

Inhoud

Inleiding 9

- 1 Optimaal functioneren 13
- 2 Optimaal geestelijk functioneren 19
- 3 Optimaal emotioneel functioneren 44
- 4 Optimaal functioneren en je gedrag 56
- 5 Persoonlijk onderhoud 64

Slotwoord van de auteur 75

Bijlage: De irritatiemanagementtraining (IMT) 77

Literatuur 89

Over de auteur 91

Geef me de kracht
Om te accepteren wat onveranderbaar is,
Geef me de moed
Om te veranderen wat wel veranderbaar is,
Geef me de wijsheid
Om daarin het verschil te zien.

Reinhold Niebuhr
The serenity prayer

Bedenk dat alleen jou toekomst, wat echt van jou is,
En wat niet van jou is, aan anderen toekomt.
Niemand zal je dan tot iets kunnen dwingen of je tot last zijn,
En je zult niets tegen je wil in doen.

Epictetus
Zakboekje

Inleiding

De afgelopen vijftientig jaren hebben een belangrijke verandering gebracht in ons denken over werk. Die verandering zit vooral in de betekenis die mensen aan hun werk geven. Voorheen zagen mensen het werk vooral als een manier om in hun levensonderhoud te voorzien, en moest je werken om te kunnen overleven. Als je geen werk had, was je aangewezen op de bereidheid van anderen om voor je te werken. Hoewel het werk ook nu nog steeds de belangrijkste manier is om inkomen te vergaren, wordt het minder geassocieerd met overleven. Het werk is eigenlijk een normaal onderdeel van het 'totale leven' geworden, en het stopt niet wanneer de financiële noodzaak wegvalt. Eigenlijk is het een vanzelfsprekendheid dat je een groot deel van je tijd werkend doorbrengt, en veel mensen vinden het vervelend als ze niet meer kunnen of mogen werken.

Ofschoon veel mensen nog wel werken voor financiële zekerheid, heeft werk ook heel andere betekenissen gekregen. Zo is werk voor sommigen een mogelijkheid om te presteren. Je kunt alleen of samen met anderen een eindproduct realiseren, en dat eindproduct kan heel verschillend zijn: iets tastbaars, een dienst of een zorg. Het werk stelt je in staat om met andere mensen in contact te komen, en ergens bij te horen. De toename van het aantal mensen dat werkt gaat waarschijnlijk samen met een afname van andere ontmoetingsmogelijkheden. Voor veel mensen is het werk daarom een belangrijke mogelijkheid om anderen te ontmoeten, en met anderen iets zinnigs te doen. Voor weer andere mensen is het werk vooral een mogelijkheid om zich te ont-

wikkelen. Zij willen daarom niet hun leven lang blijven plakken op een zelfde baan, maar houden ervan om van tijd tot tijd van werk te veranderen om weer andere kanten van zichzelf te ontwikkelen.

Dit boek is geen aansporing om een workaholic te worden en meer tijd met werk door te brengen. Integendeel. Ik ben ervan overtuigd dat werk maar één aspect is van ons leven, en dat het 'ware leven' bestaat uit drie activiteiten, namelijk werken, liefhebben en spelen. Voor een gelukkig leven is het belangrijk om een goed evenwicht te vinden tussen deze drie. In dit boek wil ik laten zien hoe je de kwaliteit van werken kunt vergroten door anders te gaan werken. Je vindt een antwoord op vragen als:

- Hoe kan ik mijn productiviteit op het werk vergroten?
- Hoe kan ik me goed voelen op mijn werk?
- Hoe kan ik mijn tijd effectief benutten?
- Hoe kan ik plezierig samenwerken met anderen op het werk?

Bij het schrijven van dit boek heb ik me vooral laten inspireren door twee mensen, namelijk Albert Ellis en Stephen Covey. Ellis is de grondlegger van Rationeel Emotieve Therapie (RET) en auteur van tientallen boeken over psychologische zelfhulp. Hij beschrijft daarin hoe je jezelf voor de voeten loopt door te geloven in allerlei irrationele ideeën, en hoe je je persoonlijke geluk kunt vergroten door deze irrationele ideeën te vervangen door gezondere, rationele ideeën. Zijn RET geeft mensen concrete technieken waarmee ze de kwaliteit van hun dagelijkse leven kunnen verbeteren. Stephen Covey is onder meer de auteur van de bestseller *Zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Hij beschrijft hierin hoe het werk je de mogelijkheid biedt om je als persoon te ontwikkelen, en hoe je in je werk iets van jezelf kunt nalaten. In dit boek wil ik van beide auteurs het goede combineren en dit aanvullen met enkele persoonlijke ontdekkingen. Op die manier krijgt de lezer een soort receptenboek aangeboden waarin 21 principes staan om optimaal te functioneren op het werk. Het boek kan inderdaad niet meer zijn dan een receptenboek, en het

