

'HEB JE EVEN?'

Een vraag die een manager vaak aan anderen stelt. In dit boek stellen we deze vraag aan jou: 'Heb je even...manager, voor jezelf?'

Er wordt veel van je gevraagd. Je doet het managen er niet even 'bij'. Je bent vaak druk bezig en er is weinig ruimte voor reflectie. Je hebt behoefte aan het antwoord op je eigen vraag 'doe ik het wel goed?' Dit klankboek gebruik je voor het antwoord. Je kunt ermee op onderzoek gaan en ontdekken hoe je geïnspireerd wordt, waar je kracht ligt en waar je jezelf nog kunt versterken. Actuele managementtopics komen aan bod, worden logisch met elkaar verbonden en vormen zo een integrale managementbenadering. Door de herkenbare praktijkvoorbeelden is het een vlot lezend boek geworden. Diepgaande

inzichten worden op een praktische manier verwoord en theorie wordt consequent doorvertaald in het 'doen': Hoe pas je het toe? Dit Nederlandse Managementboek en de daarbij behorende website www.hebjeeven.nl stellen je in staat om met meer gemak, plezier en zekerheid je doelen te bereiken.

Vanuit een groot respect voor je rol als manager hebben we dit Klankboek geschreven.

'Heb je even?' voor jezelf?

We wensen je veel leesplezier en inspiratie toe!

Toon van Mierlo
Reinwout Schram



aanbevelingen

Kees van Opdorp, Managing Director Husqvarna:

Husqvarna heeft wereldwijd een duidelijke visie waarin de mens absoluut centraal staat en vanuit zijn kracht kan opereren in een gezonde en plezierige werkomgeving. Bij Husqvarna houden we het graag praktisch, helder en maakbaar. Daarom sprak het boek mij aan. 'Heb je even' sluit naadloos aan bij onze interne filosofie. Het is een duidelijk en helder klankboek voor al onze managers die dagelijks leiding geven en plezier hebben in het vak: 'andere mensen succesvol ontwikkelen'. Ook onze klanten plukken daar de vruchten van!

Ton Hopmans, directeur HR Randstad Nederland BV. Centrale directie:

Randstad gelooft sterk in meester-gezel relaties. Managers zijn er om medewerkers beter te maken. Dat vereist dat managers bezig zijn met hun markt, de processen in de eigen organisatie maar vooral met de mens. Als managers sterker worden, groeien onze medewerkers, en dus onze markt en onze relaties. Dit boek maakt managers sterker. Een uitstekende bijdrage aan de groei van kwaliteit.

Frank van Leeuwen, Commercieel Directeur 365:

De dienstverlening van 365 draagt actief bij aan het adagium 'gelukkige mensen in een gezonde werkomgeving'. Een goede manager is dan ook een leider die op een andere manier naar werk kijkt en die begrijpt dat werknemers meerdere rollen hebben. Je bent immers niet alleen HR-manager óf vader, salesmanager óf buurvrouw, je bent beide. Een goede manager kijkt dan ook niet alleen naar de 261 werkdagen in een jaar. Alle dagen zijn belangrijk. Dit boek reikt tools aan om de dialoog aan te gaan met mensen. Weten wat hen drijft, weten waar ze energie van krijgen. Elke dag van het jaar. Heb je even?

Jan Marijne, DGA Projective (search & selection):

In iedere manager schuilt een mens. Andersom niet altijd. Ik heb inmiddels duizenden kandidaten mogen interviewen en hen steevast de vraag gesteld: Waarom wil jij eigenlijk manager zijn? Of worden? Vaak (en nog steeds!) blijken status, ego of salaris de intrinsieke motivatie te zijn. De belangrijkste drijfveer van een authentiek leider is echter om anderen (op)recht verder te willen helpen. Het vergt zelfinzicht om te beslissen of je dat kunt en bovenal: ook echt wilt! 'Heb je even?' helpt je bij deze ontdekkingsreis.



ISBN 978-90-818213-0-8



9 789081 821308

HET WAAROM VAN HET BOEK 'HEB JE EVEN?'

Iedere manager, van beginnend tot zeer ervaren, heeft dezelfde opdracht:

Het samen met medewerkers realiseren van doelen.

Deze opdracht verbindt alle managers met elkaar. Je ziet die verbinding terug op plaatsen waar managers formeel en informeel bij elkaar komen. Ze praten altijd over thema's als 'hoe doe jij het?', 'waar loop jij tegen aan?' Ze vragen zich af 'hoe kan ik het beter doen, anders, met meer plezier, met meer gemak?', om daarmee een referentie voor zichzelf te hebben, een klankbord.

Het maakt niet uit of je net begint als manager of al zeer ervaren bent: De centrale vraag 'hoe kan ik het nog beter doen?' blijft voor iedere manager actueel. Ook als je CEO bent geeft dit klankboek je de mogelijkheid om nog meer met je Managementteam in gesprek te raken over het vak managen. Geef het cadeau, laat het leven.

