

de kalm professional

Marcel van den Berg
Jan Smit



Scholten Uitgeverij

Inhoudsopgave

Voorwoord	8
-----------	---

de kalme professional 12

	de kalme professional	13
1	Introductie	14
2	Voorbij overleven en schaarste	22
3	Het einde van het concept carrière	28
4	De kalme professional checklist	32

deel 1

één prioriteit 48

	Één Prioriteit - Wie ben ik?	49
5	Je ideale rol	50
6	Stap 1: bepaal je tijdloze waarde combinatie	58
7	Stap 2: kies je eigen voorkeursbalans	64
8	Stap 3: bepaal je ritme	70

deel 2

twee systemen 84

	Twee systemen - Hoe bloei ik?	85
9	Systeem 1: Informatie	86
10	Input Zero	88
11	Interruption Zero	98
12	Systeem 2: Activiteiten	106
13	Splits je taken in focuswerk en doe-werk	110
14	Splits je taken in terugkerende taken en groeitaken	114
15	De OKR+A methode	128
16	Review je activiteiten	136

deel 3

drie versnellers

140

Hoe groei ik?

141

17 Versneller 1: De beperking

142

18 Versneller 2: De slagen

148

19 Versneller 3: De marge

152

Afsluitende gedachten

160

Dankwoord

161

Appendix – Review

162

De kalme professional model

168

dekalmeprofessional.nl

169

Inspirerende literatuur

170

deel 2 hst 14

1-4

de kalme professional

5-8

DEEL 1. Eén Prioriteit - Wie ben ik?



DEEL 2. Twee Systemen - Hoe bloei ik?

9 Systeem 1 - Informatie

10 Input zero

11 Interruption zero

12 Systeem 2 - Activiteiten

13 Splits taken in focuswerk en doe-werk

HST
14

► **Splits taken in terugkerende taken
en groeitaken**

15 De OKR+A methode

16 Review je activiteiten

17-19

DEEL 3. Drie Versnellers - Hoe groei ik?

Splits je taken in terugkerende taken en groeitaken

Tijd is geld leren we in de Westerse cultuur. En voor veel beroepsgroepen is dit letterlijk het geval: hier geldt een uitwisseling tussen arbeidsuren en geld. Niet voor niets gebruiken we vaak geldtermen als we het over tijd hebben. We zeggen bijvoorbeeld dat je tijd óf *investeert*, óf *spendeert*.

‘We hebben allemaal tijd die we goed kunnen besteden of verspillen. De keuze is aan ons wat we ermee doen. Maar tijd die voorbij is, is voorgoed weg.’

-Bruce Lee

Investeren of spenderen

We willen graag dat jij jouw werkweek ook beoordeelt op tijd die je hebt geïnvesteerd tegenover tijd die je hebt gespendeerd. Hierbij moeten we er scherp bij zeggen, dat tijd inzetten om te ontspannen óók geïnvesteerde tijd is. Namelijk een investering in je mentale fitheid, je geluk, wat weer een basis is voor prestatie.

Beoordeel jij je rol op investeren en spenderen, dan ontkom je er niet aan om ook je werkzaamheden op te splitsen op deze manier. En om goed te weten wanneer je tijd investeert of spendeert, zul je allereerst moeten weten *welke* werkzaamheden jij eigenlijk uitvoert in je huidige rol. De beste manier om dit na te gaan, is om de volgende splitsing te maken tussen jouw werkzaamheden:

- **Terugkerende taken.** Taken die een vast onderdeel zijn van je rol, die op een minimaal wekelijkse basis worden uitgevoerd. Een content marketeer heeft als terugkerende taak het schrijven van blogs. Een accountant heeft als terugkerende taak het controleren van

jaarrekeningen. Een salesmedewerker heeft als terugkerende taak het benaderen van prospects.

