

# Voorwoord

Als vijftiger in de zorg raakt dit boek van Laurens Baas me flink. Mijn loopbaan in de zorg heeft een aantal fasen doorgemaakt waardoor ik bijzonder doordrongen ben van wat dit boek te bieden heeft. De eerste fase in mijn werkzame bestaan is die van de betovering door allerlei elementen van het werk. De emoties met patiëntenzorg, het plezier van beheersing van techniek, het leren stellen van de goede vragen en het succesvol leren uitvoeren van onderzoek. De tweede fase is die van het tevergeefs proberen vast te houden aan de initiële betovering, gevolgd door een speurtocht naar mezelf en naar inspiratiebronnen die bij mezelf passen. Dan het gaan van een eigen weg en het conflict met de routines van de omgeving. De derde fase gaat die zijn van overdracht van werk en posities aan de opvolgers.

Dit boek gaat voor mij vooral over de tweede fase. De zoektocht naar mezelf, het maken van belangrijke keuzes, het leven en samenwerken met mijn disciplinerende werkomgeving. Zolang het lukt om inspiratiebronnen te vinden, ben ik niet al te kwetsbaar. Als dat niet lukt, door gebrek aan creativiteit of mogelijkheden of wanneer de omgeving als een keurslijf om me heen zit en me in een onmogelijke routine dwingt, dan voel ik de kwetsbaarheid groeien. Een kwetsbaarheid die ik in veel collega's herken. Een kwetsbaarheid die tot burn-out kan leiden. Een kwetsbaarheid die men nogal eens probeert te bestrijden door werkroosters aan te passen en reglementen te maken over hoe we samen moeten leven. Oplossingen die niet raken aan de kern: Hoe blijf ik geïnspireerd en betoverd? Hoe zorg ik er voor dat ik fluitend naar mijn werk ga?

Wat heeft dit boek dan te bieden? Deel 1 heeft als titel *Onkruid wieden in je hoofd*. Laurens Baas legt met veel ervaring en kennis van zaken in eenvoudige termen uit hoe je aan zelfzorg kunt doen. Zonder zweverig te worden, legt hij uit hoe je weer regie kunt krijgen over je eigen welbevinden. Hij lardeert die uitleg met sprekende voorbeelden uit de praktijk. Zelfzorg is tot nu toe een vergeten onderwerp in de specialisten opleidingen, en ook in menige praktijk is daar bar weinig aandacht voor. De keuzes die in dit boek gemaakt zijn om aan de lezer voor te leggen, zijn heel goed gemaakt. Dit is de kern. Deze tools wil je ter beschikking hebben om mentaal gezond en krachtig je loopbaan te bewandelen. Met een aantal van deze methodieken was ik bekend, maar bijvoorbeeld de kunst van 'Kaizen' was nieuw voor me en aanleiding om er meer van te lezen. Dit boek brengt heel waardevolle inzichten op eenvoudige wijze dichtbij.

Deel 2 gaat over sociale effectiviteit. Toen ik in mijn maatschap kwam werd me door menigeen duidelijk gemaakt dat ik hier een werkhuwelijk sloot. Al doende zag ik voorbeelden van sociaal heel effectieve collega's en hoe voorspoedig zij zich door hun werkomgeving bewogen. Minder sociaal effectieve collega's zag ik pijn lijden. Ik was steeds erg geïnteresseerd in de vraag hoe je sociale effectiviteit kunt laten groeien en las er literatuur over en hield workshops over het bewerkstelligen van gewenste veranderingen en over onderhandelen. Opnieuw wist Laurens me te verassen met een uitstekende keuze van visies en methoden rond sociale effectiviteit. Niets te veel en precies dat wat de kern is van wat je moet weten over dit onderwerp om jezelf binnen je groep naar een effectiever functioneren te brengen.

Deel 3 gaat over de ziekenhuisorganisatie. Hoe je van allergie voor allerlei externe systemen tot synergie met de organisatie komt. Menige criticaster zal lachend zeggen dat synergie met zijn organisatie onmogelijk is. Ik ben in mijn workshops veel van deze cynisch geworden collegae tegen gekomen. Toch waren die wel te vangen voor een verfrissende visie of aanpak om er iets beters van te maken. Ook deze collegae zou ik op het hart willen drukken: of je het gelooft of niet, met dit boek in de hand is er veel meer mogelijk dan je ooit gedroomd had!

Fedde Scheele

# Onkruid wieden in je hoofd

*“Just as a gardener cultivates his plot, keeping it free from weeds, and growing the flowers and fruits which he requires, so may a man tend the garden of his mind, weeding out all the wrong, useless, and impure thoughts, and cultivating toward perfection the flowers and fruits of right, useful, and pure thoughts.”*

— James Allen in “As a man thinketh” (1903)

# 1

## De eed en het geld

---

*Als landelijk projectleider in de ontwikkeling van het DBC-systeem, dat tien jaar later de basis werd voor de marktwerking in de ziekenhuiszorg, mocht ik van 1996 tot in 1999 aan tafel zitten met de beroepsbelangencommissies van de wetenschappelijke verenigingen van ongeveer alle poortspecialismen. Mij was gezegd dat de leden van die commissies de diehards waren binnen hun specialisme. Ze stonden voor de vooral materiële, lees financiële belangen van hun collega's. Ze maakten zich zorgen over de mogelijke consequenties van datgene waar ik mee bezig was voor hun honorarium. Het ging immers om een systeem voor de producttypering en bekostiging van hun werk. En hun zorg was terecht. De uitkomst van het gekozen concept van producttypering van de medisch specialistische ziekenhuiszorg zou wel degelijk effect hebben op hun honorarium.*