HET WAT EN HET HOE VAN DIT BOEK

De eerder genoemde behoefte om van elkaar te leren komen we ook tegen tijdens onze managementleergangen. Managers zeggen dat ze, door te leren met en van elkaar, geïnspireerd raken en sterker worden. Ze geven aan dat er meer succes en geluk op hun pad komt omdat ze gerichtere keuzes kunnen maken.

Vaak vroegen ze ons 'waarom schrijven jullie hier geen boek over?'

Voor ons was de grootste uitdaging: Hoe schrijf je een boek wat managers gaat stimuleren om de interactie met zichzelf, hun collega's en hun medewerkers aan te gaan en zo het antwoord te krijgen op de vraag 'hoe kan ik het nog beter doen?'.

Uiteindelijk zijn we aan de slag gegaan en hebben dit KLANKboek geschreven waarin inzichten, verhalen en ervaringen op praktische wijze worden weergegeven. We hebben ons laten leiden door een belangrijke wens van managers: Ze willen een vlot leesbaar, integraal en praktisch managementboek waarin theorieën en modellen met elkaar in verband worden gebracht. Ze willen handvatten om Weten om te zetten in Doen. Deze integrale benadering bespaart managers ook tijd.

Ieder hoofdstuk is opgebouwd volgens dezelfde structuur. In één oogopslag zie je welke onderwerpen er behandeld worden en wat de samenhang is tussen deze onderwerpen. Aan het eind van elk hoofdstuk is er een krachtige samenvatting die je de mogelijkheid biedt om iets beter, vaker of anders te doen.

We starten met hoofdstuk 0, een hoofdstuk waarin je naar jezelf als mens kijkt. Dit hoofdstuk is het fundament. Van daaruit bouwen we het boek verder op en geven we je de handvatten die nodig zijn om management beter vorm te geven. Elk hoofdstuk heeft zijn eigen kleur en klank en kan ook afzonderlijk worden gelezen. In hoofdstuk 8 worden alle hoofdstukken samengebracht en maken het boek 'rond'.

De website www.hebjeeven.nl geeft extra klank en kleur aan het boek. Op deze website vind je een verdere verdieping in de vorm van te downloaden artikelen, vragenlijsten, scans en filmpjes. Met de code uit het boek heb je toegang tot dat deel van de website.



Vanuit een groot respect voor je rol als manager hebben we dit klankboek geschreven.

We nodigen je uit om de afslag te nemen.

September 2012

*Loon van Mierlo
Reinbert Schram*

Een deel van de opbrengst van het boek wordt besteed aan hulp voor Karen kinderen in Thailand. Op de website www.hebjeeven.nl vind je informatie over de lopende projecten.

INHOUDSOPGAVE

- 4 Dankwoord
- 6 Voorwoord
- 8 Het Waarom van het boek 'Heb je even?'
- 10 Inhoudsopgave

0

HOOFDSTUK 0 'KEN JEZELF'

- 12 Inleiding
- 14 Ontdek de Arend in jezelf
- 17 Wat heeft je gevormd in dit leven?
- 19 Richt je op, zie opnieuw je horizon
- 21 Je dromen en zij die je willen tegenhouden (bullebakken)
- 23 Een blik in de spiegel van je ego
- 25 Meer evenwicht door je vier intelligenties
- 27 Je levensvisie
- 28 Samenvatting

1

HOOFDSTUK 1 'WAT DOE JE NU?'

- 30 Inleiding
- 32 Alles uit zich in je gedrag
- 38 Valkuilen gegraven door gewoontes
- 40 Hoe doorbreek je ongewenste gewoontes?
- 42 Waar ben je goed in?
- 46 Waar maak jij je druk om?
- 48 Samenvatting

2

HOOFDSTUK 2 'JE VERBINDT MET WOORDEN'

- 50 Inleiding
- 52 De communicatie zender
- 53 Het communicatie anker
- 54 Het communicatie kwadrant
- 59 De communicatie snorkel
- 64 Het communicatie voedsel
- 67 Samenvatting

3

HOOFDSTUK 3 'OBJECTIEF METEN ZORGT VOOR RECHTVAARDIG BEOORDELEN'

- 68 Inleiding
- 71 Meet het bedrijfsdoel
- 76 Meet de zinging
- 79 Meet 'de juiste dingen doen'
- 80 Meet het Willen en Kunnen
- 83 Meet het effect van je communicatie
- 85 Meet de groei
- 88 Samenvatting

4

HOOFDSTUK 4 'JE ZORGT VOOR MENSEN IN DE TREIN'

- 90 Inleiding
- 93 Ben jij 'de juiste mensen in je trein' wel waard?
- 94 Wat zijn precies de juiste mensen in je trein?
- 98 Hoe krijg je de juiste mensen in je trein?
- 104 Hoe zorg je ervoor dat de juiste mensen in je trein blijven?
- 106 Hoe laat je mensen uitstappen uit je trein?
- 110 Samenvatting

5

HOOFDSTUK 5 'JE STAAT ER NIET ALLEEN VOOR'

- 112 Inleiding
- 116 'Ik voel me zo verd... alleen'
- 117 Teams, apen en bananen
- 120 Chaos is ook een weg
- 121 Je team als verzameling verbindingspatronen
- 130 'Heerlijk, allemaal hetzelfde'
- 132 Eerst vertrouwen, dan succes
- 138 Samenvatting