- **Groeitaken.** Dit zijn taken waarmee je *aan* jezelf of *aan* je rol werkt, in plaats van *in* je rol. Een groeitaak van de accountant kan zijn om op zoek te gaan naar nieuwe partnerships, of het uitzoeken welke nieuwe software te gebruiken voor klanten. Met groeitaken bedoelen we dus: alles wat buiten je vaste rolwerkzaamheden valt, waarbij je werkt aan ontwikkeling.

Groeitaken zijn essentieel voor groei

Het is voor veel ondernemers een bekende uitspraak: 'Werk niet alleen *in* je bedrijf, maar werk ook *aan* je bedrijf.' Het is namelijk de tendens van ondernemers om zo lang mogelijk alles zelf te blijven doen, en volledig in de dagelijkse operatie te blijven werken. Met als resultaat dat ze *zelf* de bedrijfsgroei belemmeren. Want werkt een ondernemer elke dag in het bedrijf, dan heeft hij geen tijd om groeiprojecten uit te voeren. En het zijn juist deze groeiprojecten die de waarde van het bedrijf doen stijgen.

Voor individuele kennistalenten is dit hetzelfde, maar dan anders. Want een kennistalent kan prima overleven zonder groeitaken. Echter, op de lange termijn zal het spijt en schuld opleveren. Want ben jij 20-30 jaar gevangen in je terugkerende roltaken, in dezelfde type projecten, dan is er weinig vooruitgang als het gaat om het opbouwen van je *tijdloze waarde combinatie*. En is hier weinig vooruitgang, dan zul je jezelf marginaal ontwikkelen.

Heb je de splitsing gemaakt tussen terugkerende taken en groeitaken, dan is de volgende stap om ze beide te beoordelen op *tijdloze waardeontwikkeling*. Met andere woorden: verhoog ik met deze taken waarde, die tijdloos is? Let op: deze waarde kan voor jezelf zijn, voor de organisatie, voor de klanten, of voor alle

drie.

Even een extra opmerking over tijdloze waardeontwikkeling, als het gaat om jouw terugkerende taken. Veel kennistalenten beoordelen namelijk al hun terugkerende taken als zijnde geen tijdloze waardeontwikkeling voor zichzelf. Maar is dit wel zo? Want in de herhaling ligt vaak de expertise. Om wederom in de woorden van Bruce Lee te spreken: *'Ik ben niet bang voor de man die 1000 verschillende trappen een keer geoefend heeft. Ik ben bang voor de man die één trap 1000 keer geoefend heeft.'*

Een terugkerende taak waarvan jij denkt dat je het al uitstekend kunt en waarvan je liever niet meer zou willen doen, zou misschien nog een niveau hoger kunnen.



Tijd voor actie

Maak een matrix met in de 1e kolom je taken die je uitsplitst naar groeitaken en terugkerende taken. In de kolommen ernaast vul je per taak in wat de tijdloze waardeontwikkeling is voor jezelf, voor de organisatie en voor de klant. Daarnaast voeg je kolommen toe met je huidige aantal uren die je eraan besteedt en het gewenste aantal uren. Je vindt deze matrix ook in het werkboek op www.dekalmeprofessional.nl.

Wanneer je deze matrix invult voor jezelf, schrijf dan ook groeitaken en terugkerende taken op die jij graag WENST uit te voeren, maar nu nog niet doet. Dit doe je door het aantal huidige uren in te vullen, samen met het aantal gewenste uren. We willen namelijk dat je in deze oefening nadenkt over jouw *ideale* rol; en de kans is groot dat dit taken bevat die je nu nog niet uitvoert. Schrijf ze toch op.

Heb jij deze matrix ingevuld, dan willen we graag dat je

deze omzet in actie. Doe dit als volgt:

- Hoe kun jij groeitaken die waardevol zijn voor minimaal 2 van de 3 stakeholders (jij, organisatie, klanten), uitbreiden?
- Hoe kun jij terugkerende taken die *geen* tijdloze waardeontwikkeling biedt voor jezelf, automatiseren, delegeren, of elimineren?

