de vogels," zei zijn buurvrouw. "Hij hoort thuis in de lucht, zoals wij op de grond thuishoren – wij zijn kippen."

En de adelaar leefde en stierf als een kip. Want dat is wat hij dacht te zijn.

Dit verhaal raakte me diep. Het kan toch niet zo zijn dat je doodgaat zonder je vleugels te hebben uitgeslagen? Zonder dat je in staat bent geweest jezelf te laten zien zoals je bent? Zonder de dingen gedaan te hebben waar je goed in bent? Dit was de 1e stap in mijn persoonlijke groeitraject.

Ik was wel gegroeid in het opdoen van kennis en ervaring in diverse organisaties, maar ik was voor mijn gevoel niet persoonlijk gegroeid. Ik ben op dat moment wakker geworden. Er is nog zoveel meer in de wereld! Ik ben allerlei opleidingen gaan volgen om persoonlijk te groeien. Ik heb het verhaal van de adelaar veranderd, zodat ik er blij van word als ik het weer eens herlees. Als ik vastzit, het even niet meer weet, is dit verhaal mijn anker.

Het verhaal van het veranderende verhaal

(uit mijn boek *Voor Meta, de kracht van zachte verhalen* – 2010)

“Mam, vertel je het verhaal van de adelaar nog een keer?” vraagt Sophie terwijl ze me aankijkt. Ik zit naast haar, op de rand van het bed. “Natuurlijk Sophie, met alle plezier, het is een mooi verhaal om lekker van te dromen.” “Ja, daar heb ik zin in,” zegt Sophie, “dat vind ik hartstikke leuk. Ik doe lekker mijn ogen dicht mam, en dan luister ik naar je verhaal.”

Ik kijk mijn dochter, die haar ogen al dicht heeft gedaan, even aan. Ze is helemaal klaar om het verhaal te ontvangen. En dan begin ik te vertellen.

Een man loopt langs de kant van de weg. Het is een mooie zonnige dag, hij voelt de warmte van de zon op zijn gezicht en hoort de geluiden van de vogels en de insecten om hem heen. Terwijl hij daar zo loopt vindt hij het ei van een adelaar. Hij bekijkt het ei van alle kanten, stopt hem in zijn jaszak en neemt het mee naar huis, naar zijn boerderij. Daar aangekomen stopt de man het ei in het nest van een broedende kip op het boeren erf. De jonge adelaar komt tegelijk met de andere kuikens uit het ei en ze groeien samen op. Vele jaren doet de adelaar wat de kippen ook doen. Hij krabbelt in de aarde om wormen en andere insecten te zoeken. Hij tokt en kraait. Zo heel af en toe beweegt hij zijn vleugels en vliegt dan een stukje van de grond. De jaren gaan voorbij, de adelaar wordt ouder. Op een dag ziet hij een schaduw boven zich. Als hij omhoog kijkt ziet hij een prachtige vogel aan de wolkeloze hemel. De vogel zweeft koninklijk en gracieus in de sterke wind, met nauwelijks een slag van zijn sterke gouden vleugels. De oude adelaar ziet de scherpe blik, de kromme snavel, de glanzende gouden veertjes op zijn kop die bewegen in de wind. Hij kijkt vol bewondering toe. “Wie is dat?” vraagt hij zachtjes. “Dat is de adelaar, de koning onder de vogels,” zegt zijn buurvrouw. “Hij hoort thuis in de lucht, zoals wij op de grond thuishoren – wij zijn kippen.” De adelaar kijkt nog eens omhoog, en met een zucht gaat hij verder. Hij krabbelt in de aarde op zoek naar wormen en insecten en af en toe tokt en kraait hij. Zo nu en dan beweegt hij zijn vleugels en vliegt een stukje van de grond. Zo leeft hij nog vele jaren, tot hij sterft. Als een kip.

Sophie opent haar ogen, ze glanzen als ze me aanspoort om verder te vertellen. “Dit is geen leuk einde mam, ik vind het zielig.”

“Doe je ogen maar weer dicht Sophie, dan zal ik verder gaan met het verhaal. Want verhalen zijn net als mensen, ze kunnen veranderen. Het is maar net wie het vertelt of wat je wilt horen.” Sophie heeft haar ogen alweer dicht, vol verwachting op wat er komen gaat. “Het begin van het verhaal is hetzelfde, tot het moment waarop de adelaar de schaduw boven zich ziet,” zeg ik.