6

HOOFDSTUK 6 'JE VERANDERT DE GRENZEN'

- 140 Inleiding
- 143 Ontwaak
- 145 Visualiseer en concretiseer
- 150 Blokken en Gaten
- 155 Een leidend team
- 155 Volhouden
- 157 Weerstand en draagvlak
- 159 Samenvatting

7

HOOFDSTUK 7 'JE JONGLEERT NAAR BALANS'

- 162 Inleiding
- 165 Hoe ervaar jij tijd?
- 167 Waar maak jij je druk om?
- 173 Doe-Onrust en Denk-Onrust
- 175 Het wegnemen van Doe-Onrust
- 181 Het wegnemen van Denk-Onrust
- 183 Je leeft in het NU
- 185 Je reflecteert en relativeert
- 188 'Je gelukkig voelen' als uitkomst
- 190 Samenvatting

8

HOOFDSTUK 8 'JE BENT ONDERWEG'

- 192 Alle thema's in één oogopslag met elkaar verbonden

- 194 Literatuurlijst
- 201 Profiel auteurs

**'MAAK VAN TIJD JE VRIEND,
ZODAT 'MOETEN' GEEN GRIP
MEER OP JE HEEFT'**

7
HOOFDSTUK

JE JONGLEERT NAAR BALANS

Inleiding

‘De kwaliteit van leven van veel managers is onvoldoende.’

Een pittig begin van dit hoofdstuk. Het is een uitspraak die we doen omdat we dagelijks ervaren dat veel managers zich voelen als een Chinese circusartiest: ze ‘moeten’ zoveel bordjes tegelijkertijd in de lucht houden en dat maakt hen moe, zowel fysiek als mentaal. Ze zeggen dat de kwaliteit van leven onder druk staat.

Hopelijk ‘heb je even’ tijd kunnen nemen om dit klankboek te lezen en heeft dit lezen je nieuwe ideeën en inspiratie gegeven. Maar hoe maak je nu voldoende tijd vrij voor het toepassen van alle inzichten wanneer je het al zo druk hebt? Misschien voel je je als de houthakker uit onderstaand voorbeeld en blijf je, na het lezen van dit boek, doorgaan op de oude weg omdat je geen tijd hebt:

‘Er was eens een houthakker die zo verschrikkelijk hard moest werken om zijn dagelijkse hoeveelheid kaphout te halen, dat het zweet hem van het hoofd gutste. Hij hakte en hakte, maar schoot steeds minder goed op. Zijn bijl werd langzaam maar zeker bot. Toen mensen hem vroegen ‘waarom slijp je je bijl niets eens goed, dan gaat het werk veel gemakkelijker en sneller?’ antwoordde de houthakker ‘daar heb ik geen tijd voor.’



Laat het boek en dit hoofdstuk bezinken, maak je bijl weer scherp en leer meer over jezelf in relatie tot het meest gehoorde excuus:

‘Druk, druk, ik heb geen tijd om....’



‘Druk zijn’ wordt door elke manager heel verschillend ervaren. We zien managers die het heel druk hebben en toch een zekere rust uitstralen. Ze geven de indruk dat ze hun planning en hun activiteiten onder controle hebben. Er zijn ook managers die het in verantwoording en hoeveelheid werk minder druk hebben dan die eerder genoemde managers, maar die één en al ‘drukte’ zijn en veel onrust uitstralen. Het zijn deze verschillen die het fenomeen ‘drukte’ zo interessant maken. Wanneer je van nature georganiseerd

bent, dan zul je veel herkennen in dit hoofdstuk en zul je ook snel de nieuwe ideeën die je tegenkomt integreren in je eigen gedrag. De minder georganiseerde manager zal ook veel herkennen, maar voor hem of haar wordt het toepassen van de handvatten een grotere uitdaging.

Het doel van dit hoofdstuk is om meer innerlijke rust te krijgen. Innerlijke rust is de absolute voorwaarde om te komen tot een situatie waarin de bordjes in balans zijn en je niet voortdurend bezig bent met jongleren. Een betere kwaliteit van werken en leven ligt in het verschiet.

Hierna staat het schema om de onderwerpen van dit hoofdstuk in hun samenhang te begrijpen en toe te passen.

