

Inhoud

Voorwoord	7
-----------	---

Deel I

HET WERKBOEK

1. Eigen gedrag: werkgewoonten en routines	17
2. Uitstelgedrag	20
3. Multitasken bestaat niet	24
4. Beter communiceren & samenwerken	26
5. Beter delegeren	30
6. Feedback geven	35
7. Snel notuleren	39
8. Een betere telefoonorganisatie	40
9. Planning	42
10. Tijdschrijven	45
11. Een beter georganiseerde werkplek en een <i>clean desk</i>	50
12. <i>Clean desk</i> : van een kast naar een meter... hoe doe je dat?	52
13. Beter e-mailgebruik	61
14. <i>Clean desk</i> , digitalisering, het Nieuwe Werken, duurzaamheid en gepaste zelfzorg	76
15. Dromen, durven en DOEN!	83

Deel II

DE THEORIE

16. Eigen gedrag	99
17. Omgaan met stress	101
18. Uitstelgedrag	108
19. Efficiënt samenwerken	113
20. Omgaan met onderbrekingen en verstoringen	116
21. Vergaderingen	118

22. Het organiseren van je werkplek	120
23. Efficiënt e-mailgebruik	128
24. De moeilijkheid van plannen	132
25. Het Nieuwe Werken	142
26. Quickscans Het Nieuwe Werken	152
Over Het Betere Werken	158
Tot slot	159
Nuttige en leuke websites	160

Voorwoord

HET BETERE WERKEN

De moderne werkende mens moet vandaag de dag van vele markten thuis zijn. Hij moet kunnen omgaan met veel informatie, de voortdurende stroom van e-mails de baas blijven, proactief werkgedrag hebben, tijd en taken goed plannen en het zelfsturend vermogen in kunnen zetten als het Nieuwe Werken om de hoek komt kijken.

De vraag hoe je je voorgenomen resultaten en output realiseert, houdt de meeste werkende mensen bezig. En de meesten van hen worden opgeleid voor een vak, maar niet voor 'het werken zelf'.

Dus hoe pak je het aan als het gaat om:

- overzicht houden op taken;
- overzicht houden op tijd die je daarvoor kunt gebruiken;
- overzicht houden op uitstaande acties;
- overzicht op de dingen die je beloofd hebt;
- overzicht op taken die in je mailomgeving zitten;
- overzicht op de uren die je deze week, of deze maand, gewerkt hebt en waar je die uren aan hebt besteedt;
- hoe je je hoofd leeg houdt zodat je het kunt gebruiken om na te denken;
- wat gerichte zelfzorg is en hoe je de balans tussen werk en privé houdt?

Al deze dingen kun je leren in dit boek. We hebben het opgedeeld in twee aparte onderdelen: het eerste deel is het praktische deel voor diegenen die direct aan de slag willen. Dit deel bevat veel testjes. Die zijn handig, denken wij, omdat je daardoor een beeld krijgt van je vaardigheden en kennis. Wellicht begrijp je dan ook beter waarom je dingen doet of juist nalaat.

Het tweede deel is het theoretische deel. Dat is voor diegenen die willen weten waarom bepaalde zaken juist handig zijn of juist niet. Ook leggen we in het tweede deel uit hoe bepaalde processen in je hoofd en geheugen zich afspelen. Dat verklaart een aantal zaken, zoals een gebrek aan concentratie, de middagdip na de lunch en waarom multitasken eigenlijk toch niet opschiet.

HET NIEUWE WERKEN

Het Nieuwe Werken legt een vergrootglas over de vaardigheden en kennis van de gemiddelde medewerker. Er wordt een groter beroep gedaan op het zelfsturend vermogen en van leidinggevend op het vermogen om op output te sturen. Dat vraagt de inzet van vaardigheden en kennis. 'Vroeger', voor het Nieuwe Werken, leek het er

Voorwoord

niet altijd zo op aan te komen. Medewerkers kregen wel een herinnering van collega's als ze niet hun deadlines dreigden te halen, of als ze niet deden wat ze beloofden. Dat 'hoorde' er nu eenmaal een beetje bij. Bij de ene collega wat meer dan bij de andere, 'maar ja, zo doen we dat hier'.