Bespreek deze matrix met je leidinggevende. Wat denkt hij/zij hierover? Is jouw gewenste rolinvulling ook een gewenste rolinvulling voor hem/haar?

Start met uitvoering: van theorie naar de werkvloer

Je hebt een splitsing gemaakt tussen groeitaken, terugkerende taken, focuswerk en doe-werk. Zonder te overdrijven: deze inzichten zullen jouw visie op elke rol en elke taak veranderen. Veel van onze workshop deelnemers vinden alleen deze twee splitsingen al de belangrijkste drijfveer voor hun dagelijkse productiviteit. Het zorgt er namelijk voor dat ze 'tijdskeuzes' op de juiste manier maken, omdat alle taken en tijdsinvesteringen in het juiste perspectief staan.

Je agenda

Nu is het tijd voor de volgende stap: een geoliede machine maken van je agenda. De grootste verandering die we voor jouw agenda willen brengen is: jouw agenda veranderen van ad-hocinvuldocument, naar proactief notificatie- en managementdocument.

Dus niet meer: ad-hocwerkzaamheden inplannen. Maar *wel*:

vaste thema tijdsblokken in je agenda plaatsen, *waarbinnen* je werkzaamheden in plant. Om dit goed uit te voeren, werken we met 4 terugkerende agendablokken die essentieel zijn voor de effectiviteit en productiviteit van elk kennistalent. De blokken zijn:

1. voorbereiding
2. focuswerk
3. doe-werk
4. groeiwerk

Nogmaals: deze blokken helpen jou het beste wanneer jij deze ‘vastzet’ in je dagen. Dus bijvoorbeeld: elke dag van 16uur tot 16:30uur heb je een blok ‘VOORBEREIDING’. Elke ochtend om 9:00uur en elke middag om 16:30uur heb je 30 minuten voor ‘GROEIWERK’. Op deze manier weet je heel makkelijk in het begin van de week *wanneer* je *wat* inplant, zodra er een taak op je pad komt.

Laten we uitleggen hoe je deze blokken praktisch kunt invullen.

1. Voorbereiding

Dit blok maakt je leven direct aangenamer. We hebben al uitgelegd dat je brein energie wil besparen – dit is één van de redenen waarom we ‘grote’ focuswerkzaamheden uitstellen. Omdat deze veel energie vreten (ons brein weet dit), vindt je brein altijd een reden om zo’n taak uit te stellen. Het antwoord hierop, wat *altijd* werkt: je voorbereiding als een aparte taak beschouwen. En dit ook in te plannen.

Hoe werkt dit? Stel je hebt een klantpresentatie te maken, waarvoor je 2 uur nodig hebt. Je hebt de presentatie vrijdag, dus het is wenselijk om deze donderdag klaar te hebben. In

plaats van donderdag een blok in te plannen om de HELE presentatie te maken, plan je 30 minuten in je *vaste agendablok* 'VOORBEREIDING'. In deze 30 minuten zet je het raamwerk gereed voor de presentatie: agenda/opzet/overzicht, hoe je het ook wilt noemen.

Het resultaat is tweeledig. Ten eerste kalmeer jij je brein; je ervaart direct na deze voorbereiding een gevoel van kalmte. Er is geen stress meer over de 'grote' taak. Ten tweede zul je donderdag de presentatie makkelijker afronden, omdat het belangrijke denkwerk al gedaan is. Ideaal.

2. Focuswerk

Dit blok is de rode draad van je agenda, want hierin plaats je jouw focustaken – zowel de groeitaken als de terugkerende taken – zolang het maar taken zijn die langer dan 20 minuten duren om het af te ronden en enige concentratie vereisen. Ons advies is dan ook om minimaal 2 x 1,5 uur blokken in te plannen. Een ander advies is om niet meer dan 2 focusblokken per dag in je agenda te plaatsen, en de benodigde tijd voor deze taken RUIM in te schatten. Waarom? Omdat de voornaamste reden waarom mensen taakmanagement niet volhouden is omdat ze hun productiviteit *overschatten*. Ze plannen hun dag vol met focustaken, redden deze planning vervolgens niet, en gaan teleurgesteld en met een schuldgevoel naar huis. Dit moet je zien te voorkomen; het is beter om jezelf te brengen in een *ritme van afronding*.