	Onderwerp	Omschrijving	Voorbeeld
1	Hoe ervaar jij tijd?	Tijd is er genoeg, zolang je er goed mee omgaat!	'Natuurlijk plan ik mijn tijd in, anders word ik geleefd.'
2	Waar maak jij je druk om?	Veel managers vinden dat het 'te druk zijn' er gewoon bij hoort.	'Ik wist niet dat stress op den duur zulke aanwijsbare schade tot gevolg had.'
3	Doe-Onrust en Denk-Onrust.	Wanneer het gevoel van zelfbeschikking daalt, stijgt de onrust in het doen en het denken.	'Door alles wat er op me afkomt, voel ik me niet balans.'
4	Het wegnemen van Doe-Onrust.	Er zit veel voldoening in 'doen'. Hoe krijg je dat 'doen' op tijd gedaan?	'Toen ik leerde plannen in termen van 'golfbal- len, kiezelstenen en zand' haalde ik mijn doelstellingen.'
5	Het wegnemen van Denk-Onrust.	Hoe krijg je meer inzicht in al die gedachten die zich in je hoofd afspelen?	'Ik heb ontdekt welke belemmerende gedachten mij onrustig maken.'
6	Je leeft in het NU.	Er zijn twee emoties die je onnodig veel energie kosten: Spijt over gisteren en zorgen over morgen.	'Ik heb mijzelf toestem- ming gegeven om het verleden en de toekomst te parkeren, zodat ik me NU gelukkiger voel.'
7	Je reflecteert en relateert.	Reflectie op jezelf en het relativeren van gebeurtenissen zijn belangrijke gereedschappen.	'Ik merk dat ik veel nuchterder naar de dingen kan kijken.'
8	'Je gelukkig voelen' als uitkomst.	Je kunt geluk niet najagen. Geluk is een resultante van een aantal ontwikkelingen IN jezelf.	'Waar ik ook ga, ik neem mezelf mee en heb zo het gereedschap voor gelukkig zijn binnen handbereik.'

1. Hoe ervaar jij tijd?

Wanneer we kijken naar tijd dan is die er voor iedereen in dezelfde mate. Hoe je met die dagelijkse 24 uur omgaat, is echter voor iedereen verschillend. Hoe jij 'tijd' ervaart, heeft een directe relatie met hoe je 'drukke' ervaart. Wanneer je voelt dat je vaak tijd tekort hebt en overal achteraan moet lopen dan ervaar je tijd als iets schaars.



In dat geval is je paradigma:

'Ik heb te weinig tijd om...'

Wanneer je de 24 uur echter gaat zien als een overvloed aan tijd waarbinnen jij zelf kunt bepalen wat je gaat doen, dan is je paradigma

'Ik heb tijd genoeg om...'

De vaak gehoorde, maar ook algemene klacht 'ik heb te weinig tijd om...' is in drie soorten 'tijdgebrek' uit te splitsen:

1. Kwantitatief tijdgebrek: Je hebt te weinig tijd!

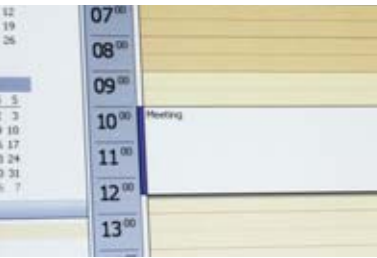
Bij kwantitatief tijdgebrek heb je echt tijd te kort. Er is gewoon te veel werk in relatie tot de beschikbare tijd. Je gaat steeds meer tijd aan werken besteden, dat houdt je echter een beperkte tijd vol. Bij kwantitatief tijdgebrek zul je meer activiteiten moeten delegeren of zelfs structureel moeten overdragen.

2. Kwalitatief tijdgebrek: Je hebt geen tijd voor 'quality time'.

Bij kwalitatief tijdgebrek ervaar je een gebrek aan tijd om die dingen te doen die voor jou zelf belangrijk zijn. Zowel tijdens je werkdag als in je vrije tijd. Je ervaart bijvoorbeeld te weinig tijd om rustig na te denken, te reflecteren of om weer eens te gaan sporten. Het kan dus zijn dat je je (dagelijkse) werk afkrijgt, maar dat je verder geen tijd meer ervaart om met je persoonlijke behoeften bezig te zijn.

3. Psychologisch tijdgebrek: Je verliest je keuzevrijheid.

Bij psychologisch tijdgebrek heb je al langer last van kwantitatief en kwalitatief tijdgebrek samen. Je hebt het gevoel dat je wordt geleefd door anderen (zakelijk en privé) en dat er weinig tot geen *eigen keuzevrijheid* meer is. Je gaat steeds meer piekeren over dat wat je allemaal nog moet doen en het wordt steeds lastiger om daaraan te beginnen.



Praktijkverhaal over tijdgebrek:

Tijdens een managementleergang behandelen we het onderwerp 'druk zijn'. We stellen de volgende vraag aan de aanwezige managers: 'Wie heeft er doorgaans voldoende tijd om datgene te doen wat hij wil doen?' Niet één manager geeft aan dat hij voldoende tijd heeft om alle activiteiten goed af te ronden en daarnaast nog voldoende tijd overhoudt voor zichzelf. Eén manager geeft zelfs aan dat hij weliswaar structureel tijd tekort komt, maar dat dat 'nu eenmaal bij zijn verantwoordelijkheid als manager hoort.' 'Want als manager ben je nooit klaar'. We vragen hem

hoe hij zijn vele activiteiten plant in zijn agenda. Hij gebruikt de agenda in Outlook om zowel zijn privé als zakelijke activiteiten te plannen. Wij vragen hem of hij zijn Outlook agenda via de beamer met ons wil delen en we zien dat hij twijfelt. Hij zegt: 'Dat wil ik best doen, maar mijn agenda is nog niet helemaal bijgewerkt'. Wat laat zijn agenda vervolgens zien:

In zijn agenda van de lopende week staan, verdeeld over zeven dagen, welgeteld vijf activiteiten gepland die in totaal tien uur in beslag nemen.