Binnen het Nieuwe Werken is daar geen ruimte voor. Mensen worden geacht dat te doen waarvoor ze betaald worden en wel vanuit een grondhouding van zelfverantwoordelijkheid en persoonlijk ondernemerschap.

Voor veel medewerkers geldt dat ze wel willen, maar niet weten hoe. Over het algemeen zijn medewerkers vakvolwassen na hun afstuderen. Het gaat dan ook niet over de inhoud van het werk, maar over de manier van werken zelf. Veel medewerkers zijn op dat stuk niet 'werkvolwassen'. Dat is nu en dat was ook vroeger al, voor het Nieuwe Werken, het geval.

OM VAARDIGHEDEN IN TE ZETTEN, MOET JE ZE WEL EERST HEBBEN

Het Betere Werken traint mensen al jaren, al lang van voor het ontstaan van het Nieuwe Werken, op onder andere proactiviteit en het vergroten van het zelfsturend vermogen. En op het maken van een haalbare planning, op effectief samenwerken, efficiënt delegeren, goed afstemmen en efficiënt vergaderen. Want of je nou een Nieuwe Werker bent of een 'oude', voor beiden geldt: om vaardigheden in te zetten moet je ze wel eerst hebben.

Het Betere Werken vindt dat je sowieso vaardigheden moet kunnen inzetten om je werk leuk en makkelijk te houden. Het Betere Werken vindt dat dit soort vaardigheden niet alleen belangrijk zijn als jij en je organisatie de overstap naar het Nieuwe Werken gaan maken. Het Betere Werken vindt dat je die altijd al moet beheersen. En dat is voor ons het Betere Werken: ongeacht werkomgeving, ongeacht wel of niet het Nieuwe Werken. Het ging toch altijd al over doen wat je te doen hebt? Het ging toch altijd al over resultaten, omzet en productiviteit?

Wij denken van wel.

STUREN OP OUTPUT OF STUREN OP RELATIES?

De meeste mensen denken dat ze werken op basis van prioriteit. Dat is niet waar. De meeste mensen werken op basis van wat ze leuk vinden om te doen, of makkelijk, wat snel klaar is of duidelijk zichtbaar voor anderen. Ook werken mensen doorgaans harder, sneller en beter voor mensen die ze aardig vinden, oftewel voor mensen met wie ze een goede relatie hebben. Over het algemeen betekent dat, dat áls mensen zich bewust zijn van hun wederzijdse afhankelijkheid, zij zich realiseren dat ze kwetsbaar zijn als ze de goodwill van die bewuste collega verspelen. In de meeste

Voorwoord

gevallen investeren zij dan, vaak onbewust, in hun persoonlijke stakeholders.

Het Nieuwe Werken heeft daar verandering in gebracht. Mensen worden zich meer en meer bewust van het feit dat de kwaliteit van de werkrelaties die zij onderhouden, bepalend is voor hun persoonlijk succes en de resultaten die zij halen: zonder tijdige input van stakeholders kan er niet tijdig geleverd worden. Tijdig overleggen, tijdig afstemmen en dat verbinden aan je planning en daar vervolgens naar handelen, zijn voorwaarden voor zelfsturing. Dan ben je in staat om tijdig te leveren wat je beloofd hebt. Niet iedereen heeft dat vermogen of die vaardigheid in de vingers. Voor sommige mensen is het moeilijk om abstracte zaken, zoals doelen of output, concreet te maken in termen van tijd, taken en deadlines.