*De chirurgen realiseerden zich als een van de eersten dat het de bijl zou kunnen zetten aan de wortel van de zeer grote inkomensverschillen die tot dan tussen de verschillende specialismen bestond. Nog maar kort daarvoor was uit een landelijke inventarisatie van de honoraria van vrijgevestigd medisch specialismen gebleken dat die inkomens varieerden van gemiddeld f100.000 tot meer dan een miljoen gulden per fulltime medisch specialist per jaar.*

*Die zorgen om het honorarium werden in de gesprekken die ik met de beroepsbelangencommissies voerde doorgaans niet in directe termen uitgedrukt, maar 'via de band' van alle sores waar diezelfde medisch specialisten doorgaans in het ziekenhuis tegenaan liepen. Hun weerstand tegen het gekozen concept was ook weerstand tegen wat ze zagen als de zoveelste 'aanslag' op de positie van de vrijgevestigd medisch specialist. En die weerstand begreep ik, na lezing van "De eed en het geld" van Henk Nicolai over de ontwikkeling van de positie van de medisch specialist en diens honorarium tussen 1972 en 2002. Vanaf 1979 heb ik die ontwikkeling in beleidsfuncties binnen de ziekenhuissector van zeer nabij kunnen volgen. Ik zag hoe het honorarium van de vrijgevestigd medisch specialist steeds verder opklom in de hiërarchie van de aandacht van hun koepelorganisatie. Het was een logisch gevolg van de door Nicolai in zijn boek beschreven voortdurende pogingen van opeenvolgende regeringen om het inkomen van de vrijgevestigd medisch specialist aan banden te leggen. Misschien ligt in de titel van het boek van Nicolai wel besloten dat de patiënt in de aandacht van de medisch specialist steeds meer concurrentie ondervond van diens portemonnee. En daar zijn dokters niet beter van geworden.*

---

Het is vooral in de weerbarstige gesprekken die ik als geestelijk vader van het DBC-systeem tussen 1995 en 1999 voerde met de belangenbehartigers van de wetenschappelijke verenigingen, dat mijn belangstelling ontstond voor de mindset van de medisch specialist. In navolging van cultuurspecialist Geert Hofstede noem ik die mindset ook wel de mentale programmering van de medisch specialist. Die mentale programmering wordt gevormd gedurende de opleiding van student geneeskunde tot medisch specialist. Een periode van ruim twaalf jaar. Die opleiding beslaat de levensfase waarin de persoonlijkheid van de mens in die dokter in spé zich vormt. Wat, zo vroeg ik me af, doet die opleiding met de ontwikkeling van de mentale programmering van die jonge mens tot volwaardig medisch specialist? Hoe komt het dat medisch specialisten dikwijls bijna allergisch reageren op alles wat des organisatie is? Terwijl ze die organisatie nodig hebben om hun betekenis voor de patiënt te kunnen hebben? Hoe meer je die organisatorische context als ‘gedoe’ beleeft, gedoe waar je je aan stoort en regelmatig over opwindt, des te groter zal het beslag zijn dat het legt op je cognitieve potentieel. Dat trekt dan dus ook een wissel op je beschikbare energie. En die energie is hard nodig voor gefocuste patiëntenzorg, voor opleiding of voor onderzoek.

Iets is niet uitsluitend in absolute zin gedoe. Het wordt dat misschien nog wel meer door de wijze waarop jij er mee omgaat. Met andere woorden: het is vooral jouw perceptie en beleving van wat er om je heen gebeurt die bepaalt of je zo’n gebeurtenis als ‘gedoe’, en dus als belastend ervaart. Gedoe waar je natuurlijk ook iets van gaat vinden en bij gaat voelen. En dat kost aandacht en energie, die je nodig hebt om datgene te doen waarvoor je dokter bent geworden. Misschien zie je hierin ook de relatie met stress die je wellicht in je werk ervaart. Ook stress heeft heel veel te maken met je perceptie en beleving van de situatie waarvan je denkt dat die de stress veroorzaakt. Je kunt echter leren om zo’n zelfde gebeurtenis of situatie zodanig waar te nemen en te beleven dat het geen onnodige aandacht en energie van je vraagt. Dat is niet alleen een vaardigheid, maar ook een keuze. Beide zijn onderdeel van jouw regie over de manier waarop je dokter wilt zijn. Dat is persoonlijk leiderschap.

Dit eerste deel gaat daar in het bijzonder over. Over persoonlijk leiderschap, over het management van je eigen aandacht, van je eigen energie. Wanneer je daar niet zelf de regie in neemt, ben je kwetsbaar voor stress of nog erger: burnout, zo heeft onderzoek door Erik Drenth (Drenth 2016) onder jonge artsen in Nederland aangetoond. Voor dat management van je eigen energie en aandacht, nodig om je mentale effectiviteit en weerbaarheid te vergroten, worden je in dit deel van het boek vanuit verschillende kennisdomeinen ‘gereedschappen’ aangereikt. Ze zijn deels praktisch van aard en ontleend aan eigen ervaring, deels ook worden ze ondersteund door theoretische en op onderzoek gebaseerde kennis. Het zijn de gereedschappen voor je persoonlijk leiderschap. Je wíedt er het onkruid in je hoofd mee, wat de metafoer is voor wat ik de reductie van gedoe en dus van stress noem.