In de planning en uitvoering van dit blok focuswerk raden we aan om altijd te starten met

de rolverplichtingen (dit zijn vaak jouw terugkerende taken), waarop je door de eindklant (of manager) wordt beoordeeld. Onze ervaring leert dat dit de meeste kalmte creëert, waarschijnlijk omdat het brein dit als los eindje ervaart, dat opgelost moet worden. De groeitaken zijn namelijk nooit écht urgent – je werkt

hierbij vaak aan een langdurig project. En heb je tijd over in dit blok, dan kun je twee dingen doen. Je kunt de overgebleven tijd gebruiken om doe-werkzaamheden uit te voeren, of je gebruikt het om te ontspannen (loop eens het gebouw uit naar buiten).

*Ter herhaling, omdat het zo belangrijk is: plan dit blok focuswerk in wanneer jij een cognitieve piek hebt.

3. Doe-werk

Hierin voer je alle werkzaamheden uit die minder dan 20 minuten in beslag nemen. De belangrijkste doe-werkzaamheden die jij hierin kunt plannen, zijn:

- **Openstaande zaken.** Wat heb jij vandaag van mensen nodig om je werk goed uit te voeren? Denk aan documenten, openstaande vragen, etc. En: wat hebben *anderen* van *jou* nodig om hun werk uit te voeren?
- **Contactmomenten.** In de kenniswereld worden contactmomenten tijdens een project enorm gewaardeerd door de klant. Plan daarom in het blok doe-werk ook deze contactmomenten in; dit kan een korte e-mail zijn met een statusupdate, of een belletje naar een belangrijke klant.
- **Afronding.** Een veel voorkomende eigenschap bij kenistalenten is dat ze heel goed zijn in de eerste 80-90% van een project, maar minder goed in de afronding hiervan. Zijn er momenteel projecten die je halfbakken hebt afgerond? Plan een volwaardige afronding van deze projecten in het doe-werk blok (tenzij het langer dan 20 minuten duurt).
- **Losse to-do's.** Alle kleine taken die je in je to-do lijst hebt staan.

- **Administratie.** Iedereen heeft hiermee te maken. Of het nu invoeren van gewerkte uren is, declaraties verwerken, of financiële administratie; het moet gedaan worden.

Betreft het invullen van je dagelijkse doe-werk blok, raden we aan om prioritering te gebruiken, waarbij je jezelf eerst de volgende vraag stelt:

Van welke openstaande taken, wanneer deze zijn afgerond, voel ik direct mentale rust en kalmte?

Plaats deze boven aan je to-do lijst in je doe-werk blok.

4. Groeiwerk

We willen dat jij dit agendablok pas gebruikt/inzet wanneer je bovenstaande 3 blokken voor minimaal een maand succesvol hebt gebruikt. Waarom? Omdat 3 blokken het magische getal blijkt te zijn; wanneer kennistalenten nog nooit met agenda-blokken hebben gewerkt, en ze starten ineens met meer dan 3 blokken, dan is dat een te grote verandering en houden ze het niet vol. Daarom: start eerst met de blokken voorbereiding, focuswerk en doe-werk, voordat je met het blok groeiwerk start.

Heb je dit gedaan, dan kun je het blok groeiwerk inzetten voor alle groeiprojecten die een bijdrage leveren aan *tijdloze waardeontwikkeling*, zoals boven besproken. Heb je deze projecten geïdentificeerd, dan is de volgende stap om deze dusdanig te formuleren en uit te werken naar doelen zodat het a) jou inspireert tot actie, en b) jou het overzicht geeft met haalbare tussendoelen. Dit laatste is heel belangrijk, en dit is ook de reden waarom we hier een gedeelte van het boek aan hebben gewijd: de OKR+A methode.