Op het moment dat je collega's op je mopperen omdat je niet doet wat je belooft en als je zelf het gevoel hebt dat er iets wringt in je manier van werken, dan is het een goed idee om te kijken waar dat door komt. Misschien heb je moeite met het maken van een haalbare planning of misschien besteed je te veel tijd aan taken of vragen van collega's die voor het halen van je eigen planning niet zo van belang zijn, of sterker nog: dat in de weg staan.

De kunst bij het Nieuwe Werken en het Betere Werken is om helder te krijgen wie jouw belangrijkste stakeholders zijn, en om vervolgens te bepalen of zij wel de aandacht krijgen die zij verdienen. Want als je de relatie de aandacht geeft die zij verdient, en daarnaar werkt, is output daar een logisch gevolg van. Mits je een goede planning kunt maken, natuurlijk. Dit boek gaat dus voor een deel ook over relaties die je onderhoudt: welke waarde hebben welke mensen voor je en geef je ze wel die aandacht die zij op grond van jouw taken en doelen moeten krijgen?

DE DIGITALE OVERHEID EN CLEAN DESK-WERKEN

In 2020 moet de overheid gedigitaliseerd zijn. Niet alleen moet de digitale dienstverlening via het digitale loket gesmeerd lopen, ook de ambtenaren zelf moeten dan de overstap naar digitaal werken hebben gemaakt. Dat betekent in de praktijk: *clean desk*-werken, toe kunnen met gemiddeld één meter fysiek archief per medewerker, gemakkelijk kunnen manoeuvreren tussen diverse applicaties en weten hoe je met maximaal twee keer klikken documenten uit bijvoorbeeld de e-mailomgeving op kunt slaan op de goede plek in het digitale archief.

Uit het onderzoek 'Vaardigheden en e-Awareness van Nederlandse ambtenaren', uitgevoerd door de Universiteit van Twente, Center for e-Government Studies, blijkt dat slechts 14% van de deelnemende ambtenaren in staat was om binnen het onderdeel operationele vaardigheden een opdracht in één keer goed uit te voeren. Dat bevestigt wat wij dagelijks in de praktijk meemaken als wij trainingen verzorgen bij de overheid. De basiskennis van bijvoorbeeld het e-mailprogramma is vaak minimaal.

Voorwoord

Als je als overheid wilt digitaliseren, is basiskennis het vertrekpunt. Als de overheid een efficiencycslag wil maken, dan is het voor de hand liggend om bij deze basisapplicatie te beginnen. Het is een feit dat veel medewerkers van goede wil zijn, maar niet weten hoe ze bepaalde zaken moeten doen. Om kennis en vaardigheden in het kader van het Nieuwe Werken in te zetten, moet je je ze wel eerst eigen hebben gemaakt. Het resultaat mag er zijn. Knoppenkennis levert namelijk al gauw een rendementsverbetering op van 20 tot 30%. In ambtenarentaal: twee dagdelen van een fte per week die extra aan kerntaken besteed kunnen worden. De kans op het succesvol implementeren van het Nieuwe Werken, *clean desk*-werken en flexibel werken neemt dus behoorlijk toe als je eerst investeert in knoppenkennis.

NIEUWE WERKGEWOONTEN

Door creatief en bewust om te gaan met de tijd en energie die tot je beschikking staan, verhoog je je productiviteit en sluit je met een tevreden gevoel je werkdag af. Om dat te bereiken, zul je een aantal oude gewoonten moeten inruilen voor nieuwe. Ook daarin wordt je zelfsturend vermogen aangesproken, want alleen jijzelf bent in staat om je eigen gedrag te veranderen.

Niet je capaciteiten, niet je doelen, niet je plannen, maar dat wat je dagelijks laat zien in gedrag, bepaalt of een verandering slaagt. Maar... willen is nog lang geen kunnen. We overschatten de kracht van onze wil en de keuzes die we maken. Daarentegen onderschatten we de macht van gewoontes die dag in, dag uit door vrienden, collega's en tal van andere externe prikkels worden versterkt.