is aan de lezer om ermee aan de slag te gaan. Ik kan de lezer ervan overtuigen dat ik zelf deze recepten inmiddels al enkele jaren toepas, en dat ze mij het gevoel geven dat ik optimaal functioneer op mijn werk.

Henk Hermans, 2011

Optimaal functioneren

Optimaal functioneren op het werk wordt vaak gelijkgesteld met veel presteren. In de meeste boeken over dit onderwerp vind je dan ook vooral tips om meer te doen in de tijd die je ter beschikking hebt. Dit boek gaat een heel eind verder in zijn doelstelling en stelt dat optimaal functioneren niet alleen gekenmerkt wordt door een hoge productiviteit, maar ook door mentale kracht, emotioneel evenwicht en samenwerking. Je functioneert optimaal op je werk wanneer je de juiste geestelijke instelling hebt en niet wordt gehinderd door allerlei onproductieve gedachten. Deze mentale kracht stelt je in staat om je aandacht bij het werk te houden en je minimaal te laten afleiden door storende omstandigheden op de werkplek. Maar optimaal functioneren heeft ook te maken met je gevoelsleven. Je functioneert optimaal op je werk wanneer je je plezierig voelt bij je werk en weinig last hebt van hinderlijke gevoelens als faalangst, ergernis of wanhoop. En ten slotte verwijst optimaal functioneren naar je relatie met anderen: je collega's en klanten. Als je optimaal functioneert, zorg je ervoor dat je een goede omgang met hen hebt. Je zorgt voor opbouwende contacten met collega's en bent een betrouwbare partner voor klanten. Bij optimaal functioneren is er dus ook sprake van een goede samenwerking met anderen.

Laten we beginnen met een waarheid die evident is: om optimaal te kunnen functioneren is het belangrijk dat je werkomstandigheden goed zijn. Als je ingewikkelde telefoongesprekken moet voeren in een lawaaiige ruimte, zal dit je functioneren negatief beïnvloeden. Ook als je niet het geschikte gereedschap hebt om

moeilijke klussen uit te voeren, zal het resultaat waarschijnlijk teleurstellend zijn. Dit boek is geen handleiding om ideale werkomstandigheden te creëren, en voor zover ik weet bestaan die boeken ook niet. Dit boek is een handleiding om optimaal te functioneren in de werkomstandigheden zoals ze nu zijn. Wat kun je zelf doen om je eigen functioneren te verbeteren?, dat is de vraag die centraal staat. Daarmee is niet gezegd dat je slechte werkomstandigheden zonder meer moet accepteren. Misschien zou je deze kunnen melden bij je leidinggevende, en als die er geen oren naar heeft bij de leidinggevende van je leidinggevende. Als je dan nog weinig gehoor vindt, zou je kunnen denken aan de arbo-arts, de ondernemingsraad, de vakbond en in het uiterste geval een jurist. Misschien dat zij je kunnen helpen om de omstandigheden waaronder je werkt te verbeteren. Dit boek gaat niet over dergelijke externe omstandigheden, maar wijst op omstandigheden in jezelf die optimaal functioneren in de weg kunnen staan. Maar belangrijker nog, het beschrijft hoe je deze 'innerlijke vijanden' uit de weg kunt ruimen en kunt vervangen door 'innerlijke kracht'. Het boek is gebaseerd op ideeën en technieken uit de Rationeel Emotieve Therapie (RET). Deze psychotherapie is ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Albert Ellis en blijkt zeer geschikt voor mensen die niet alleen inzicht willen hebben in hun functioneren, maar dat ook willen verbeteren. Inmiddels wordt RET ook veel toegepast bij problemen op het werk en wordt deze variant aangeduid met de naam Rationele Effectiviteits Training.