Maak het praktisch voor jezelf, zodat je het volhoudt

Het plaatsen van deze blokken in je agenda zal niet veel veranderen aan je werkweek. Het moet echt een ritme worden, wil je verandering zien. En de beste manier om er een ritme van te maken is om het jezelf extreem makkelijk te maken om het vol te houden. En hoe maak je iets extreem makkelijk? Door het zo klein mogelijk te maken.

Dus, voor de aankomende week plan jij:

- Slechts 1 focustaak in je focuswerk blok. Dit kan prima een dagelijks terugkerende taak zijn – zolang je maar een ritme creëert om deze elke dag tijdens je cognitieve piek uit te voeren.
- Slechts 2 taken in je doe-werk blok. We beseffen ons dat je deze heel snel uitvoert en verder gaat – het gaat erom dat jij het voor je brein zo klein mogelijk maakt. Dus het is prima om een reservelijst van taken te hebben, maar **maak de afspraak met jezelf om slechts 2 uit te voeren.**
- Slechts 15 minuten voorbereiding.

Doe dit voor 2 weken. Je zult merken dat je jouw blokken vanzelf uitbreidt. Het simpele punt dat we hiermee willen maken is dat je jouw brein wilt kalmeren, en niet angstig wil maken. Bedenk goed dat je brein bijna 100% van alle wijzigingen in je dagelijkse handelen zal weerstaan – het wil namelijk geen verandering. Plan jij direct al jouw blokken vol, wat gebeurt er dan? Twee dingen:

1. je brein ervaart het als een ‘groot’ iets, wat veel energie zal kosten. Hij zal er alles aan doen om je ervan te weerhouden om aan je werkblokken te starten.

2. dit leidt tot uitstel en een falen (het lukt je niet om jezelf aan je eigen afspraken te houden). Resultaat = dat je takensysteem niet werkt voor jou en je het niet meer hanteert. Je brein is blij omdat het energie bespaart en het evenwicht heeft hersteld. Je brein is op lange termijn minder blij omdat je huidige manier van werken wordt voortgezet, met de negatieve gevolgen die erbij horen.

Praktijktip: taken markeren

Een andere praktijktip die we willen geven is om een simpel notitiesysteem te gebruiken, waarbij je symbolen hebt voor elk type taak. Dit maakt het voor jou heel simpel om naar je to-do lijst te kijken, en deze vervolgens in te plannen en te prioriteren in je agendablokken.

Hierbij hoeft je niet een symbool voor ALLE bovenstaande taaktypen te hebben. Wat wel wenselijk is, is om het voor de volgende te hebben:

- focustaak (>20 minuten)
- doe-taak (<20 minuten)
- openstaande zaken. Hiermee start je altijd je doe-werk blok, dus het is wenselijk om deze snel terug te kunnen vinden.
- knagende taak ('los eindje' in je brein, die spanning oplevert wanneer je het niet afrondt). Dit is ALTIJD een prioriteit en moet als eerste uitgevoerd worden.

Werk je niet met een fysiek notitiesysteem, maar werk je met een to-do app/software, dan is het een stuk simpeler om taken een 'tag' mee te geven. Dit maakt het inplannen van je agendablokken een stuk simpeler: je gaat namelijk tijdens je weekplanning alle

tags langs, en plant ze vervolgens in de juiste blokken.

Praktijktip: taken visueel maken

We kennen allemaal het principe ‘uit het oog, uit het hart’. Dat geldt voor e-mails die je niet meer ziet omdat ze buiten je scherm vallen vanwege de vele nieuwe e-mails die zijn binnengekomen. Maar dit geldt ook voor projecten en taken. Voor je het weet is er weer een week voorbij en heb je niet aan dat ene project gewerkt omdat niemand er iets over vroeg, je erover mailde of over belde...