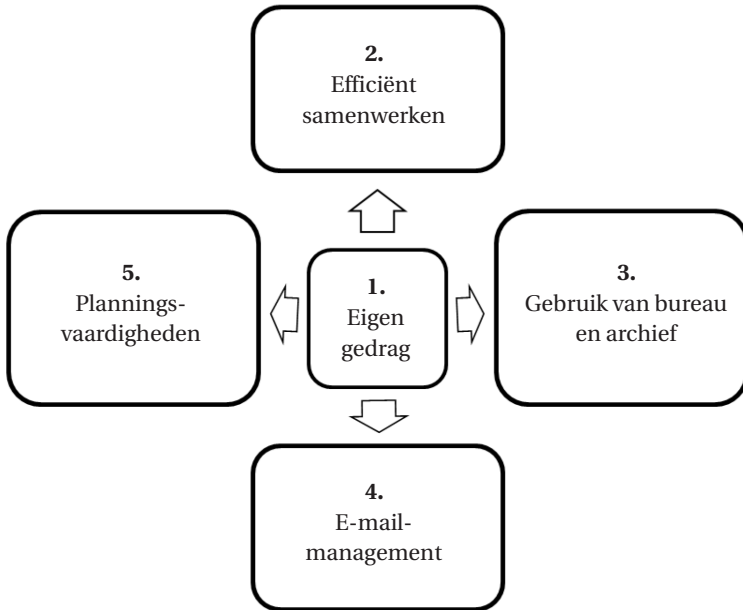
Omdat dromen over een ideale werkdag niet genoeg is voor de meesten onder ons, betekent het dat je ook je minder slimme manieren van werken onder ogen moet zien – als je tenminste wil veranderen. En de voorbereiding op echte veranderingen verloopt in fasen: er over nadenken dat het toch anders kan, vervolgens het voorbereiden van dat proces van verandering en daarna het moment waarop je het echt moet gaan doen.

Daarom bestaan de trainingen die wij geven altijd uit verschillende onderdelen die onverbrekkelijk met elkaar verbonden zijn:

1. eigen gedrag (gewoontegedrag en routines);
2. slimmer en beter omgaan met mensen (collega's);
3. slimmer en beter plannen;
4. slimmer en beter omgaan met e-mail;
5. slimmer en beter omgaan met het (digitale) archief en met de werkplek.

Dat alles bij elkaar maakt dat je slimmer en beter werkt. En dat werkt echt.

Voorwoord



De 5 pijlers van de training Het Betere Werken

De praktijk laat zien dat er geen tovermiddel bestaat om problemen die je hebt met tijd, taken of energie simpel op te lossen. Integendeel. Het 'geneesmiddel' bestaat vaker uit een heleboel kleine veranderingen in verschillende onderdelen van je werk en van je leven in het algemeen. Wil je echt wat veranderen, dan zul je op alle gebieden die hierna aan de orde komen, veranderingen moeten aanbrengen. De tips die aangereikt worden, kunnen helpen bij het ontwikkelen van een andere, productievere manier van werken.

VERANDEREN VOLGENS HET 'BEN TIGGELAAR-MODEL'

In 2010 promoveerde Ben Tiggelaar aan de faculteit economische wetenschappen en bedrijfskunde van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij deed hiervoor zeven jaar onderzoek naar gedragsverandering in organisaties. Hij verzamelde en ontwikkelde een groot aantal inzichten en technieken, die managers en professionals kunnen helpen om gedrag beter te begrijpen en beter te sturen. In vier experimenten in Nederlandse bedrijven keek hij wat de haalbaarheid en effectiviteit waren van ver-

Voorwoord

schillende ingrepen, zoals het coachen van medewerkers via e-mail en telefoon of het invoeren van nieuwe en andere contactmomenten met klanten.