Dan laat hij ons zijn agenda van de afgelopen twee weken zien.

Ook hier ongeveer hetzelfde beeld: slechts enkele activiteiten, verdeeld over die twee weken.

Een van de andere managers vraagt aan hem: 'Wat heb je eigenlijk gedaan in de tijd die er tussen de geplande activiteiten overbleef?' 'Ik weet in elk geval dat ik zeer druk ben geweest, maar weet niet precies meer waarmee.' 'Ik heb zo'n grote verscheidenheid aan activiteiten dat ik het onmogelijk allemaal vast kan leggen'.

Deze manager 'pint' dagelijks 'tijd' uit de tijdautomaat, heeft aan het eind van de dag geen minuut meer over en weet niet meer waaraan hij zijn tijd heeft uitgegeven. Hij staat daardoor regelmatig in het 'rood'.

Herkenbaar? Het verhaal geeft in elk geval drie dingen aan:

- de manager weet niet nauwkeurig genoeg waar hij zijn tijd aan besteedt,
- hij heeft daardoor onvoldoende focus op de juiste activiteiten en
- zijn paradigma is geworden 'ik heb structureel te weinig tijd maar dat hoort erbij'.

Bij elke managementtraining is 'planning' een dankbaar onderwerp. We zien daarbij een enorme verscheidenheid in de manier waarop managers plannen.

Timemanagement?

Onder deze noemer zijn talloze managers getraind om hun tijd beter te managen. Ze kwamen enthousiast terug met nieuwe agenda's, rode en gele tijdsblokken, gesloten deur-tijden en prioriteitenschema's. Alles werd terug gebracht naar een systeem en binnen dat systeem werd timemanagement maakbaar gemaakt. Helaas vallen velen na enkele maanden weer terug in hun oude gewoontes en kunnen ze de strakke structuur niet vasthouden. Dat is ook te begrijpen want het is een groot misverstand dat *tijd zich laat managen!* Tijd laat zich niet managen en tikt voor iedereen met dezelfde snelheid voort. Wat je wel kunt beïnvloeden is de wijze waarop jijzelf met tijd omgaat. En dat begint met:

*Zelfmanagement, want als je jezelf niet managed,
dan word je onderdeel van andermans planning.*

2. Waar maak jij je druk om?

Maak je je druk om alles wat er nog te doen is, of maak je je druk om wat die drukte met je lichaam en je geest doet en de stress die je daarvan krijgt? Stress ontstaat door een combinatie van prikkels van buitenaf, je beleving van die prikkels en je reactie op die prikkels. Stress heeft een meetbaar effect op je fysieke intelligentie. Je lichaam reageert in eerste instantie met het aanmaken van verschillende hormonen (onder andere adrenaline) die je in een staat van paraatheid brengen. Je polsslag versnelt, je spieren spannen zich aan en ook de ademhaling wordt sneller. Hierdoor ben je in staat om alert te reageren en kun je een kortdurende piekprestatie leveren. Na de goede afloop van zo'n prestatie vloeit de spanning weer weg. Deze vorm van stress is niet ongezond en is zelfs functioneel. Wanneer je lijf echter reageert alsof er voortdurend piekprestaties te leveren zijn, dan krijg je op den duur ernstige klachten. Je lichaam gaat dan over tot alarmfase twee, het aanmaken van een ander stresshormoon: cortisol.

Cortisol zorgt ervoor dat je op langere termijn bestand blijft tegen de bedreigende situatie, onder meer door je bloedsuikerspiegel te verhogen. Er komt meer glucose in je bloed. Die brandstof heb je hard nodig wanneer je in een permanente situatie van stress verkeert. Cortisol heeft echter ook een ingrijpende nevenwerking: het onderdrukt de activiteit van je immuunsysteem. Je wordt gevoeliger voor ziektes en niet alleen voor een griepje. Het is logisch dat je immuunsysteem wordt onderdrukt omdat je lijf alle energie nodig heeft om het hoofd te bieden aan de voortdurende stress. Herstelprocessen moeten dan maar wachten tot er betere tijden aanbreken. Er is een relatie tussen de aanmaak van cortisol en bijvoorbeeld overgewicht, spierafbraak, de ontwikkeling van diabetes, hart- en vaatziekten, versnelde veroudering, enzovoorts.