Die gereedschappen zijn de volgende:

- » inzicht in de werkelijke bron van je stress,
- » persoonlijke effectiviteit, die je helpt om selectiever met je aandacht om te gaan en de drukte de baas te blijven,
- » de kunst van het nietsdoen, die je helpt om verstandig om te gaan met wat op je weg komt,
- » de kunst van Kaizen, die je helpt om de dingen te doen waar je tegenop ziet,
- » inzicht in je eigen kwetsbaarheid, zodat die een krachtige energiebron kan zijn,
- » ontspanningsoefeningen, die je weerbaarheid tegen stress vergroten.

Je zult in het navolgende ook enkele columns tegenkomen over concrete coaching trajecten uit mijn dagelijkse praktijk waarin ik die gereedschappen aan coachees heb aangereikt. Uiteraard zijn daarin de persoonsgegevens van de coachee om privacy-redenen gefingeerd, maar de inhoud van de cases is in alle gevallen authentiek.

# 2

## Inzicht in een belangrijke bron van stress



Stress is in. Het is een hype om er onder gebukt te gaan, maar tegelijk ook iets waar we ons een beetje voor schamen. De publicaties over stress bij artsen in opleiding zijn niet bij te houden.

Die moeten een signaal zijn voor de arbeidsomstandigheden waarin de medisch specialist wordt opgeleid. Maar zijn ze niet meer een signaal dat iets zegt over de mentale weerbaarheid van de jonge arts? Zou de beleving van stress niet meer zeggen over je eigen mentale weerbaarheid dan over je werkomgeving of -belasting? Moet die vraag niet gesteld worden als we weten dat de een er onder gebukt of zelfs onderdoor gaat en de ander niet?

Hier wil ik die vraag bevestigend beantwoorden. Als je stress beleeft, dan zegt dat in de meeste gevallen meer over jou dan over je werkomgeving. Om dat in het bestek van dit boek te bespreken wil ik het woord stress daarom vervangen door het woord 'gedoe'. Gedoe definieer ik als:

alles dat in je hoofd en in je omgeving gebeurt dat je afleidt van datgene waar je eigenlijk mee bezig wilt zijn. Het gevoel van stress is veel meer een gevolg van de wijze waarop je met dat gedoe omgaat.

Dat geldt vooral voor negatieve stress. Dat is stress die aandacht en dus energie van je vraagt die niet bijdraagt aan waar je mee bezig wilt zijn. Positieve stress daarentegen is een beleving van je werkomgeving die je aanspoort om extra energie in je systeem aan te boren. Dat systeem levert die energie door de productie van adrenaline, die maakt dat je meer aankunt.



*figuur 1: Door gedoe komt de kerntaak in het gedrang*

Maar als datgene waarmee je bezig wilt zijn al veel van je aandacht vraagt, dan is de kans groot dat gedoe, bovenop datgene waarmee je bezig wilt zijn, meer van je vraagt dan je fysiek en mentaal kunt leveren. Je raakt vermoeid, gaat minder presteren, je raakt ook daardoor geïrriteerd (nog meer energieverlies, nog minder presteren), je krijgt lichamelijke klachten (die vragen ook weer energie). Kortom, je raakt in een neerwaartse spiraal wat betreft je mentale en fysieke belastbaarheid als dergelijke situaties langer aanhouden. Dikwijls heb je dat pas in de gaten als je al aardig laag in de spiraal zit, en misschien al een tijdje slecht slaapt. We hebben immers geen metertje waarop we kunnen aflezen hoe we ons systeem belasten en hoe ver we daarin kunnen gaan. We moeten het doen met onze 'lichaamstaal'. Ons lichaam spreekt in een heel breed scala van fysieke signalen, waarvoor we in onze taal lang niet altijd de juiste woorden, en dus dikwijls ook geen begrip hebben. "Luister naar je lichaam" is dus makkelijker gezegd dan gedaan. Want om naar je lichaam te luisteren, moet je aandacht besteden aan je lichaam. Als die aandacht door waar je mee bezig wilt zijn én door het gedoe dat je ervaart al helemaal wordt opgeslokt, dan heb je dus geen aandacht meer over om naar je lichaam te luisteren. Dat verklaart waarom dokters, die vrijwel zonder uitzondering gepassioneerd bezig zijn met hun werk, een verhoogd risico lopen om in een burn-out of andere fysieke mankementen terecht te komen. Vooral omdat ze in hun patiëntenzorg dikwijls afhankelijk zijn van heel veel andere mensen en van beschikbare faciliteiten, waarover ze maar beperkt zeggenschap hebben. Dat geldt in het bijzonder voor de aankomend en jonge medisch specialisten, die in een organisatie werken waarvan ze geen notie hebben hoe de hazen er lopen. Die veelal überhaupt geen ervaring hebben met werken in organisaties en die in hun opleiding ook nauwelijks vaardigheden aangereikt krijgen om zich in die 'arena' te handhaven.

Het goede nieuws is: je kunt grip krijgen op gedoe, zodat het geen stress hoeft te worden.

In mijn definitie van gedoe zitten enkele interessante aanknopingspunten om er grip op te krijgen. Die wil ik even met je onder de loep nemen.

In de eerste en zeker niet de minste plaats is daar het aspect dat gedoe (ook) in je hoofd gebeurt.



Je brein associeert min of meer ongecontroleerd, dat wil zeggen onbewust, op alles wat je bewust en onbewust waarneemt (Dijksterhuis 2007). Die associaties roepen te pas en te onpas gedachten op in je hoofd waar je niet bewust voor kiest. Maar die gedachten kunnen je wel in beslag nemen en daarmee afleiden van waar je mee bezig wilt zijn. Volgens Dijksterhuis hebben wij hoegenaamd geen grip op die associaties in het onbewuste deel van ons brein en dus ook niet op de gedachten die zij in het bewuste deel van ons brein oproepen. Waar je echter wel grip op hebt, is op de manier waarop je vervolgens met die gedachten omgaat. Je kunt er namelijk voor kiezen om er wel of geen aandacht aan te besteden. Als je er geen aandacht aan besteedt, zullen ze vanzelf weer verdwijnen. Ze geven dan geen gedoe. Als je er wel aandacht aan besteedt, zullen ze je afleiden van waar je mee bezig wilt zijn. Dan geven ze dus gedoe.