Op een dag ziet hij een schaduw boven zich. Als hij omhoog kijkt ziet hij een prachtige vogel hoog boven hem aan de wolkeloze hemel. De vogel zweeft koninklijk en gracieus in de sterke wind, met nauwelijks een slag van zijn sterke gouden vleugels. De oude adelaar ziet de scherpe blik, de kromme snavel, de glanzende gouden veertjes op zijn kop die bewegen in de wind. Hij kijkt vol ontzag omhoog en dan kijkt hij naar zichzelf. Weer even omhoog, en dan weer naar zichzelf. Hij kijkt en kijkt... en dan ineens, zonder er verder over na te denken, neemt hij een aanloop. Hij rent en rent tot de wind onder zijn vleugels komt. Hij vliegt! In langzame rondjes cirkelt hij steeds hoger en hoger. Hij vliegt, hij zweeft, en hij geniet van alles wat hij ziet terwijl hij naar beneden kijkt. Hij ziet de bomen, het groene gras, het water van de zee en de rivieren. Hij vliegt en vliegt en geniet met volle teugen.

Sophie slaakt een diepe zucht. “Dat is mooi mam, dat die vogel zo ineens toch gaat vliegen. Veel mooier dan wanneer-ie doodgaat, daar word ik verdrietig van. Ik ben blij dat-ie nu wel kan vliegen. Wat gaat-ie nu verder doen, mam, blijft-ie alleen maar vliegen of gebeurt er nog meer?”

“Geduld Sophietje, laat me even op adem komen. Dus jij wilt graag dat er nog meer gaat gebeuren? Tja, het verhaal kán inderdaad steeds weer veranderen,” zeg ik. En terwijl ik mijn dochter nog eens lekker instop onder de warme dekens ga ik verder.

De adelaar kijkt en kijkt... en dan ineens, zonder er verder over na te denken, neemt hij een aanloop. Hij rent en rent tot de wind onder zijn vleugels komt. Hij vliegt! In langzame rondjes cirkelt hij steeds hoger en hoger. Hij vliegt, hij zweeft, en hij geniet van alles wat hij ziet terwijl hij

naar beneden kijkt. Hij ziet de bomen, het groene gras, het water van de zee en de rivieren. Hij vliegt en vliegt en geniet met volle teugen. Tot hij op een dag nieuwsgierig wordt naar hoe het gaat op de boerderij. Hoe gaat het met de kippen? Hij vliegt terug naar de boerderij. Daar aangekomen cirkelt hij hoog in de lucht boven het boerenerf. Als hij naar beneden kijkt, kan hij zijn ogen haast niet geloven. Hij ziet daar allerlei dieren. Giraffen, leeuwen, zebra's, tijgers, olifanten, pinguïns, muizen en nog véél meer dieren. Allemaal krabbelen ze in de aarde om te zoeken naar wormen en andere insecten. Ze tokken en ze kraaien. Vol verwondering kijkt de adelaar naar beneden. "Nou begrijp ik het," fluistert de adelaar zachtjes. Op dat moment maakt hij de keuze om zijn verhaal te gaan vertellen. Heel langzaam cirkelt hij naar beneden, naar de grond.

Sophie is in slaap gevallen. Ik kus haar zachtjes op haar voorhoofd en ga heel stilletjes de kamer uit.

AAN DE SLAG!

Wat zijn jouw waarden, wat is jouw verhaal?

Onderstaand zie je een lijst met tientallen zelfstandige naamwoorden zoals aandacht, vertrouwen, behulpzaamheid en moed. Lees ze eens en kies daarna vrij vlot tien woorden die, intuïtief, het beste bij jou passen.

Aandacht	Invloed	Samenwerking
Authenticiteit	Kracht	Schoonheid
Avontuur	Kwaliteit	Speelsheid
Behulpzaamheid	Licht	Spiritualiteit
Bescheidenheid	Liefde	Spontaniteit
Betrokkenheid	Macht	Status
Creativiteit	Mededogen	Structuur
Delen	Moeiteloosheid	Succes
Deskundigheid	Netheid	Tolerantie
Discipline	Onafhankelijkheid	Uitdaging
Duurzaamheid	Ondersteuning	Uniciteit
Eerlijkheid	Ontspanning	Veiligheid
Empathie	Ontwikkeling	Verantwoordelijkheid
Energie	Openheid	Verbetering
Erkenning	Orde	Vertrouwen
Flexibiliteit	Originaliteit	Vitaliteit
Geloof	Passie	Vrijheid
Gemak	Plezier	Vrolijkheid
Gezondheid	Professionaliteit	Waardering
Groei	Rechtvaardigheid	Waarheid
Harmonie	Reputatie	Zekerheid
Humor	Respect	
Inspanning	Risico	
Integriteit	Ruimte	
Intimiteit	Rust	

Wat zijn de 10 woorden (= waarden) die het beste bij je passen?