Een mooie manier van het visueel weergeven van projecten, taken, prioriteiten en de bijbehorende planning vind je terug in het ‘scrumbord’ dat gebruikt wordt door teams die bijvoorbeeld software ontwikkelen volgens de ‘Agile’ manier van werken.¹

In deze methodiek wordt per periode (bijvoorbeeld een week) een sprint gedefinieerd. Deze sprint bevat het werk dat in die periode gedaan gaat worden. In plaats van een gedetailleerde planning voor het hele project vooraf, wordt het werk opgedeeld in korte iteraties (sprints) die een duidelijke afgebakende hoeveelheid werk bevatten. Bij het kiezen van de inhoud van een sprint, wordt gekozen uit de ‘backlog’, dat is een lijst met alle mogelijke zaken die gedaan zouden kunnen worden.

Tijdens de sprint komt het team iedere dag aan het begin van de dag bij elkaar en houdt een korte ‘stand-up meeting’. In deze meeting wordt kort de status en eventuele knelpunten besproken en bepaald welke taken die dag door wie worden opgepakt. Op het scrumbord, die ergens goed zichtbaar aan de muur hangt, wordt dagelijks bijgewerkt wat gepland is om te doen die dag, door wie, wat onderhanden is en wat al klaar is.

1 Er is veel geschreven over Agile en Scrum. Mijn bedoeling is niet om hier volledig te zijn. Voor dit hoofdstuk volstaat het om te weten dat de hier beschreven ‘Scrum’ een methode is die valt binnen de ‘Agile’ manier van werken.

Je kunt hier eenvoudig je eigen persoonlijke variant van maken. Ik noem dat 'Agile Personal Task Management'. Je kunt de lijst acties die je zou kunnen doen (alles wat er op je bord ligt) zien als jouw 'backlog'. Jouw werkweek is dan een sprint die je vaststelt door te kiezen welke acties je aankomende week gaat doen. Vervolgens bepaal je dagelijks (of aan het eind van de vorige dag) wat je die dag gaat doen, wat onderhanden is en wat klaar is.

Je kunt dit vervolgens op verschillende manieren visueel maken. Een whiteboard in je kantoor met post-it notes volstaat prima. Of gewoon een groot vel papier waar je post-its op plakt. Een manier om dit digitaal en toch visueel te doen is door een tool zoals Trello te gebruiken. Je kunt eenvoudig zoeken op internet op deze naam en een account aanmaken. Op de volgende pagina zie je een eenvoudig voorbeeld van hoe dat eruit zou kunnen zien.

Je ziet dat er van links naar rechts een 'backlog' is (de acties die je nog niet aankomende week gaat doen), daarnaast de sprint (alles gepland voor deze week), vervolgens zie je de kolom 'vandaag' met alles wat je die dag wilt doen en tenslotte de kolommen 'onderhanden' en 'klaar'. Werk verplaatst zich simpelweg van links naar rechts door het systeem.

Een belangrijke tip bij het werken met een dergelijke visuele weergave is: minimaliseer de hoeveelheid onderhanden werk. Dit zorgt ervoor dat je met grote focus aan een bepaalde taak kunt werken.

Let op: werk je visuele systeem regelmatig bij en zorg dat het fris en actueel blijft. Als het te lang niet onveranderd aan de muur hangt, wordt het heel snel 'onzichtbaar'. Het is er dan nog wel, maar je neemt het niet meer bewust waar. Ons brein kan namelijk heel goed zaken wegfilteren die niet relevant lijken of waar je niet op gericht bent. Dit gebeurt bijvoorbeeld ook als je op de snelweg rijdt. Je neemt dan niet bewust alle zaken waar



die zich op of langs de weg afspelen. Ken je het filmpje van een basketbalwedstrijd waar halverwege iemand in een gorillapak doorheen loopt? De meeste kijkers zien deze gorilla de eerste keer niet! Ze richten hun aandacht op de spelers en de bal en zijn dus gericht op iets anders. Alleen de zaken die relevant zijn of waar je je op richt, neem je bewust waar.