Verderop in dit hoofdstuk reik ik je vaardigheden aan om de regie te houden in je hoofd. Die regie helpt je om de baas te blijven over je gedachten, in plaats van dat die gedachten de baas over jou worden. Dat helpt het gedoe dat die gedachten veroorzaken aanzienlijk te beperken.

Het tweede aspect in mijn definitie van gedoe is dat het in je directe omgeving gebeurt. En dan gaat het vooral om alles en iedereen die invloed hebben op de kwaliteit van jouw werk. In het werk van de medisch specialist is dat een heel breed scala van zaken die allemaal je aandacht kunnen afleiden van wat je eigenlijk wilt doen. Een begrijpelijke en veel voorkomende reactie is om te trachten die omgevingsfactoren onder controle te houden. Je hoopt dan dat ze minder gedoe zullen geven. Dat die hoop een ijdele is, zal de dagelijkse praktijk je inmiddels wel duidelijk gemaakt hebben. Alleen al het onder controle willen houden van die veelheid van factoren slurpt je energie op. Mensen die om welke reden dan ook meer dan gemiddeld de behoefte hebben om hun omgeving onder controle te houden, niet zelden het resultaat van bijzondere gebeurtenissen in hun leven, lopen daarom een sterk verhoogd risico op een burn-out of andere klachten van mentale of fysieke uitputting.

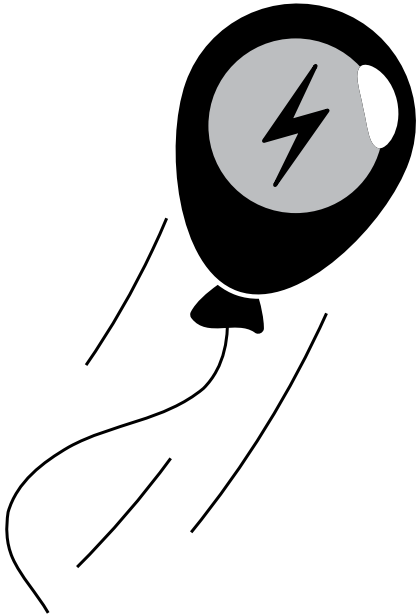
Stel jezelf maar eens de vraag of je überhaupt invloed kunt hebben op datgene wat er in je omgeving gebeurt. Van veel van die gebeurtenissen of factoren zul je moeten erkennen dat die invloed nul komma nul is, wat je ook maar zou kunnen doen. Wat kan het je dan opleveren als je er aandacht aan besteedt? Niets dus, wat betreft die gebeurtenissen of factoren. Wel wat betreft je energie die het je kost, want die ben je kwijt en kun je niet besteden aan waar je mee bezig wilt zijn.

Verderop in dit deel zal ik je vaardigheden aanreiken om ook hierin verstandig met je aandacht en energie om te gaan.

Het derde en belangrijkste aspect, verweven met de beide voorgaande, is dat gedoe je afleidt van wat je zou willen doen. En afleiding is de belangrijkste oorzaak van slecht presteren. In de topsport krijg je dat met de paplepel ingegoten. Je moet je focussen. Dat wil zeggen dat je minimaal al je aandacht richt op de prestatie die je wilt leveren en de hulpbronnen in jezelf die je daarbij nodig hebt. Topsport, en zo zie ik medisch specialistische zorg toch wel, stelt daarmee hoge eisen aan je eigen regie over je aandacht. Die regie moet je in staat stellen jezelf ontoegankelijk te maken voor elke afleiding. Daar ga ik je in het navolgende gereedschap voor aanreiken.