1

.....

2

.....

3

.....

4

.....

5

.....

6

.....

7

.....

8

.....

9

.....

10

.....

Kies nu 5 woorden uit je rijtje van 10. Kies de 5 die het allerbeste bij je passen. Welke blijven er dan over?

Welke 5 waarden vind jij het meest belangrijk?

1

.....

2

.....

3

.....

4

.....

5

.....

Maak een rangorde in de 5 overgebleven waarden. Welke waarde is het meest belangrijk voor je? Zet die op 1. En zo verder.

Dit is de rangorde van jouw 5 waarden

- 1
.....
- 2
.....
- 3
.....
- 4
.....
- 5
.....

Als je jouw nummer 1 waarde bekijkt, wat is jouw verhaal hierbij? Wat komt er bij je boven als je terugkijkt naar wat je allemaal hebt meegemaakt in je leven? En hoe speelt deze waarde daar een rol in? Waarom is deze waarde zo belangrijk voor jou? Schrijf jouw verhaal hieronder.

De waarde die bij mij op nummer 1 staat is belangrijk voor mij, omdat...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wat is jouw betekenis in het leven?

Nu volgen een drietal vragen om erachter te komen waarin en op welke manier je van betekenis wilt zijn in je leven en je werken. Het zijn vragen die je normaal gesproken niet aan jezelf stelt, en dingen waar je niet of maar heel zelden mee bezig bent.

In je nieuwe rol als leidinggevende is het echter goed om deze vragen eens te beantwoorden. Je creëert hiermee een anker voor jezelf, om je aan vast te kunnen houden in je nieuwe rol. Je stelt voor jezelf vast waar je goed in bent, waar je je tijd vooral aan wilt besteden en waar je anderen mee kunt helpen.

- 1** Wat doe je zo moeiteloos en zo natuurlijk, dat het bijna net zo makkelijk voor je is als ademen?

Het antwoord kan van alles zijn. Een ontspannen praatje houden voor een groep mensen, een tekst lezen en daar heel snel conclusies uit trekken, of met iemand in gesprek gaan en heel makkelijk aan kunnen sluiten bij die ander. Begin met schrijven en schrijf gewoon eens tien minuten lang op wat er in je op komt.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 3** Wat heb je bereikt in je werk en je leven waar jij heel blij mee bent, waar je trots op bent en waar je met een goed gevoel op terugkijkt?

Dat kunnen de stappen zijn in je loopbaan en het feit dat je nu leidinggevende bent geworden, of de resultaten die je samen met anderen ooit hebt gerealiseerd in je werk of privé.

Vaak zullen de antwoorden te maken hebben met dat waar je van nature goed in bent, en waar je van houdt om te doen. Schrijf je antwoorden in tien minuten op.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lees nu eens door wat je hebt opgeschreven en maak een korte samenvatting van jouw betekenis in het leven in een paar zinnen, zodat je het makkelijk kunt onthouden.

Mijn betekenis:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Zodra je weet wat jouw betekenis in je werk en je leven is, kun je jezelf helpen. Namelijk door jouw betekenis voor ogen te houden bij alle dingen die je doet. Jouw betekenis is jouw toetssteen, je meetlat, je hulpmiddel om te bepalen of je iets wel, of niet gaat doen. Het is een stimulans om invulling te geven aan jouw betekenis.

Natuurlijk heb ik deze vragen ook voor mijzelf beantwoord, in de diverse trainingen die ik heb gevolgd. Voor mij is het steeds duidelijker geworden wat mijn betekenis is in het leven.

Mijn betekenis:

Ik help anderen met leren en groeien in hun werk. Op een zodanige manier dat ze nieuwe inzichten krijgen en een bredere blik creëren. Zodat die anderen in staat zijn hun doelen (opnieuw) vast te stellen en te doen wat nodig is om deze doelen te bereiken. Op deze manier creëer ik het beste van twee werelden: omdat ik zelf ook blijf leren en groeien van de mensen waar ik mee werk.

WAT IS JOUW VISIE OP DE LANGE EN DE KORTE TERMIJN?

Je visie helder krijgen helpt je om de doelen vast te stellen die je wilt realiseren, als nieuwe leidinggevende. Het helpt je om je een beeld te vormen, ook al weet je nog niet alles en heb je nog veel te leren. Om je te helpen deze visie daadwerkelijk vorm te geven in de dagelijkse praktijk ga je een aantal vragen beantwoorden: wat is jouw visie over tien jaar, drie jaar en een jaar? Deze manier van kijken helpt je om grotere doelen te stellen en te benoemen wat je echt graag zou willen bereiken, zodat je hier invulling aan kunt geven.