Het belangrijkste uitgangspunt van RET is dat het meestal niet de omstandigheden zijn die jouw functioneren verstoren, maar dat je vaak zelf je grootste 'sta-in-de-weg' bent. Natuurlijk kunnen je werkomstandigheden verre van ideaal zijn, maar ze hoeven niet noodzakelijk je functioneren te ondermijnen. Je kunt negatieve werkomstandigheden ook zien als een uitdaging en je als doel stellen om er het beste van te maken. Op die manier kunnen ze je aansporen om je functioneren te verbeteren. Als je bijvoorbeeld maar weinig tijd krijgt om een klus uit te voeren, kan deze omstandigheid een aansporing zijn om een uitzonderlijke prestatie neer te zetten. Je kunt ook meteen denken dat dit onmogelijk is en bij de pakken neerzitten. De keuze is aan jou.

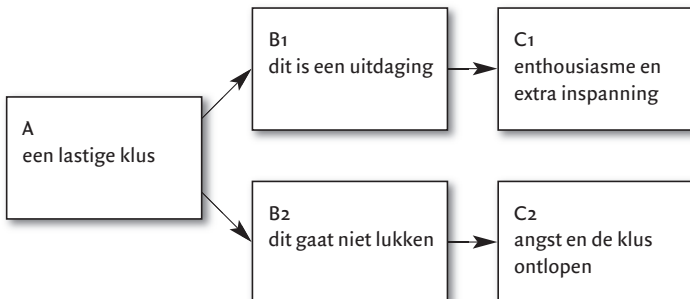
Zie je zo'n lastige klus als een uitdaging of als een dreiging?

Als niet de omstandigheden bepalen hoe je functioneert, welke factor is dat dan wel? Bij RET nemen we een duidelijk standpunt in: het is vooral je *denkwijze* die het verschil maakt. Deze visie geven we gewoonlijk weer met behulp van het ABC-schema. Daarbij staat de A (activerende gebeurtenis) voor de omstandigheden die aanleiding zijn om te reageren. Hieronder vallen zaken als voorvallen op het werk, je omgang met collega's, contacten met klanten, de werkzaamheden die je verricht. Het zijn situaties die aan jou een reactie ontlokken, maar hoe die reactie zal zijn, bepaal je uiteindelijk zelf.

Daarmee komen we uit bij de B, de betekenis die je geeft aan dingen die gebeuren. Hoe je reageert wordt bepaald door de wijze waarop je tegen situaties aankijkt en de ideeën die je hebt. Jouw gedachten bepalen hoe je je bij voorvallen op het werk voelt en hoe je erop reageert. Jouw gevoel en gedrag vormen de C in onderstaand schema (consequentie):

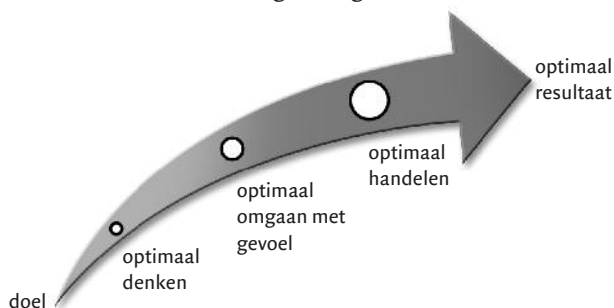


Terugkerend naar het voorbeeld van de lastige klus, zal de gedachte 'dit is een uitdaging' leiden tot andere gevoelens dan de gedachte 'dit gaat niet lukken'. In het eerste geval zal er sprake zijn van een positieve spanning (enthousiasme), terwijl je in het tweede geval een negatieve spanning (angst) voelt.