Tiggelaar stelde vast dat het vooral draait om de transferproblematiek: wanneer je na een training terugkomt op de zaak en je nieuwe voornemens in de praktijk wilt brengen (intentie), stuit dit vaak op weerstand van je collega's die niet op de training zijn geweest (sociale situatie). Deze en andere prikkels uit de directe omgeving hebben vaak als gevolg dat we onze poging tot vernieuwing afbreken en daarmee onze nieuwe intentie laten voor wat die is. Daarmee zijn de meeste trainingen weggegooid geld.

Als je als organisatie of als medewerker ambities, visies, wensen, plannen of ideeën hebt, wil je die in de meeste gevallen verwezenlijken. Maar de transfer van abstract naar concreet is voor veel mensen kennelijk moeilijk, want in heel veel gevallen is gedrag meestal de ontbrekende schakel tussen plannen en resultaten.

Wie wil voorkomen dat trainingen weggegooid geld zijn, doet er volgens Tiggelaar goed aan om de trainer op de werkplek te laten komen. Dit laatste is effectiever en goedkoper. Hiermee worden de individuele intenties én de sociale situatie beïnvloed. Bovendien kan zonodig ook de fysieke ruimte of de software waarmee men werkt, worden aangepast om het juiste gedrag te stimuleren. En dat is precies wat het Beter Werken doet.

Het is niet de kunst om mensen in een vreemde groep in een conferentieoord nieuw gedrag te laten vertonen, maar om dit te doen in de eigen werkomgeving. Daar moet het tenslotte gebeuren. Dat betekent dat de werkende mens *back to basics* moet.

De *Basic Change Method* is een combinatie van de meest werkzame inzichten uit de moderne gedragspsychologie. Deze aanpak is ook de basis voor het in 2005 verschenen boek *Dromen, Durven, Doen* van Ben Tiggelaar.

De Basic Change Method bestaat uit drie eenvoudige stappen:

- *Get Real* (of 'dromen'): Bepaal welke toekomstige resultaten werkelijk belangrijk zijn en vertaal deze nauwkeurig naar enkele veranderingen in gewoontegedrag in het hier en nu.
- *Make Plans* (of 'durven'): Ontwikkel een plan voor het activeren van het gewenste gedrag binnen de moeilijkste verandersituaties met behulp van krachtige prikkels en zogenaamd countergedrag.
- *Take Action* (of 'doen'): Meet in het begin dagelijks het gedrag en pas later de resultaten van het gedrag. Zorg bij alles wat goed gaat, geregeld en meteen voor persoonlijke beloningen.

Voorwoord

Het is bijna een natuurwet dat persoonlijke verandering voorafgaat aan gezamenlijke verandering. Als jij een verandering ambieert in je gezin, in je bedrijf of in de straat waarin je woont, zul je zelf het initiatief moeten nemen en andere mensen moeten inspireren door wat je doet en zegt. Daarnaast geldt: als je weet hoe het is om zelf je gedrag te veranderen, begrijp je ook veel beter wat er komt kijken bij het realiseren van een gezamenlijke verandering. Enkele tips en suggesties van Ben Tiggelaar om gewenste veranderingen tot stand te brengen, tref je aan op de laatste pagina's van het werkboek.

DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek bestaat uit een werk- en een theoriegedeelte. Feit is dat veel mensen geen zin hebben om ellenlange stukken tekst te moeten lezen om aan de slag te kunnen gaan. Daarom hebben we het opgesplitst in twee stukken: het praktijkgedeelte voor als je de behoefte hebt om direct en onmiddellijk zaken anders aan te gaan pakken, en het theoriegedeelte waar wat dieper op een aantal zaken wordt ingegaan. We hebben geprobeerd om aan alle onderdelen die in het werkdeel van dit boek staan, ook aandacht te schenken in het theoriegedeelte. Je kunt de delen dus apart van elkaar gebruiken.

Ik wens je veel succes!

Denise Hulst
Het Beterere Werken