1 Visie voor over tien jaar

Stel dat je alle tijd, alle hulpmiddelen, alle vaardigheden en alle kennis hebt die nodig is om je werk als leidinggevende in combinatie met je privéleven zo in te richten, dat het perfect is, dat je helemaal tevreden bent. Hoe zou het er dan uitzien over tien jaar?

Neem tien minuten de tijd om alles op te schrijven wat er in je opkomt.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 Visie voor over een jaar

Als je kijkt naar jouw visie over tien jaar en over drie jaar, wat heb je dan dit jaar te doen om dat voor elkaar te krijgen? Welke vaardigheden heb je te ontwikkelen? Waar wil je beter in worden? Wat heb je (anders) te doen om een positief effect in je omgeving te realiseren? Wat heb je te doen om werk en privé in balans te hebben?

Schrijf je antwoorden zo concreet en specifiek mogelijk op, en in de tegenwoordige tijd.

Bijvoorbeeld: 'Ik ga beter luisteren en mijn oordeel uitstellen, zodat ik beter hoor wat er gezegd wordt en mijn (per definitie) beperkte blik uitbreid met de zienswijze van anderen.'

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

WAT ZIJN JOUW DOELEN?

Het geheim om de doelen te kunnen stellen die jou werkelijk inspireren en motiveren, is het definiëren van doelen die precies passen bij je waarden, bij je betekenis en bij je visie voor je toekomst.

Op het moment dat je je doelen zuiver hebt gedefinieerd, heb je ze precies in lijn gebracht met jouw diepere laag, met dat wat jij werkelijk belangrijk vindt in je werken en je leven.

Je staat aan het beginpunt van een grote verandering. Hoe kun je hier het meeste uithalen?

Voor jezelf, zodat jij er blij van wordt, en voor je omgeving? Immers: als jij goed in je vel zit en weet wat je wilt, ben je beter in staat om ook anderen positief te beïnvloeden!

1 Concrete doelen voor het komende jaar

Lees alle antwoorden die je eerder hebt gegeven – bij de waarden, jouw betekenis en je visie – nog eens door. Schrijf nu alle doelen op die je in de komende 12 maanden zou willen afronden en realiseren.

Als je dit hebt gedaan, geef dan ieder doel een puntenscore van 1 tot 10.

Wellicht zijn er meerdere doelen die je dezelfde puntenscore geeft.

De doelen met de hoogste score zijn het meest belangrijk voor jou.

doelen	beschrijving	score 1-10
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

2 Doelen uitkiezen om daadwerkelijk te realiseren

Je hebt vaak meer doelen dan beschikbare tijd. Wat zijn de belangrijkste doelen voor jou? Welke doelen heb jij de meeste punten gegeven?

Welke drie doelen staan bovenaan en wil jij de komende 12 maanden écht realiseren?

doel 1

doel 2

doel 3

3 Jouw doelen SMART maken

Hoe concreter jij je doel formuleert, hoe beter het is. Hiervoor kun je de SMART techniek gebruiken. Doelen die SMART zijn, voldoen aan de volgende criteria:

- **Specifiek:** het doel is concreet en specifiek. Zo kun je nagaan of je je doel hebt behaald. Bijvoorbeeld: ik heb de eerste drie maanden met alle medewerkers een gesprek gehad en ken hun achtergrond, hun loopbaan en motivatie in het werk.
- **Meetbaar:** zo kun je meten of je je doel hebt bereikt. Bijvoorbeeld: ik heb alle gesprekken gevoerd en heb dat uiterlijk 31 maart gerealiseerd.
- **Acceptabel:** het is wel een uitdaging, maar zeker realiseerbaar om voor elkaar te krijgen.
- **Relevant:** het past bij de betekenis die je wilt hebben, bij jouw visie en waarden. Hoe meer dit klopt, hoe groter jouw motivatie om de doelen ook écht te realiseren.
- **Tijdgebonden:** je hebt een specifiek tijdsdoel benoemd. Bijvoorbeeld: klaar op het einde van de maand. Gereed over drie maanden.

Maak jouw drie doelen zo SMART mogelijk door ze te herschrijven of aan te vullen op basis van de SMART criteria.

doel 1
SMART

.....

doel 2
SMART

.....

doel 3
SMART

.....

