

Kiki Eikhout

WATEREXEMPLAAR

PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT

JOUW ROUTE NAAR SUCCES!



COLOFON

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Basisontwerp: Steroids Communication Force
Omslagontwerp, uitvoering en opmaak: az grafisch serviceburo b.v., Den Haag
Redactie: Karin Poldervaart

Tweede druk 2017

INKIJKEXEMPLAAR

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2017

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

NUR: 801
ISBN: 9789491743757

VOORWOORD

Daar ben je dan. Na bloed zweet en tranen, maar met veel passie geschreven: de volledig herziene versie van het boek Persoonlijke effectiviteit. Toen ik je de eerste keer schreef, was het 2004, nu is het 2017. Wat is er veel veranderd in die tijd. Niet alleen heb ik me verder ontwikkeld als trainer en coach, is mijn leven veranderd, is mijn zoon Kaz volwassen geworden en mijn dochter Izée een puber geworden, ben ik drie keer verhuisd, heb ik in dienstverband gewerkt en nu weer als zelfstandige, maar ook de wereld is enorm veranderd. Een economische crisis, explosieve groei van het aantal flexwerkers, participatiemaatschappij, verdere digitalisering, individualisering, flexibilisering. Al deze veranderingen stellen werkenden voor andere uitdagingen. Ook doen ze een beroep op andere kwaliteiten en talenten dan in 2004. Inmiddels coach en train ik vanuit mijn bedrijf Tramonta veel mensen, teams en organisaties bij deze veranderingen. De ervaringen die ik hierin heb opgedaan, deel ik veelal met jou in dit boek.

Tijd dus voor een nieuw boek. Een boek met de kracht van het vorige boek en een uitbreiding op het ontwikkelen van *die* kwaliteiten die iedere professional nodig heeft om anno 2017 en de komende jaren persoonlijk effectief te zijn in zijn organisatie.

Dit boek geeft je inzicht in diegene die als enige aan het roer van zijn eigen leven en verandering kan staan: JIJ! Dit boek bevat geen trucs, maar het geeft je inzicht in je persoonlijke kwaliteiten en valkuilen, je blik op zaken, je passies en je gedachten en advies over het vergroten van je effectiviteit, zodat je het beste resultaat kunt behalen in diverse werk gerelateerde situaties. Het gaat niet over wat je moet doen, maar over wat je kunt en wilt doen om succesvol te zijn. Immers, je kunt een aap een trucje leren, maar als je hem vrijlaat in de jungle, gaat hij op zijn instinct af en zijn alle trucjes vergeten. Zo werkt het ook met mensen. Echte gedragsverandering komt vanuit je eigen denkbeelden en drijfveren. Daarom is het zo belangrijk te weten wie je bent en waarom je doet wat je doet. Daar ligt de sleutel tot succes.



Dit boek is praktijkgericht. Dat wil zeggen dat iedereen zich kan herkennen in de voorbeelden en direct kan toepassen in zijn werk. Ik ben zelf namelijk ook heel pragmatisch: ik neem over wat bruikbaar is in mijn praktijk. Wat werkt, dat werkt. In de ruim 24 jaar dat ik als trainer en coach in verschillende organisaties met verschillende doelgroepen heb gewerkt, heb ik een behoorlijk beeld van wat er in organisaties speelt. Die kijkjes in de keuken vind je terug in dit boek. Daarbij ben ik veel dank verschuldigd aan al mijn klanten van de afgelopen 24 jaar die zich in sessies kwetsbaar hebben opgesteld. Hun verhalen vormen de rode draad in dit boek.

In mijn praktijk als coach en trainer werk ik dagelijks met mensen die hun persoonlijke effectiviteit willen vergroten. Ze willen toegerust zijn voor de toekomst en aan het roer staan van hun eigen loopbaan. Ze willen graag assertiever worden, resultaatgerichter, meer lef hebben, beter met tegenslag en veranderingen om kunnen gaan, balans hebben tussen privé en werk, met passie werken, happy zijn in hun organisatie en leven. Kortom: ze zoeken naar persoonlijk succes in hun leven. Ik kan mijn cursisten handreikingen geven en spiegels voorhouden. Ik kan ze begeleiden op hun reis naar persoonlijke groei, maar het is hun taak en keuze om daadwerkelijk te veranderen. Zij zijn de enigen die dat kunnen bewerkstelligen. En dat geldt ook voor jou!