# 3

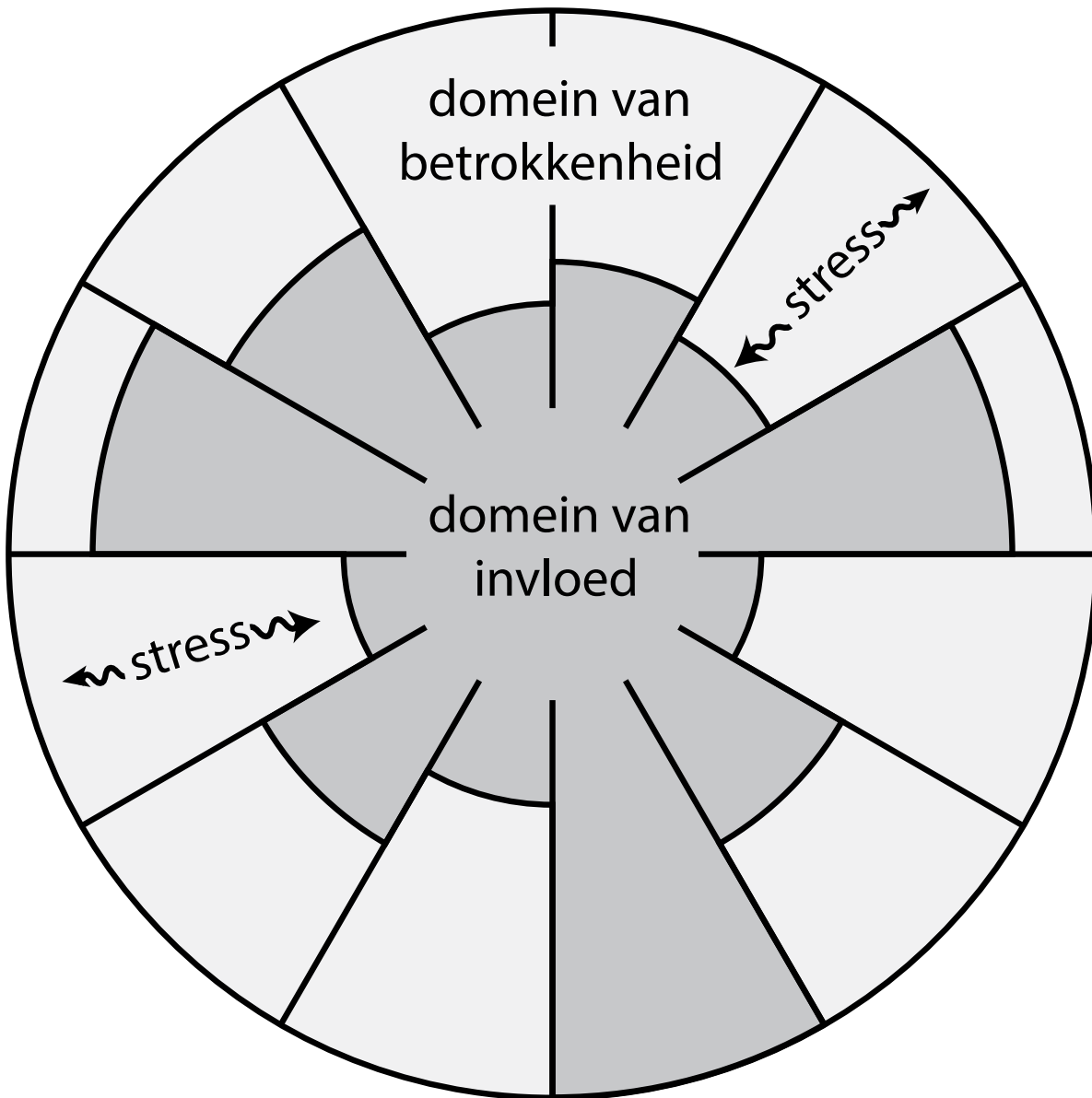
## Over persoonlijke effectiviteit: zelf regie houden



In het voorgaande heb ik aandacht besteed aan hoe om te gaan met wat er in je eigen brein gedoe geeft, het onkruid in je hoofd, en dat dikwijls ongemerkt veel energie kost. Ik duid dat ook wel als de baas blijven van je gedachten, om te voorkomen dat die gedachten jou de baas worden. Daarmee kun je rust en ruimte in je hoofd creëren, en kun je ten volle aandacht besteden aan waar jij die aan wilt besteden. Verderop in dit deel zal ik je daar nog meer over aanreiken.

Vanuit die rust en ruimte in je hoofd ben je ook beter in staat om meer rust en ruimte in je omgeving te creëren. Veel van wat er vanuit je omgeving in het ziekenhuis op je afkomt, heb je niet zelf geïnitieerd. Het komt ongevraagd op je af en je wordt geacht – althans dat denk je dikwijls – er naar te handelen. Het is een belangrijk element van je werkdruk, en die druk voelt zwaarder naarmate je minder regie hebt over wat er op je afkomt. De inhoud van een substantieel deel van je werktijd wordt door anderen bepaald en dat komt je niet altijd zelf ook goed uit. Zelf regie hebben over de inhoud van je werk reduceert aanmerkelijk de kans dat je eronder ‘gebukt’ gaat. Zelf de regie hebben over wat je doet en over hoe je op je omgeving reageert, wordt ook wel persoonlijk leiderschap of persoonlijke effectiviteit genoemd. Een autoriteit op dat gebied was Stephen Covey, die met zijn wereldwijde bestseller “The 7 Habits of Highly Effective People” (Covey 1989) een bijna goeroe-achtige status heeft verworven. Het is een belangrijke inspiratiebron geweest voor veel andere schrijvers op het gebied van persoonlijke effectiviteit en voor een veelvoud daarvan van coaches. Aan zijn

gedachtegoed ontleen ik twee inzichten die je kunnen helpen de drukte de baas te blijven. Het eerste betreft het onderscheiden van een domein van betrokkenheid en een domein van invloed in de werkomgeving waarin je verkeert. Het tweede inzicht betreft het onderscheid wat daarin urgent en niet urgent is en wat belangrijk en niet belangrijk.



figuur 2: domein van invloed en domein van betrokkenheid

## Het domein van betrokkenheid en het domein van invloed in je werkomgeving

Je werkomgeving kun je opvatten als een domein van betrokkenheid. Het zijn al die zaken, denk aan mensen, middelen, regels, opdrachten en verwachtingen, waarop jij je betrokken voelt en die je dus iets doen. Dikwijls is die betrokkenheid gebaseerd op het feit dat die zaken invloed hebben of kunnen hebben op jouw werk en op jouw welbevinden. Binnen dat domein van betrokkenheid kun je ook een domein van invloed onderscheiden. Dat is doorgaans kleiner dan het domein van betrokkenheid.

In dat domein van invloed vallen alle zaken waar jij direct invloed op kunt uitoefenen, waarin je de regie kunt nemen. Op alle overige zaken binnen dat domein van betrokkenheid heb je geen directe of hooguit marginale invloed. (Zie figuur 2) Daar is de regie in handen van anderen.