Een doel stellen is één ding. Een doel realiseren betekent specifieke acties ondernemen. En dat betekent op zijn beurt weer dat je weet welke specifieke acties je gaat nemen in de komende weken en maanden, om je doel te bereiken. Acties die per stuk beheersbaar zijn, zodat je er een reële datum bij kunt zetten wanneer je het geregeld wilt hebben. Knip grotere acties waar mogelijk in stukjes en zet bij elk stukje een datum waarop je de actie wilt afronden. Door op deze manier je doelen onder te verdelen in acties met een eindpunt krijg je focus. Bovendien stimuleert en motiveert deze methode omdat je ziet dat je voortgang boekt.

Op mijn website www.beginnenmetleidinggeven.nl vind je een voorbeeld van een je-doel-bereiken-formulier, om je te helpen de oefeningen en opdrachten uit het boek daadwerkelijk uit te voeren.

HOE STEL JE IEDERE DAG JE PRIORITEITEN?

Nu je weet welke drie doelen je in de komende 12 maanden wilt realiseren, kun je niet alleen makkelijker plannen, je kunt ook je prioriteiten beter stellen. Je weet aan welke acties je in ieder geval tijd en aandacht wilt besteden en wanneer je de actie af wilt ronden.

Behalve met je eigen planning heb je te maken met afspraken en activiteiten van anderen, waar je tijd aan hebt te besteden. Dat zijn de verzoeken en vragen van de medewerkers en collega's die bij jou aan je bureau komen en je hulp nodig hebben. Hoe stel je hier je prioriteiten? Wat doe je direct en wat kun je inplannen om later te doen?

Een veel voorkomende valkuil is meer bezig zijn met de agenda, doelen en resultaten van een ander, dan met die van jezelf. Zo heb ik een keer een leidinggevende gecoacht die dicht tegen een burn-out aan zat. Hij had moeite om zijn werk af te maken en ging altijd met een ontevreden gevoel naar huis. Hij had wel een lijstje om bepaalde dingen af te maken, maar daar kwamen altijd weer andere afspraken tussendoor, of afspraken werden gewijzigd. Hij gooide zijn agenda dan om en paste zich aan. Ik vroeg hem: 'Heb je wel eens overwogen de ander te vertellen dat je niet kunt op dat nieuwe tijdstip, en dat je de bestaande afspraak bij voorkeur door laat gaan?'

Hij keek me verbaasd aan. Nee, dat had hij nog nooit overwogen. Dat was natuurlijk ook een mogelijkheid. Hij was zo behulpzaam en voorkomend dat het niet in hem opkwam om rekening te houden met zijn eigen agenda en wat voor hem belangrijk was die dag of week. Hij had er nog nooit zo naar gekeken.

Het Eisenhower diagram kan je helpen anders naar je werk te kijken. Het is een simpel model om je bewust te worden van het onderscheid in taken en activiteiten die belangrijk en/of niet belangrijk, en urgent en/of niet urgent zijn. Dit is het belangrijkste onderscheid dat je hebt te maken bij alles wat je doet op je werk.

- Is iets belangrijk voor je in verband met het realiseren van jouw doelen?
- Is iets belangrijk voor je omdat je de relatie met medewerkers en collega's goed wilt houden?

- Is iets belangrijk én urgent voor je omdat er een crisissituatie is ontstaan, of omdat jij vindt dat het onderwerp, of de persoon, direct aandacht nodig heeft?

	urgent	niet urgent
belangrijk	Alles wat direct jouw aandacht nodig heeft	Dat wat te maken heeft met doelen, dat wat je kunt plannen
niet belangrijk	Dat wat voor een ander urgent is, maar niet voor jou	Vluchtklussen en tijdverspillers

Het gaat om het maken van die dagelijks keuzes die bijdragen aan het realiseren van de doelen die voor jou belangrijk zijn: de werkrelatie goed houden met je medewerkers, je eigen leidinggevende en je collega's is een van die doelen.

Het gaat om het tegelijkertijd rekening houden met jezelf en je eigen agenda én met de agenda van de ander.

Werk dat belangrijk is en niet urgent, heeft een aantal kenmerken. Het gaat om werk dat je kunt plannen, dat je kunt voorbereiden. Waar je tijd voor kunt reserveren in je agenda. Het gaat om taken die een deadline hebben op de korte of langere termijn. En het gaat ook om veel simpeler zaken. Een memo die je de deur uit wilt hebben op een bepaalde datum, een belangrijk telefoontje met een klant, een gesprek met een van je medewerkers.