Met dit boek wil ik jou als lezer een handreiking geven met praktische simpele modellen en inzicht geven in je eigen gedrag door reflectieve vragen. Daarnaast vind je een keur aan praktijkverhalen van medewerkers in organisaties. Een feest van herkenning!

Ik wil graag nog een aantal mensen bedanken die me hebben gesteund bij het schrijven van dit boek. Dit boek was er nooit gekomen zonder de steun en het initiatief van Lotte van den Berg van Concept uitgeefgroep en de positief kritische redactie van Karin Poldervaart en Gonda Heijnen. Peter Debaene bedankt voor de

eerste lezing en je authenticiteit en fierheid op mij. Menno Mous van Steroids communicatie bedankt voor je geweldig mooie eerste ontwerp van de lay out. Angela van de Loo van Target point International bedankt voor je inspiratiebronnen en het delen van je inzichten. Monique Schlosser bedankt voor je vriendschap en inspiratie zakelijk en privé. En daarnaast al mijn vrienden en vriendinnen voor hun enthousiasme en steun, mijn ouders en broer voor hun geloof in mij en mijn kids Kaz en Izée voor hun talent en het feit dat hun leven vanuit passie mij inspireert!

Succes bij je persoonlijke reis door dit boek!

Kiki Eikhout, 's-Hertogenbosch, juni 2017

INKIJKEXEMPLAAR



INHOUD

Voorwoord	3
Inleiding	10
Doe je de dingen juist of doe je de juiste dingen?	10
Effectief versus efficiënt	11
Opbouw van het boek	12
Trede 1 – Kijken in de spiegel	
1 Wie ben je?	15
Inleiding	16
In de praktijk	17
Brandjes blussen	17
Brandjes voorkomen	18
Theorie	19
Zelfkennis vergroten, hoe doe je dat?	19
Onder de waterspiegel, motieven voor gedrag	21
Talent en kwaliteiten	23
Verantwoording afleggen en authentiek gedrag	28
Door welke bril kijk jij naar jezelf?	31
Assertiviteit	34
In de praktijk	37
Leer jezelf kennen ...	37
Jij aan zet	41
Tot slot	45
2 Waarom doe je het?	47
Inleiding	48
In de praktijk	49
Kiezen voor een droom	49

Theorie	51
Jouw persoonlijke kompas	51
Waarden, drijfveren en motieven ontdekken	52
Waar droom je van?	55
Inspiratiebronnen	62
Jouw persoonlijke <i>why</i>	65
Hoe vind je je passie die voor jou werkt?	66
Motivatoren en leeftijdsfase	67
Generatie Y, de nieuwe generatie aan het werk	74
Rollen	75
In de praktijk	77
Een eigentijdse visie	77
Loslaten	79
Ooit gaan we...	81
Jij aan zet	82
Tot slot	84

Trede 2 – Jouw route naar persoonlijke effectiviteit

3	Waar wil je naar toe?	87
	Inleiding	88
	In de praktijk	90
	Dromen najagen	90
	Theorie	92
	Van droom naar een doel	92
	Van missie naar actieplan	94
	Effectieve tijd	98
	Prioriteiten stellen	100
	Waar werk jij vandaag?	107



In de praktijk	110
De droom van Tim	110
Orde in de chaos	111
Alles is leuk	113
Jij aan zet	115
Tot slot	119
4 Wat houdt je tegen?	121
Inleiding	122
In de praktijk	124
Ga je winnen of verliezen?	124
Theorie	127
In tien stappen naar effectieve gedachten	127
Stressmanagement	144
In de praktijk	150
Als ik mijn manager feedback geef dan...	150
Ik ben een aardige manager	152
Als de hemel naar beneden komt, word ik ongelukkig	154
Het voorbeeld moeten geven	156
Jij aan zet	158
Jouw persoonlijke tienstappenplan	158
Tot slot	162

Trede 3 – Succesvol zijn

5 Hoe overleef je in jouw omgeving?	165
Inleiding	166
In de praktijk	168
Zelf aan het roer...	168

Theorie	170
Hoe communiceer je met resultaat?	170
Aspecten van de boodschap	174
Feedback geven en ontvangen	179
Beïnvloeden is een werkwoord	184
Communicatiestijl	198
Omgaan met veranderingen	200
In de praktijk	205
Feedback geven	205
Het antwoord vinden	207
Jij aan zet	209
Hoe geef jij feedback?	209
Tot slot	213
6 Jij succesvol aan het roer van je eigen leven	215
Inleiding	216
In de praktijk	217
Tim bereikt zijn droom	217
Theorie	219
Succes	219
Succes hebben en behouden	220
Evalueren en reflecteren	221
Hoe blijf je op koers?	223
Lef en moed	225
Jij aan zet	226
Succesvol aan het roer van je eigen leven	226
Tot slot	227
Literatuurlijst	231

INLEIDING

Doe je de dingen juist of doe je de juiste dingen?