Een belangrijke bron van frustratie en van subjectieve werkdruk is de verhouding tussen het “domein” waarbij je je betrokken voelt (buitenste ring in figuur 2), en het domein waarop je werkelijk invloed hebt (binnenste vorm in figuur 2).

De chirurg is betrokken bij de doorlooptijd van radiologische diagnostiek, maar heeft daar niet of slechts marginaal invloed op. Hetzelfde geldt voor heel veel andere onderdelen van de ziekenhuisorganisatie die van invloed zijn op de kwaliteit van het werk van de chirurg. En dikwijls is dat een potentiële bron van frustratie.

Naarmate jouw domein van invloed kleiner is dan je domein van betrokkenheid zal de kans op frustratie en subjectieve werkdruk toenemen. Beide bronnen van spanning kosten energie, en die is daar niet voor bedoeld.

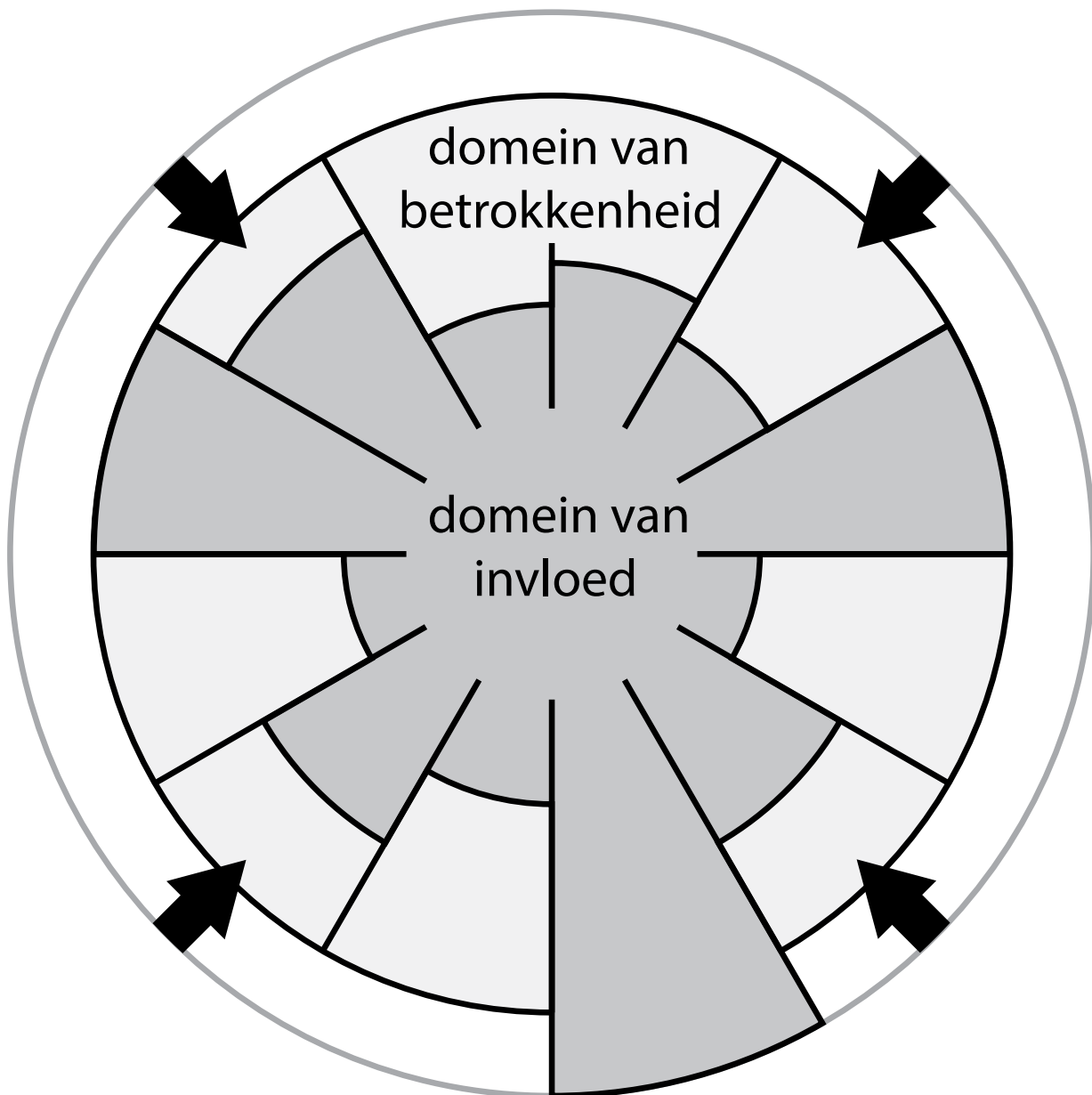
## Hoe kun je die subjectieve werkdruk verminderen?

Je kunt dus je eigen werkdruk verminderen door ervoor te zorgen dat jouw domein van betrokkenheid ‘in verhouding’ is met je domein van invloed. Die verhouding, en dus je werkdruk, kun je ten gunste beïnvloeden vanuit twee ingangen:

Ingang 1 is je domein van betrokkenheid. Je kunt de omvang van dat domein verkleinen.

Voor een belangrijk deel is de omvang daarvan vooral een mentale kwestie en dan ook nog eens het resultaat van je eigen keuze. Dat iets je raakt, is in de regel immers je eigen keuze. Je kunt namelijk zelf bepalen hoe je reageert op wat er in je omgeving gebeurt. Daar is dikwijls oefening voor nodig in wat ik eerder het management van je gedachten noemde. Meditatie maakt je daarin vaardiger.