Ervaringsverhaal van een manager:

*'Ik voelde me al maanden 'niet zo lekker'. Ik begon dat langzaam maar zeker te accepteren omdat het druk was op het werk en ik ook thuis eigenlijk altijd wel bezig was. De resultaten van dat harde werken waren prima en ook voor dit jaar zat er weer een goede bonus in! De ontspanning vond ik vooral in het glas wijn na een dag hard werken. Eigenlijk realiseerde ik me dat ik me **juist niet lekker voelde als ik niets deed!** Door weer aan de slag te gaan voelde ik me vaak beter. Tot ik op een dag ineens hartkloppingen kreeg en mijn man tegen me zei: 'Monique, nu is het toch echt tijd om naar de dokter te gaan'. Na verschillende onderzoeken kwam de uitslag: Mijn hart was (nog) goed, maar ik was 'gedrenkt' in stresshormonen. De rust zorgde eerder voor afkickverschijnselen dan voor balans. De dokter gaf aan dat dit voorkomt bij mensen die gewend waren geraakt aan stress. 'Mijn lichaam was zo gewend aan 'druk' dat ik, wanneer ik even niets deed, mezelf minder goed voelde. Hierdoor zocht ik onbewust die druk weer op!'*

Monique bleef echter doorgaan op 'WillPower' en moest tenslotte uitgeput een tijdelijke stap terugdoen. Ze had chronische stress ontwikkeld, een ziekte die het gevolg is van voortdurende belasting van het lichaam in combinatie met te weinig tijd om van die belasting te herstellen. Monique pleegde roofofbouw op haar lichaam en herstelde ook niet meer in haar vrije tijd: ze keek uit naar het weekend om te kunnen uitrusten maar constateerde op maandag dat ze eigenlijk vermoeider het weekend afsloot dan dat ze eraan begon. Dat kwam ook omdat ze in haar vrije tijd de dingen wilde inhalen waar ze normaalgesproken niet aan toe kwam. Alleen al die 'inhaalslag' veroorzaakte extra stress.

Ervaringsverhaal van een manager over zijn weekend - inhaalslag:

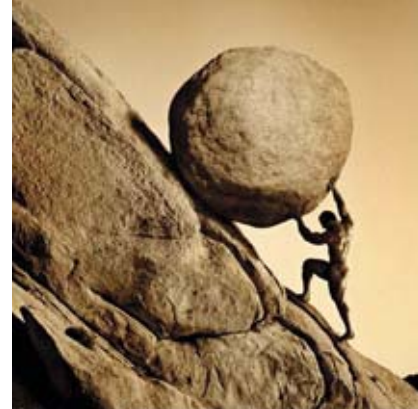
'Wanneer ik vrijdagavond thuiskom ben ik echt te moe om nog allerlei dingen te doen. De file begint steeds vroeger en het kost me anderhalf uur extra om thuis te komen. De kinderen hebben al gegeten en ik eet laat met mijn partner. Vaak val ik voor de tv in slaap. De volgende dag staat in het teken van de kinderen en het samen boodschappen doen. 's Avonds een filmpje kijken, naar een feest of etentje met vrienden, wat vaak laat wordt. Op zondag slapen we uit en brunchen we met elkaar. Daarna ga ik sporten en vervolgens gaan we nog iets leuks doen met de kinderen. Tegen zevenen eten we met ons gezin en ineens is het dan weer zondagavond. We leggen de kinderen op bed, ik bereid me nog een uurtje of twee voor op de komende week en daarna ga ik ook naar bed. Morgen gaat de wekker weer om zes uur. Mijn partner ging al eerder naar bed om wat te lezen en ligt al te slapen als ik binnenkom. Jammer. Maandagochtend gaat de wekker. Met moeite hijs ik me uit bed en wanneer ik op mijn werk aankom, merk ik dat ik eigenlijk niet veel zin heb in weer een drukke week. Ik kom vermoeider uit het weekend dan dat ik erin ging. Het weekend was ook druk. Het lijkt wel alsof ik me schuldig voel over het gebrek aan doordeweekse aandacht voor gezin en vrienden en dat ik dat schuldgevoel in het weekend 'afkoop' door er voor iedereen te willen zijn. Toch weer te weinig tijd voor mezelf genomen!'

Wanneer je lichaam signalen geeft, (h)erken deze signalen dan en loop er niet voor weg. Een acute stresssituatie is vaak duidelijk herkenbaar en geeft motivatie om iets te veranderen. De langdurende, sluimerende stresssituaties zijn vaak veel moeilijker te zien. Maar de opeenstapeling van (kleinere) stressfactoren zorgt ervoor dat je lichaam permanent reageert met het aanmaken van cortisol. De negatieve effecten daarvan worden pas op langere termijn voelbaar.

In ons werk komen we managers tegen die al in deze neerwaartse spiraal zitten, maar die dit nog niet onder ogen willen of kunnen zien. Vooral de mannen zeggen: 'Ik presteer nu eenmaal het beste onder druk!' Het lijkt erop dat zij dat beschouwen als een teken van kracht. Maar ze weten vaak niet dat ze hun lichaam, door de voortdurende aanmaak van cortisol, erg veel schade toebrengen.

Er zijn in Nederland diverse instanties die zich met chronische stressklachten bezighouden. Op onze website vind je meer informatie, artikelen en links.

Het stressmonster komt in onze hypertransparante, hypersnelle, hyperveranderende, hyperinspraakgevoelige, hypermeedoen-aan-hypes-cultuur steeds vaker voor. Onderzoek wijst uit dat een grote groep mensen zich structureel overprikkelde en overbelast voelt. Dit geldt zelfs al voor jongere mensen uit de generaties Y en Z. 'Er is nog zoveel te doen, er zijn zoveel keuzes te maken, ik ben bang dat ik wat mis wanneer ik niet meedoe.' Er is de laatste jaren zelfs een nieuw woord ontstaan wat de overmaat aan prikkels symboliseert:



Infobesitas.