Het zijn concrete acties die je kunt plannen en doen. Hoe beter jij je werk plant en organiseert, hoe meer rust je creëert voor jezelf.

Plan beter, en je zult veel productiever zijn en met een beter gevoel naar huis gaan.

Natuurlijk zijn er ook dingen die je niet kunt plannen. Dingen die onverwacht komen. Dat zal altijd zo blijven. Dé manier om hier rekening mee te houden is ervoor te zorgen dat je agenda niet helemaal vol gepland is, en ervoor te zorgen dat je wat tijd vrijhoudt tussen je afspraken.

Het Eisenhower model voor timemanagement heeft mij erg geholpen. De matrix heeft me leren inzien dat op tijd aandacht besteden aan zaken die belangrijk en niet urgent zijn, voorkomt dat ze alsnog urgent worden. De uitspraak: een goede voorbereiding is de helft van het werk, ken je vast wel. Uit eigen ervaring weet ik dat een goede voorbereiding véél meer is dan de helft van het werk.

Het Eisenhower model helpt je om het volgende onderscheid te maken:

Belangrijk en urgent zijn die zaken die direct aandacht nodig hebben. Dringende situaties die opgelost moeten worden. Een urgente vraag van een klant, medewerker, collega of leidinggevende. De ander kan niet verder zonder jouw antwoord. Het is de plotselinge crisis waar je nú aandacht aan moet besteden. En het zijn natuurlijk ook de zaken die je te lang hebt laten liggen en daardoor urgent zijn geworden ;-)

Belangrijk en niet urgent zijn de zaken om afspraken met jezelf over te maken. Deze afspraken gaan over je langere termijn doelen. Deze afspraken gaan over activiteiten waarbij jij eindverantwoordelijk bent voor het resultaat. Anderen verwachten deze resultaten van jou. Wat is de deadline en wanneer heb je welke stap te zetten om die deadline ook te halen? Het zijn dingen die je kunt plannen en voorbereiden. Denk hierbij aan de gesprekken met medewerkers en collega's waarbij je een doel, een bepaalde uitkomst voor ogen hebt. Denk ook aan prioriteiten stellen, plannen schrijven en vergaderingen voorbereiden.

Niet belangrijk en urgent zijn die zaken die voor anderen dringend zijn, maar waar jij geen specifieke rol in hebt. Vergaderingen die gepland zijn en waar je voor uitgenodigd wordt, maar waar je geen toegevoegde waarde hebt, of hooguit voor één onderwerp op de agenda. Excuseer je dan voor de rest van het overleg. Als je dat van te voren even aankondigt is dat wel zo handig.

Niet belangrijk en niet urgent zijn de tijdverspillers die soms best leuk, maar meestal niet effectief zijn. Waarschijnlijk ken je het wel: te lang over een bepaald onderwerp googelen, blijven hangen in het beantwoorden van een mail terwijl je eigenlijk iets anders te doen hebt (maar waar je tegenop ziet en het dus maar een beetje zit uit te stellen...)

AAN DE SLAG!

Ik weet dat je niet dagelijks met je hoofddoelen bezig bent. Je doet vaak wat er op je afkomt. Je weet niet wat je deze week of deze maand per se af wilt hebben.

De grootste winst van het Eisenhower diagram is dat je anders leert kijken.

Herken je dit?

‘Hè, weer een week voorbij en nu heb ik die actie nog steeds niet gedaan. Hier baal ik van.’

De oplossing

Zorg ervoor dat de noodzaak groter wordt om tijdig aandacht te besteden aan belangrijke zaken die niet urgent zijn.

Onderstaand een aantal vragen om je hierbij te helpen.

- 1** Kijk eens terug naar vorige week. Wat stond er in jouw agenda en wat heb je daadwerkelijk gedaan? Aan wie en wat heb jij tijd en aandacht besteed? Als jij het Eisenhower diagram zou toepassen op die week, wat zou je dan anders doen?
- 2** Wat leer je nog meer van de uitleg over het diagram wat je dagelijks kunt toepassen?
- 3** Welke twee dingen ga jij in het vervolg anders doen?

Belangrijk om te onthouden is dat je in ieder geval ook rekening moet houden met jouw agenda en jouw belang.

Om het diagram nog beter te snappen en vooral ook te gebruiken, adviseer ik je het volgende te doen:

- Houd eens een aantal weken nauwkeurig bij waar je elke dag je aandacht aan besteed.
- Maak aan het eind van iedere dag een lijstje wat je hebt gedaan, hoeveel tijd dit heeft gekost en plaats dit in het diagram.
- Wat valt je op? Wat gaat goed en wat gaat nog niet goed? Wat wil je anders gaan doen?
- Wie bewonder jij op het werk omdat zij goed kan plannen en bijna nooit gestrest is?