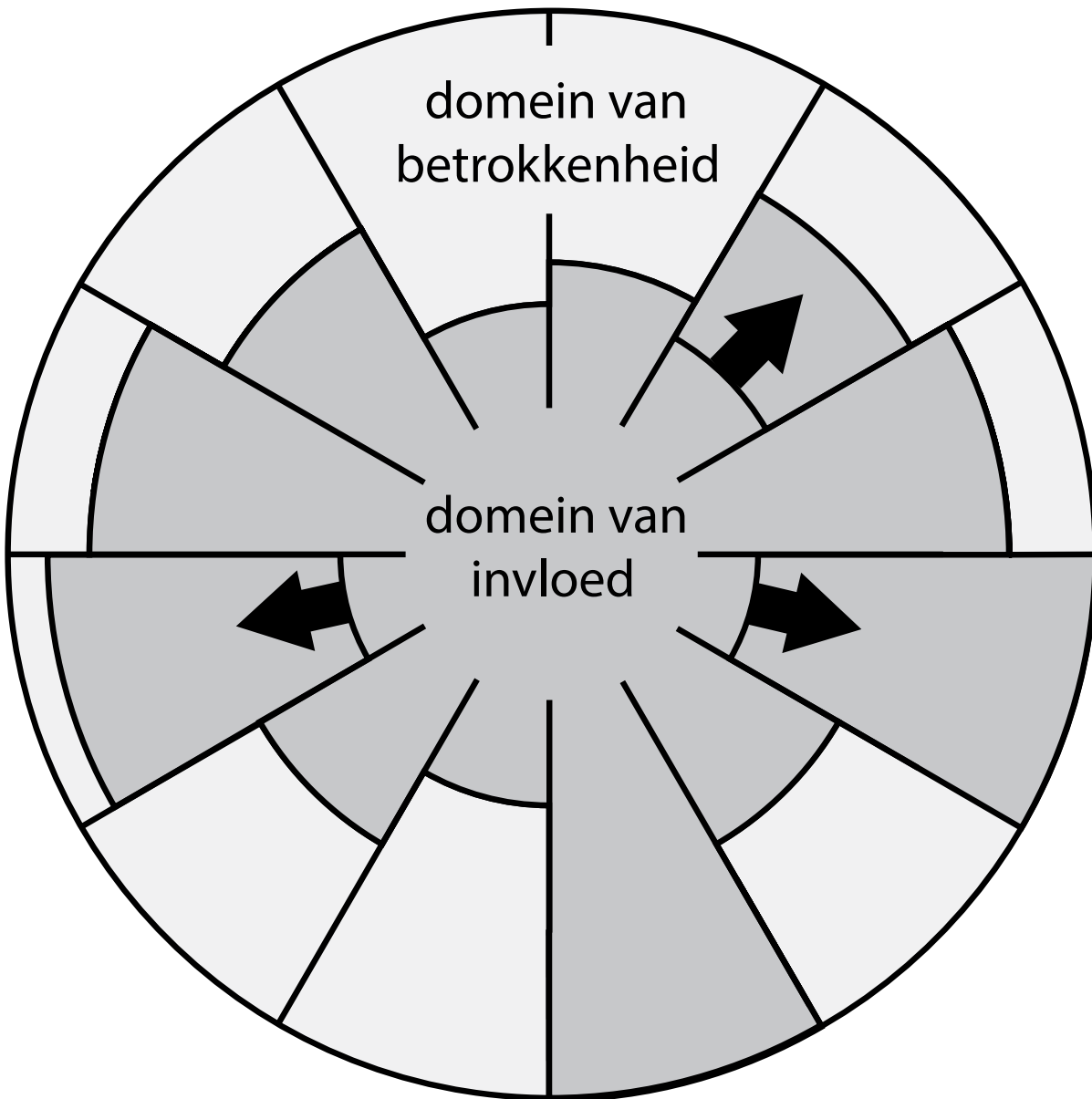
Zo kun je jouw domein van betrokkenheid verkleinen door bewuster te kiezen op welke onderdelen van het domein je moet reageren op wat daaruit op je afkomt en op welke onderdelen je je niet om het hoe en waarom van wat er gebeurt hoeft te bekommeren: het is een kwestie van loslaten waar dat kan (figuur 3).



*figuur 3: domein van betrokkenheid verkleinen*

Ingang 2 is je domein van invloed. Je kunt de omvang van dat domein vergroten. Dat doe je bijvoorbeeld door waar mogelijk het handelen van anderen in jouw domein van betrokkenheid te protocolleren of anderszins ‘in control’ te brengen door daar met anderen heldere afspraken over te maken (figuur 4).

De manager van de Ethiopiër Eliud Kipchoge, die op 16 september 2018 in Berlijn een voor onmogelijk geacht wereldrecord op de marathon liep, prees hem desgevraagd om diens vermogen om zich niet bezig te houden met zaken waarop hij geen invloed heeft of (achteraf) heeft gehad. Daardoor was hij in staat zijn aandacht maximaal te focussen op waar hij wel zelf invloed op had: zijn leefstijl en zijn looptechniek.