JE BENT ZELF
VERANTWOORDELIJK
VOOR JOUW EIGEN M²



De titel van dit boek is Persoonlijke effectiviteit, maar wat is dat eigenlijk? Wat ben je als je persoonlijk effectief bent?

Diploma's bieden geen zekerheid meer, pensioenen staan onder druk. Je bent niet meer zeker van je beoogde carrière. In deze maatschappij is het belangrijker dan ooit om succesvol te zijn. Persoonlijke effectiviteit betekent dat je zoveel mogelijk invloed hebt op je persoonlijke resultaat dat leidt tot succes.

Wij stellen andere personen of situaties vaak verantwoordelijk voor ons resultaat: Ik heb gefaald omdat ik geen kansen kreeg, de verkeerde opvoeding heb gehad, een verkeerde partner heb, etc. Zolang je iedere gebeurtenis benadert alsof het je overkomt, dan hoef je geen verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen aandeel aan de gebeurtenissen. Het lijkt effectief om anderen aansprakelijk te stellen voor je geluk en ongeluk. Hierdoor verlies je geen energie aan het oplossen van je problemen, het ligt immers aan de omstandigheden en de personen om je heen. Je hoeft het heft niet zelf in handen te nemen en geen energie aan te wenden voor je persoonlijk welzijn. Je kunt gewoon afwachten tot een ander je problemen oplost of tot ze vanzelf verdwijnen. Maar is het niet effectiever het heft in eigen handen te nemen en je aandacht en energie aan te wenden voor het oplossen van je eigen problemen?

Effectief versus efficiënt

Effectiviteit = de juiste dingen doen

Effectief ben je als je je handelingen en activiteiten, in dienst stelt van je doelstellingen. Zonder doelstellingen is echte effectiviteit moeilijk haalbaar.

Efficiënt = de dingen juist doen

Efficiëntie staat in relatie tot het tijdsbestek dat nodig is om een bepaalde taak uit te voeren. Hoe korter het tijdsinterval, hoe hoger de efficiëntie. Efficiëntie staat dus in relatie met de kwaliteit van onze werkmethodes. Efficiëntie is gericht op het proces van het moment zelf.

Efficiëntie	Effectiviteit
Dingen goed doen	Goede dingen doen
Problemen oplossen	Creatieve alternatieven scheppen
Middelen veilig stellen	Optimaliseren van het gebruik van middelen
Plichtsvervulling	Resultaten bereiken
Kostenverlaging	Winstvermeerdering



Opbouw van het boek

Als je persoonlijk effectief bent, doe je de goede dingen en bereik je het beste resultaat! Dit boek helpt je dat te bereiken door de drie traptreden naar succes te doorlopen.

Het boek is opgebouwd uit drie traptreden. Iedere trede bestaat uit twee hoofdstukken en is te herkennen aan zijn eigen beeldmerk. Zo kun je door het boek bladeren en de hoofdstukken kiezen die jou op dat moment helpen in jouw weg naar persoonlijk succes? In de verschillende hoofdstukken vind je praktijkverhalen, handige modellen, reflectieopdrachten en testen om persoonlijk effectiever te worden.

Trede 1 – Kijken in de spiegel

(wie ben je en waarom doe je het?)

Hoofdstuk 1: Wie ben je?

Hoofdstuk 2: Waarom doe je het?



Trede 2 – Jouw route naar persoonlijke effectiviteit

(waar wil je naar toe en hoe kom je daar?)

Hoofdstuk 3: Waar wil je naar toe?

Hoofdstuk 4: Wat houdt je tegen?



Trede 3 – Succesvol zijn

(hoe bereik en behoud je je succes?)

Hoofdstuk 5: Hoe overleef je in jouw omgeving?