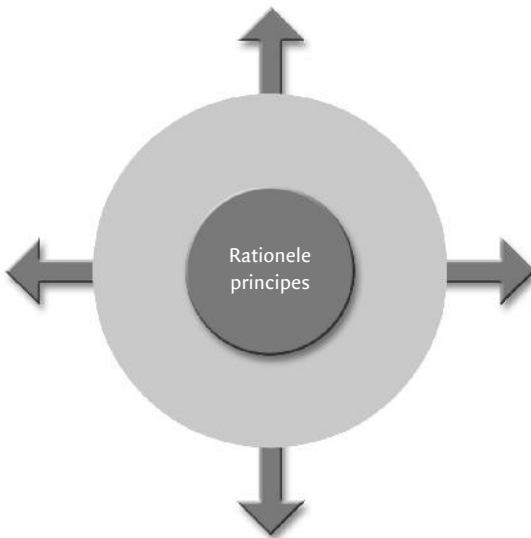


RET nodigt je uit om verantwoordelijkheid te nemen voor je reactie en je niet te verschuilen achter excuses waarmee je anderen of de situatie als zondebok aanwijst. Bovendien nodigt RET je uit om jezelf te zien als de regisseur van je eigen functioneren. Je hebt de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de bovenbeschreven reactie: je gedachten (B) en je gevoel en gedrag (C). Daarmee komen we bij een tweede uitgangspunt van RET: zelfmanagement of zelfsturing. Mensen zijn in staat om zelf hun functioneren te verbeteren door veranderingen aan te brengen in hun reacties. Je bent in staat om afstand te nemen van aangeboren en aangeleerde automatismen en deze te vervangen door nieuwe reacties. RET stelt dat bij je reactie je gedachten een centrale plaats innemen, omdat je in je gedachten de sturing geeft. Door je te bevrijden van onproductieve gedachten ben je in staat om jezelf gemakkelijk door lastige situaties te loodsen. Een verandering in denken heeft invloed op de andere twee processen (gevoel en gedrag), maar je kunt daarnaast ook direct gevoelens en gedrag beïnvloeden. RET stelt je in staat om je emotionele intelligentie te vergroten doordat je je gevoelens beter leert leiden. En last but not least kun je ook enkele gedragsvaardigheden ontwikkelen die ertoe leiden dat je functioneren verbetert. Een krachtige driedimensionale aanpak dus.

RET kan je helpen om optimaal te functioneren op het werk door verandering aan te brengen in de interne condities. Je leert optimaal gebruik te maken van je gedachten, optimaal om te gaan met gevoelens en optimaal te handelen. Vanuit dit model zou je dus kunnen stellen dat je optimaal functioneert wanneer je gedachten, je gevoel en je handelen goed op elkaar zijn afgestemd. We kunnen dit als volgt weergeven:



In dit boek staan 21 principes beschreven die je in staat stellen om belemmeringen in je denken, gevoel en handelen weg te nemen. Het woord 'principe' dien je niet op te vatten als een star dogma, maar als een zelfgekozen leefregel. Je zou de principes kunnen vergelijken met verkeersregels; zoals verkeersregels je helpen om veilig aan het verkeer deel te nemen, kunnen deze principes je helpen om goed te functioneren op je werk. Zoals Stephen Covey stelt, hebben principes een viertal functies. Ze bieden sturing, wijsheid, zekerheid en kracht. Principes zorgen voor sturing omdat ze als leidraad dienen bij dagelijkse beslissingen. Ze zorgen voor wijsheid doordat ze je voorzien van een levensfilosofie die je handelwijze onderbouwt. Ze fungeren als ankerpunten op momenten waarop je houvast mist en geven je daardoor zekerheid. En ten slotte bieden ze kracht omdat ze je de energie kunnen geven die je nodig hebt.



Deze 21 principes voorzien je van een innerlijk kompas, dat je kunt raadplegen om vast te stellen of je op de juiste weg bent naar je streven om optimaal te functioneren. Het zijn de volgende principes:

1. Verantwoordelijkheid
2. Realisme
3. Zelfvertrouwen
4. Hoge frustratietolerantie
5. Risico's nemen
6. Creativiteit
7. Acceptatie
8. Flexibiliteit
9. Proactiviteit
10. Tolerantie
11. Emotionele sensitiviteit
12. Emotionele zelfbeheersing
13. Emotionele transparantie
14. Zelfmotivatie
15. Prioriteiten stellen
16. Zelfexpressie
17. Synergie
18. Support
19. Evenwicht
20. Missie
21. Zelfontwikkeling

De 21 principes komen in de volgende vier hoofdstukken uitgebreid aan bod. Je leert wat het belang is van elk principe en hoe je je dit eigen kunt maken. De eerste tien principes hebben vooral betrekking op de valkuilen in je denken en vertellen je welke ideeën je in staat stellen om optimaal te functioneren op je werk. Deze principes komen in hoofdstuk 2 aan bod, dat gaat over geestelijk optimaal functioneren. De principes 11, 12 en 13 hebben betrekking op je gevoelsleven en worden besproken in hoofdstuk 3, dat gaat over emotioneel optimaal functioneren. De principes 14 tot en met 17 geven je directe instructies tot handelen en komen daarom aan bod in hoofdstuk 4, dat handelt over optimaal functioneren en je gedrag. De laatste vier principes stellen je in staat om optimaal te blijven functioneren en worden besproken in hoofdstuk 5, dat beschrijft hoe je in optimale conditie kunt blijven.