- Plan een gesprek met die collega en vraag of zij je wil helpen met dit onderwerp. Bereid een kort interview voor en stel open vragen om erachter te komen hoe zij werkt. Vragen als: wat doe jij om je werk dagelijks af te kunnen hebben? Wat doe jij om dagelijks met een goed gevoel naar huis te gaan? Hoe zorg jij ervoor dat je dagelijks de juiste prioriteiten stelt? Dit soort vragen zorgen ervoor dat de ander gaat nadenken en haar wijsheid en ervaringen met jou gaat delen. Vraag ook door als je het antwoord niet begrijpt. Wat bedoel je precies met...?
- Wat heb je geleerd van je collega, wat ga je vanaf nu anders doen? Schrijf dit kort op, in je eigen woorden.
- Plan de komende acht weken op iedere vrijdag een kwartiertje in je agenda vrij, om te kijken naar wat je op had geschreven. Heb je gedaan wat je je had voorgenomen? Zo ja, dan kun je jezelf een schouderklopje geven. Zo nee, waar ligt dat aan en hoe kun je het de volgende week beter doen?

Door het vrijdagse kwartiertje in te bouwen, zorg je ervoor dat je het Eisenhower diagram actief gebruikt. Dit gaat je zeker iets opleveren in de dagelijkse praktijk, namelijk: meer rust in je hoofd, een grotere productiviteit en minder stress.

HOE BEWAAK JE JOUW PRIORITEITEN MET JE AGENDA ALS HULPMIDDEL?

Hoe kun je in de dagelijkse praktijk, in alle hectiek, je aandacht vasthouden voor taken en activiteiten die belangrijk en niet urgent zijn?

Je hebt drie doelen benoemd die je wilt bereiken. Welk doel heeft deze week – en op welke dag – aandacht nodig?

Welke kleine stap wil je deze week zetten? Iedere kleine stap in de richting van je doel is een prioriteit.

Zoals eerder gezegd: doelen stellen is één ding. Het gaat vervolgens om de actie, om dat wat je doet om het voor elkaar te krijgen! Het gaat om prioriteiten stellen, om afspraken maken met jezelf, en die afspraken na te komen.

Om je prioriteiten te bewaken zul je ze in gaan plannen in je agenda. Op de volgende pagina's vind je twee checklisten om je te helpen wekelijks en dagelijks je prioriteiten te plannen.

Als je een digitale agenda gebruikt, maak het jezelf dan vooral makkelijk en laat je agenda je helpen herinneren aan de afspraken.

CHECKLIST OM WEKELIJKS EN DAGELIJKS PRIORITEITEN TE STELLEN

Voor afspraken die anderen met jou willen maken:

- Wat is het voor een afspraak? Is het urgent, moet er direct iets gedaan worden of kan het op een later moment? Vraag ernaar als de urgentie niet duidelijk is. Als het niet urgent is, houd dan rekening met belangrijke afspraken in jouw agenda en plan de afspraak alleen in op een moment dat het jou goed uitkomt.
- Hoeveel tijd is er nodig voor deze afspraak? Vraag ernaar of maak zelf een inschatting. Als je een half uur nodig hebt, plan dan een kwartier extra in. Waarom? Je creëert ruimte voor jezelf om de korte acties die naar aanleiding van het gesprek zijn afgesproken, weg te zetten bij anderen, te plannen óf om direct zelf uit te voeren.

Voor afspraken die je met jezelf maakt:

- Wat zijn belangrijke activiteiten en belangrijke tussenstappen om de door jou genoemde doelen te realiseren?
- Wanneer moeten deze activiteiten klaar zijn? Wat is de deadline voor iedere activiteit en hoeveel tijd heb je nodig om ze af te ronden?
- Op welke dagen in de volgende week ga jij aandacht besteden aan deze activiteiten, zodat je je deadlines haalt?
- Op welke momenten van de dag ben je op je best om activiteiten zoals schrijfwerk, denkwerk, creatief werk en dat soort zaken uit te voeren? Probeer hiermee zoveel mogelijk rekening te houden bij je planning.
- Stel vast wie je nodig hebt bij de realisatie van de door jou geplande activiteiten en wanneer je die mensen nodig hebt. Zorg ervoor dat je ruim van te voren afspraken inplant met anderen (die ook vaak een volle agenda hebben...).