Maar...

Er is ook een andere optie en die is 'NEEN'.

'NEE' durven zeggen tegen de overvloed van prikkels en verleidingen, om zo ruimte te maken voor rust en stilte. In die ruimte en die stilte ontmoet je jezelf weer en wordt je batterij weer opgeladen.

ssst...

ssst...

ssst...

*Wanneer plan jij ‘stilte’ in? Wanneer ben jij
‘alleen samen’ met jezelf?*

*Druk de pauzeknop van je dagelijkse film in. Bij het
stilstaande beeld kun je beter zien waar de zogenaamde
‘doe onrust’ en ‘denk onrust’ vandaan komen.*

3. Doe-Onrust™ en Denk-Onrust™

Wanneer je je eigen leven kunt plannen en leiden, dan ervaar je zelfbeschikking. Wanneer je onderdeel bent geworden van andermans agenda en planning, neemt je zelfbeschikking af en kun je je eigen prioriteiten nauwelijks meer handhaven. Het wordt ‘te druk’ in je hoofd.

Ervaringsverhaal van Lennard

Ik heb het altijd erg druk met allerlei zaken maar sta ook altijd klaar voor mijn medewerkers en hanteer de zogenaamde ‘open deur’ stijl. Mijn medewerkers maken daar dankbaar gebruik van en ik kan ze vaak helpen met hun vragen. Onlangs zei één van mijn medewerkers tijdens een gesprek: ‘Lennard, als ik met je praat, is het net of jij met je gedachten ergens anders bent. Ik krijg wel antwoord maar we raken niet echt in gesprek. Misschien moet je je deur eens wat vaker dicht doen. Dan plan ik mijn gesprek met jou in en dan heb ik hopelijk wel je volledige aandacht!’

Deze opmerking heeft mij aan het denken gezet en hij heeft gelijk. Ik praat met mijn medewerkers terwijl mijn gedachten telkens afdwalen naar alles wat ik straks nog heb te doen. Dit komt voornamelijk door het gevoel dat ik te weinig tijd heb om alles te kunnen doen en dat houdt me bezig. Op deze manier loopt de tijd als zand door mijn vingers en duurt het per definitie te lang voordat alles is afgehandeld’.

Lennard is te druk en ervaart onrust. Deze onrust hebben we onderverdeeld in *Doe – Onrust* en *Denk – Onrust*.

Doe-Onrust is de onrust die ontstaat uit een gebrekkige planning, waarbij je het gevoel hebt geleefd te worden en alleen nog maar achter feiten aanholt. Bij Doe-Onrust heb je nauwelijks tijd meer om grondig na te denken en word je voortgestuwd door de vloedgolf van deadlines en ‘moeten’.

Denk-Onrust is het bezig zijn met andere gedachten dan die waar je in het hier en nu mee bezig zou moeten zijn. Denk-Onrust manifesteert zich in gedachten over het verleden (spijt, teleurstelling, onzekerheid, ‘heb ik dat wel goed gedaan’) en de toekomst (piekeren, ‘ik moet straks nog...’, ‘hoe kan ik ooit die deadline halen’, et-cetera). Ook Denk-Onrust is contraproductief en haalt je uit balans.

Er is een directe relatie tussen Doe-Onrust en Denk-Onrust. Ze beïnvloeden en versterken elkaar.

Oorzaken van Doe-Onrust

- **Slechte planning**

Je hebt je kritische performance activiteiten en je belangrijke privé-zaken niet goed gepland. Ze overvallen je en daardoor moet alles op het laatste moment gebeuren.

- **Te veel op je to-do-lijst**

Je bent te ambitieus met je to-do-lijst en je planning en hebt te weinig vrije momenten ingepland om onverwachtse zaken af te handelen. Eerder geplande activiteiten worden telkens doorgeschoven.

- **Geen rusttijd gepland**

Altijd maar doorgaan, altijd nog wel iets om te doen. Nooit een moment om eens rustig te zitten en alleen met jezelf te zijn. En als je al een keer een vrij ‘gaatje’ in je planning hebt, dan ga je dat ook weer invullen met to-do’s.

Oorzaken van Denk-Onrust



- **Ongecontroleerde gedachten over verleden en toekomst**

Je bent niet in het NU. Je gedachten dwalen af naar dat vervelende gesprek van een uur geleden of je piekert over de tegenvallende omzet waar je morgen een gesprek met je directie over hebt. Je kunt gelukkig ook afdwalen naar hele prettige herinneringen of toekomstige gebeurtenissen, maar ook deze gedachten houden je weg van datgene wat er NU speelt.

- **Perfectionisme**

Perfectionisme betekent in de kern dat je nooit vrij bent van zorgen. Je gedachten zijn altijd bij de vraag ‘Is het wel goed genoeg?’ en de belemmerende overtuiging ‘Het kan altijd beter’. Je bent nooit klaar en dat kost een hoop energie en tijd.