*figuur 4: domein van invloed vergroten*

## Onderscheid urgent van niet urgent en belangrijk van niet belangrijk

Jouw werkdruk wordt dus mede bepaald door de mate waarin de gebeurtenissen die optreden door jou zelf kunnen worden bepaald, dan wel kunnen worden beïnvloed. Werkdruk wordt ook bepaald door de mate van urgentie waarmee je op de gebeurtenissen moet reageren en last but not least door het belang dat die gebeurtenis, en je reactie daarop, heeft voor het realiseren van je doelen. Dit laat zich illustreren in het schema in figuur 5.

	belangrijk	niet belangrijk
urgent	1	2
niet urgent	3	4



*figuur 5: urgent en niet urgent, belangrijk en niet belangrijk*

Stel je de totale oppervlakte van de vier kwadranten voor als jouw totale workload (let wel: dat is niet hetzelfde als werkdruk!). Van die totale workload is een deel belangrijk en een deel niet of minder belangrijk, een deel is urgent en een deel is niet urgent. In deze vorm van het kwadrant zijn alle vier mogelijke combinaties van belang en urgentie van gebeurtenissen of taken min of meer in evenredige mate aanwezig. De oppervlakte van de vier kwadranten kun jij beïnvloeden en daarmee regie nemen in je eigen werklust. Je kunt die invloed op twee mogelijke manieren uitoefenen.

## Invloed op de mate van urgentie van je workload

Naarmate jouw invloed, c.q. die van jouw vakgroep, op de gebeurtenissen in je directe omgeving kleiner is, zullen verhoudingsgewijs het aantal urgente taken/-gebeurtenissen toenemen. De horizontale lijn, die bij een evenredige verdeling in het midden van het de matrix ligt, schuift naar beneden (Zie figuur 6, p 26). De kwadranten 1 en 2 worden groter. De werkdruk neemt toe, en die toename ontstaat dan vooral door het groter worden van ‘to do’s’ in kwadrant 1: van urgente én belangrijke zaken.

Naarmate je meer de regie kunt nemen in de urgentie van wat er op je af komt, bijvoorbeeld door werkzaamheden beter te plannen of te protocolleren, kun je de horizontale lijn in de matrix naar boven brengen. Je werk zal minder door hektiek worden bepaald. Daardoor word je er minder door ‘overvallen’ en neemt dus de mate van urgentie van die gebeurtenissen, en daarmee de werkdruk in dit deel van het werk af. Het aandeel van je workload in kwadrant 3, belangrijk maar niet urgent en dus te plannen, neemt toe terwijl dat in kwadrant 1, belangrijk én urgent dus stress-gevoelig, neemt af.

	belangrijk	niet belangrijk
urgent		
niet urgent		

*figuur 6: werkdruk neemt toe door urgente zaken*

## Invloed op de mate van belangrijkheid van je workload

Naarmate jij je aandacht meer laat afleiden door niet-belangrijke zaken, zal de verticale lijn in het midden van de matrix naar links verschuiven (Zie figuur 7, p 27). De kwadranten 2 en 4 worden groter. Je bent relatief meer aandacht kwijt aan minder belangrijke zaken en er komt meer druk op belangrijke dingen, waardoor de (subjectieve) werkdruk snel toeneemt.

Dit effect op je werkdruk kun je bereiken door het bewuster stellen van duidelijke prioriteiten, bij voorkeur samen met je collega's zodat de gemaakte keuzes ook draagvlak krijgen. De keuzes die je daarin kunt maken helpen je om het aandeel van je workload in kwadrant 2, urgent maar niet belangrijk, kleiner te maken door bepaalde taken te skippen uit je workload. Bij het gezamenlijk stellen van prioriteiten helpt het wanneer je met je collega's een gemeenschappelijke ambitie hebt geformuleerd en ook gezamenlijk een visie hebt ontwikkeld waarin je duidelijke prioriteiten in het werk hebt geformuleerd om aan de realisatie van die ambitie te werken. In deel 2 vind je een praktische werkvorm om een gemeenschappelijke ambitie met je collega's te ontwikkelen.



	belang- rijk	niet belangrijk
urgent		← ← ←
niet urgent		← ← ←

figuur 7: werkdruk neemt toe door onbelangrijke zaken

Je kunt bovenstaande matrix dus gebruiken om gericht en verantwoord je werkdruk te verlichten. Maak daarover met jezelf en met je collega's de volgende afspraken (zie figuur 5):

- » Kwadrant 1: *urgent en belangrijk*: direct doen of een doe-moment in je agenda zetten,
- » Kwadrant 2: *urgent en niet belangrijk*: niets aan doen: wachten tot iemand anders het doet,
- » Kwadrant 3: *niet-urgent maar belangrijk*: maak er een klein projectje van en dito planning, deleger het (in verbinding loslaten, zie hieronder) en zie er op toe dat het wordt uitgevoerd,
- » Kwadrant 4: *niet-urgent en niet belangrijk*: negeren en loslaten.

## In verbinding loslaten

We gaan even terug naar je domein van betrokkenheid en je domein van invloed. Verkleinen van je domein van betrokkenheid kun je ook bewerkstelligen door de verantwoordelijkheid voor datgene waarop je betrokkenheid gericht is aan iemand anders te delegeren en, noodzakelijke voorwaarde, dat vervolgens ook aan die ander over te laten. Delegeren doe je door iets 'in verbinding los te laten'. In de verbinding met zowel de zaak als met de persoon waaraan je delegeert, laat je die ander ervaren dat je er bent als het echt nodig is. In het persoonlijke vlak ligt het initiatief van 'er zijn', dus van het contact, bij degene die delegeert. Die toont actief belangstelling voor de ander, meer nog in de persoonlijke sfeer dan op de zaak gericht. Dat is de essentie van de verbinding zoals die hier wordt bedoeld. In het zakelijke/inhoudelijke vlak ligt de verantwoordelijkheid voor het contact bij de ander, degene aan wie is gedelegeerd. Jij laat het los. De ander voelt zich daarin gezien en gekend in zijn of haar kwaliteit om die verantwoordelijkheid ook te dragen.