Hoofdstuk 6: Lij succesvol aan het roer van je eigen leven



Elk hoofdstuk kent dezelfde structuur:

- een quote;
- een korte inleiding;
- in de praktijk, praktijkvoorbeelden met vraagstukken rondom het thema van het hoofdstuk;
- theorie met informatie, modellen, definities, tips, reflectieopdrachten en voorbeelden;
- in de praktijk, praktijkvoorbeelden met toepassingen van de informatie, tips en modellen uit het hoofdstuk;
- jij aan zet, testen en opdrachten om zelf mee aan de slag te gaan;
- tot slot, een korte samenvatting van het hoofdstuk.

Hierdoor wordt het makkelijk en overzichtelijk te lezen en kun je precies dat onderwerp vinden wat voor jou op dat moment het meest relevant is.

INKTIS EXEMPLAAR



INKIJKEXEMPLAAR

HOOFDSTUK 1

WIE BEN JE?

Als ik eens een BEER was in plaats van een beer
Dan ging ik naar buiten
Al was het slecht weer
Dan was ik niet bang
Voor hagel en regen
Dan had ik een bontmuts tot over mijn oren
Een prachtige bontkraag en dan liet ik MIJ horen

Vrij naar: Winnie the Pooh en de filosofen



1

INLEIDING

Wie zie je als je in de spiegel kijkt? Zie je hetzelfde beeld dat anderen van jou zien? Of is het beeld vervormd of vaag? Zelfkennis is weten wie je bent, wat je beweegt en wat je belemmert. Effectieve mensen hebben zelfkennis, zijn zelfbewust en halen daar zelfvertrouwen uit. Ze zijn authentiek en laten zich makkelijk 'lezen'. Ze zijn transparant in wat ze uitstralen en hoe en wat ze communiceren.

Er zijn enkele succesfactoren nodig om zelfkennis te vergaren. Denk hierbij aan openstaan voor feedback, zelfkritiek en zelfreflectie en het vermogen objectief te kijken naar je eigen gedrag.



Wie is effectiever in onderstaande situaties: Marije of Jacques?

Brandjes blussen

Jacques (45) is teamleider van een afdeling van twintig productiemedewerkers. Zijn afdeling produceert halffabricaten voor de mobiele telefonie. Dit is specialistisch werk dat gedaan wordt door competente vakmensen. Er wordt op demand geleverd, zodat de drukte op de afdeling wisselt. In piektijden doet Jacques een beroep op uitzendkrachten. Deze zijn veelal niet competent genoeg voor het specialistische werk en verrichten puur hand- en spandiensten ter ondersteuning. Het is voor de specialisten moeilijk gemotiveerd te blijven in periode van grote drukte. Hun werkdruk is dan extra hoog door het gebrek aan ervaring en kennis van de uitzendkrachten. De opdrachten stromen binnen en de uitzendkrachten worden voor langere tijd ingezet. Jacques werkt in tijden van drukte ook mee en neemt niet veel tijd om te managen. Zijn hart ligt vooral bij het operationele werk en het eindresultaat. Hij besteedt minimale aandacht aan onderlinge verhoudingen en competentieontwikkeling en focust alleen op planningszaken en output. De uitzendkrachten worden niet voldoende opgeleid en begeleid om ook het specialistische werk te kunnen doen. Jacques neemt zich dit wel voor, maar stelt het steeds uit. Hij is vooral bezig met brandjes blussen. Daar waar nodig springt hij in. Is dit ook effectief op lange termijn?