- **Onzekerheid over jezelf**

Onzekerheid over jezelf zorgt ervoor dat er onevenredig veel energie en tijd gaat zitten in het denken over jezelf en het effect van je handelen op je omgeving. En dat denken (piekeren) houdt je weg van het geconcentreerd bezig te zijn met datgene wat je op dat moment zou moeten doen.

- **Jezelf te serieus nemen**

Je bent druk met jezelf, je gedachten dwalen af naar het behalen van je eigen doelstellingen en jouw succes. Er is bijna geen ruimte in je hoofd voor ontspanning, om eens uitgebreid te lachen met je medewerkers en verhalen te vertellen die eens niet over het werk gaan. Je dreigt verkrampd te raken, waardoor het ‘druk zijn in je hoofd’ alleen nog maar toeneemt.

- **Teveel controle willen houden en hebben**

Door alles te willen weten probeer je grip te krijgen op je omgeving en je mensen. Je wilt alles voor zijn en denkt na over wat er allemaal mis kan gaan. Je checkt voortdurend of je medewerkers met de juiste dingen bezig zijn en of ze hun deadlines zullen gaan halen.

- **Je wilt te veel alleen doen**

Je hebt de overtuiging dat wanneer je het zelf doet, het veel sneller en beter gebeurt. Of je bent teleurgesteld geweest in de samenwerking met anderen en pakt het dan ook weer zelf op. Of je vindt het wel fijn om buiten het gezichtsveld van anderen je eigen ding te doen, je werkt in elk geval niet voldoende samen.

- **Geen grenzen stellen**

Je wekt de indruk dat je tijd genoeg hebt, mensen lopen bij je in en uit. Je laat je planning door brandjes en ad-hoc oplossingen verstoren, je zegt te weinig ‘nee’ tegen allerlei stimuli die langskomen.

Hoe neem je Doe-Onrust en Denk-Onrust weg?

4. Het wegnemen van Doe-Onrust™

Een eerste stap in het wegnemen van Doe-Onrust is te

accepteren dat je nooit klaar bent.

Het is een illusie om te denken dat je op een gegeven moment klaar bent met je to-do lijsten. Er komt altijd wel weer iets nieuws, vaak uit onverwachte hoek.

Het accepteren van de situatie dat je nooit klaar bent is de basis om Doe-Onrust bij jezelf weg te nemen. Dat betekent niet dat je je kunt overleveren aan de waan van de dag. Want er zijn wel degelijk belangrijke taken in je leven die om grondig plannen en afwerken vragen.

De kunst van het wegnemen van ‘Doe-Onrust’ ligt in de metafoor van de pot met de golfballen, de kiezelstenen en het zand:

**'NIEMAND KEERT TERUG VAN EEN
REIS ZOALS HIJ VERTROKKEN IS'**

Graham Greene, 1904-1991



8

HOOFDSTUK

**GRAZEND DOOR DIT KLANKBOEK GAAN,
CHECKEN WAT JE GOED DOET EN WAT BETER
KAN. JE BENT AL LEREND ONDERWEG!
HIERNAAST WORDEN ALLE THEMA'S NOG
EEN KEER WEERGEGEVEN EN MET ELKAAR IN
VERBAND GEBRACHT.**

JE BENT ONDERWEG

	Titel	Focus	Omschrijving
0	'Ken jezelf.'	Ik (voelen en weten)	Je fundament: De basis voor alles. Reflectie, teruggaan, verfrissen, weer Arend worden.
1	'Wat doe je nu?'	Ik (doen)	Je gedrag: de doorvertaling van hoofdstuk 0 in je gedrag. Authentiek zijn. Leiderschap over je eigen gedrag krijgen.
2	'Je verbindt met woorden.'	Ik en de ander	Je communicatie: Een betere verbinding krijgen met anderen. Rustig en sterk beïnvloeden door juist te communiceren.
3	'Je meet recht en vaardig.'	De ander (individu)	Je individuele medewerker: Met de opbrengsten van hoofdstuk 0,1 en 2 leg je de focus op het rechtvaardig en gericht ontwikkelen van je individuele medewerker.
4	'Je zorgt voor mensen in de trein.'	De ander (samenstellen team)	De samenstelling van je team: Van de ontwikkeling van de individuele medewerker in hoofdstuk 3 ga je door naar de optimale samenstelling van een effectief team.
5	'Je staat er niet alleen voor.'	De ander (smeden team)	Het smeden van een effectief team: Je hebt vanuit hoofdstuk 4 alle juiste mensen in je trein. Nu ga je er een hecht team van smeden dat op basis van vertrouwen en resultaatgerichtheid samenwerkt.
6	'Je verandert de grenzen.'	Mijn team en ik (met elkaar onderweg)	Verandermanagement: Jij en je sterke team zijn klaar om veranderingen binnen je organisatie door te voeren.
7	'Je jongleert naar balans.'	Ik (balans waardoor energie)	Balans en rust: In hoofdstuk 0 tot en met 6 zijn alle belangrijke zaken samengekomen. Hoe hou je alle bordjes voor jezelf draaiend en hoe blijf je fit?
8	'Je bent onderweg.'	Samen	De waterdruppel valt in het water en veroorzaakt steeds groter wordende kringen van invloed.