CHECKLIST OM JE DIGITALE AGENDA ALS HULPMIDDEL TE GEBRUIKEN

- 1** Maak iedere vrijdag een weekplanning voor de volgende week en plan die activiteiten die nodig zijn om jouw doelen en resultaten op de langere termijn te halen.
 - Plan deze activiteiten in de digitale agenda met een melding om je aan de activiteit te helpen herinneren. Dit kan bij aanvang zijn, of juist vijftien minuten van te voren, zodat je je nog even kunt voorbereiden.
 - Maak bij iedere activiteit een zo reëel mogelijke inschatting van de benodigde tijd.
 - Plan je werkdagen niet helemaal vol, reserveer dagelijks minstens twee uur voor onvoorziene/actuele/urgente zaken.

- 2** Stel iedere dag, aan het eind of begin ervan, vast:
 - Welke prioriteiten je morgen/vandaag in ieder geval wilt afronden om je weekplanning te kunnen halen. Klopt je agenda voor morgen/vandaag nog steeds, of heb je dingen te verschuiven omdat je er niet aan toe bent gekomen? Je e-mail lezen, mailtjes versturen en telefoontjes plegen zijn ook activiteiten die je in kunt plannen op een geschikt moment van de dag.
 - Verschuif activiteiten waar je niet aan toe bent gekomen naar een andere dag die week, waarop je vrij zeker weet dat het wel kan. Welke nieuwe activiteiten waar je aandacht aan wilt besteden zijn erbij gekomen? Plan deze ook in je agenda.

- 3** Zet de afspraken met jezelf – een uur of een dagdeel – in je agenda met een specifieke kleur. Door die momenten een digitaal kleurtje te geven vallen ze extra op en zo help je jezelf je grenzen te bewaken. Je raakt zo ook minder snel in de verleiding om ja te zeggen op vragen van anderen. Vertel anderen die jouw agenda beheren: deze afspraken met deze kleur zijn belangrijk, daar moet je afblijven, deze afspraken mogen niet zonder overleg gewijzigd worden.

- 4** Creëer vrije ruimte in je agenda om te brainstormen, rond te lopen, aandacht te hebben voor je teamleden en andere collega's. Dit is tijd die je wel reserveert in je agenda, maar niet specifiek invult. Je kunt

namelijk ook voortgang boeken door te praten met anderen en te horen waar zij mee bezig zijn. Wie weet hoor je iets dat je goed kunt gebruiken, en wie weet kun je daardoor zelfs tijd besparen.

- 5** Wees mild voor jezelf als het niet lukt om je dagelijkse en wekelijkse afspraken met jezelf na te komen. Dit kan gebeuren. Blijf wel gewoon vasthouden aan je nieuwe manier van werken.
- Om jezelf hierin te ondersteunen kun je jezelf wekelijks de vraag stellen (en die in de agenda zetten): heb ik deze week mijn best gedaan om de baas te zijn over mijn agenda? Meer dan je best kun je namelijk niet doen. Door wekelijks even terug te kijken kun je vaststellen of het goed, of niet goed ging deze week, kun je onderzoeken waar dit aan lag en hoe je hier de volgende week beter mee om kunt gaan.

*Ik werk al jaren volgens dit systeem en het levert me ontzettend veel op.
Een paar voorbeelden:*

- *Ik ben beter in staat om keuzes te maken, het systeem helpt om me niet te laten verleiden de planning van een ander te volgen.*
- *Ik heb een agenda die me helpt m'n hoofd leeg te maken.*
- *Ik krijg een lekker gevoel omdat ik de baas ben over mijn eigen tijd en aan het eind van de dag tevreden kan zijn met de voortgang.*
- *Ik kan iedere dag weer fris en vol nieuwe energie beginnen.*

*Ik hou van verhaaltjes, van metaforen die voor beweging zorgen.
Hieronder een verhaaltje dat goed past bij deze eerste stap.*

Ergens in een klein stadje in Amerika zitten een man en vrouw op de veranda. Tussen hen in ligt een hond. Er loopt een man langs en hij hoort die hond zachtjes piepen. De man loopt hier wel vaker langs, en hij hoort de hond iedere keer zachtjes piepen. Op een dag is zijn nieuwsgierigheid zo groot dat hij naar de man en vrouw toeloopt. "Mag ik u iets vragen, waarom piept uw hond zo?" De vrouw geeft antwoordt: "Hij ligt op een spijker en het doet nog niet zeer genoeg om op te staan."

(verteller onbekend)

De moraal van dit verhaal:

Als je last hebt van tijdgebrek,
moet je zelf in beweging
komen. Klagen helpt niet.