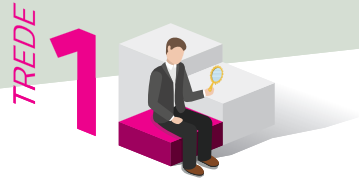




Brandjes voorkomen

Marije (29) is werkzaam op de afdeling planning van een installatiebedrijf. De organisatie heeft twaalf servicemonteurs in dienst die cv-installaties onderhouden en storingen verhelpen. Marije is verantwoordelijk voor het inplannen van de servicemonteurs. Ze zorgt ervoor dat de servicemonteurs een globale dagplanning krijgen met voldoende ruimte om hun taken uit te voeren. Iedere ochtend wordt de planning doorgegeven aan de servicemonteurs via de mail die zij in de auto op een iPad ontvangen. Het bedrijf werkt nog niet zolang met dit systeem. De eerste weken regent het klachten op de afdeling van Marije. De servicemonteurs geven aan dat in de planning geen rekening wordt gehouden met de reistijden en werkplekken van de servicemonteurs. Marije geeft aan dat ze niet goed op de hoogte is van de gemiddelde reistijden tussen de werkplekken. Hierdoor kan het voorkomen dat een monteur van 8.00 tot 10.00 uur in Dordrecht werkt, vervolgens tussen 10.00 en 11.00 bij een klant in Gorinchem en van 11.00 tot 13.00 weer in Dordrecht moet zijn. Dit kost veel reistijd die ten koste gaat van effectieve werktijd. Het levert klachten op van klanten, doordat de monteur niet op de afgesproken tijd arriveert. Marije ziet in dat de planning te strak is en vraagt haar manager om een bespreking met de monteurs. Ze noteert alle knelpunten en gaat aan de slag met hun adviezen. Gezien de werkdruk ontkomt ze uiteraard niet aan strakke planningen, maar ze plant nu wel effectiever op reistijd en werkplek, zodat de monteur de gelegenheid heeft op tijd te komen. Hierdoor kan ze de servicemonteurs tegemoet komen en uiteindelijk ook de klant tevreden stellen. Ze krijgt positieve reacties van de monteurs en de klanten. Ze zijn blij dat er naar hen geluisterd is en dat Marije er alles aan doet om een goede planning te maken.

Zelfkennis is de eerste trede naar persoonlijke effectiviteit. Marije kan veel voordeel doen met het vergroten van zijn zelfbewustzijn.



Zelfkennis vergroten, hoe doe je dat?

Je kunt op verschillende manieren zelfkennis vergaren.

1. Reflecteer op je eigen gedrag door je gedrag in verschillende situaties te evalueren. Wat ging goed en wat kon beter? Maak letterlijk twee rijtjes bij iedere lastige situatie. Zet boven het ene rijtje 'wat ging goed' en boven het andere rijtje 'wat kon beter'. Zorg dat je jezelf als het ware een spiegel voorhoudt. Als je eerlijk naar jezelf durft te kijken en zelfkritisch bent, behaal je meer succes.

Voorbeeld

Tim (29) is junior accountmanager. In vergaderingen van zijn team is hij meestal stil en afwachtend. Hij vindt het lastig om onvoorbereid iets te vertellen of te reageren op een onderwerp. Zo ook vanmiddag. De vergadering loopt uit op een eindeloze discussie over één onderwerp zonder dat er een oplossing op tafel komt. Het ligt op het puntje van zijn tong om er iets van te zeggen, hij draait ongemakkelijk op zijn stoel. Maar hij zegt niets. Hij baalt inwendig en ziet de vergadering als verloren tijd. Hij irriteert zich aan zijn teamgenoten en aan zijn teamleider.

Na afloop spreekt hij zijn teamleider aan en bespreekt zijn onbehaaglijke gevoel.

De zelfreflectie van Tim:

'Wat ging goed?'	'Wat kon beter?'
Ik heb mijn teamleider aangesproken en mijn gevoel besproken.	Ik wilde wel iets zeggen tijdens de vergadering maar heb het niet gedaan.



Van beide aspecten kan Tim iets leren. Zijn ontwikkeldoel is: 'ik wil mijn leidinggevende vaker aanspreken en mijn gevoel blijven delen'. 'Ook wil ik ontdekken waarom ik niets zeg tijdens de vergadering. Ik wil mijn zelfbewustzijn vergroten door erachter te komen waarom ik doe wat ik doe.'

2. Vraag reflectie van anderen door feedback (reactie op je gedrag) of intervisie (samen over het handelen en de resultaten daarvan in specifieke situaties praten). Je krijgt een spiegel voorgehouden door één of meerdere personen. Succesfactor: je staat open voor reflectie en accepteert de feedback. Je hebt vertrouwen en wilt leren van de ander.

Feedback: terugvoeding of terugkoppeling van wat de ander heeft waargenomen.

Intervisie: een georganiseerd gesprek tussen mensen die in hetzelfde vakgebied werkzaam zijn of een opleiding volgen.

Tip: Het grootste struikelblok bij feedback ontvangen is dat je de feedback ziet als een persoonlijke aanval. Aanval roept verdediging op en dat is geen handige reactie als je feedback krijgt, want dat leidt mogelijk tot een conflict. Onthoud: feedback gaat over wat je doet en niet over wie jij bent als mens. Op die manier is feedback nooit een persoonlijke aanval, mits het op de juiste manier gegeven wordt. En stel een open vraag als de feedback niet duidelijk is. In hoofdstuk vijf vind je meer tips over het ontvangen van feedback.