

# Hallo Kees, Beste Manager.

Tijdsdruk  
Verandering  
De wetmatigheden van je brein leren volgen



Hallo Kees, beste manager,

De woorden “tijd en tijdgebrek”, noemde jij regelmatig in onze managementsessie vorige week en ze zitten nog in mijn hoofd. En ik herinner ook de woorden “behoefte aan rust en focus” die van jou kwamen. Ik meende ook te zien dat je wat vermoeid was. Het kwam er niet van je persoonlijk na afloop te spreken dus stuur ik je graag wat ter overdenking toe om je te helpen. Ik probeer een stukje ...

**Organisatie onder veranderdruk.** Jij geeft momenteel leiding aan mensen in een organisatie die onder grote veranderdruk staat. In hectische tijden hebben mensen graag een leider die overzicht houdt, rust brengt. Iemand moet het baken zijn van stabiliteit: “we gaan deze periode overleven, of ... we gaan deze wedstrijd winnen ... of ... we gaan dit project halen. etc. In deze periodes een baken zijn van stabiliteit doet een leider vooral door te luisteren naar de behoeftes van zijn of haar mensen, door overzicht te creëren, het waarom te duiden en de samenhang in activiteiten te brengen, samen met zijn mensen, zodat iedereen herkent waar ze staan en waar het proces staat.

“Van een wedstrijd moet je ook het tactische plan begrijpen en de stand kunnen volgen immers”. Dat biedt ook rust.

**Tijd ...** Tijd is een wonderlijk fenomeen, want altijd schaars en tegelijk ook “een mentaal ding”. Vaak namelijk een mentale barrière. Door tijdsdruk ontstaat er stress en dan lijken de beren op de weg nog groter dan ze werkelijk zijn. Je herkent het. In de training zei ik onder andere dat het wel verstandig is om de werking van ons brein een beetje te volgen.

Dus een paar tips om toe te passen zijn dan nuttig. Ik noem een paar ‘wetmatigheden’ die bij ons brein passen:

**Werkritme.** Focus en werkritme hangen samen en kan alleen verkregen worden in korte stints van 30 minuten, dan 5 minuten pauze, opstaan van je bureau, iets drinken en dan weer 30 min. Grotere stints om tot echte productieve dagen te komen zijn nodig en duren dan minimaal 2,5 uur per keer. Na 2,5 uur 15 min verplichte pauze en wandelen! Bloed door je hersenen!

**Focus.** Focus komt vooral door het overzicht te creëren en de samenhang te zien en er dan stap voor stap, 1 voor 1 een brok werk uit te halen en die eerst af te maken, alvorens iets nieuws te starten. Na iedere keer dat iets af is, is er even een moment om dat te erkennen, te vieren, te markeren! Beloningsmechanismen werken zeer positief in ons brein en verlagen de improductieve stress.

**Aandacht.** Aandacht door bila's met je mensen te hebben is op zich een goed fenomeen, maar vaak erg tijdrovend. Dus breng het aantal bila's terug in periodiciteit en creëer ontmoetingsmomenten met je mensen van ca 15 min per keer. 15 minuten periodes kun je in je agenda blokken en je mensen laten weten dat ze kunnen “intekenen” of altijd onmiddellijk tijd krijgen op 2 dagdelen in de week. Een vast ritme, waarop jij altijd beschikbaar hebt voor hen en hen zelf ook opzoekt als je denkt dat iemand ff aandacht

nodig heeft. Laat je mensen weten dat je er dan altijd voor ze bent. Benut deze tijd ook, als mensen niet bij je langskomen, om te wandelen over de kantoorvloer en op de bouwplaats en geef hier en daar complimentjes. Luister aandachtig naar je mensen en hun noden van het moment, interpreteer niet zelf, maar vraag door en geef aan dat je begrepen hebt wat ze bedoelen. Duid indien gewenst de context. Neem geen actielijst op je schouders mee terug ;-). Want dan ga je 'overnemen' ipv ruimte aan zelfredzaamheid te geven. Ontlast je mensen van 'onmogelijke opgaven'.

**Delegeren.** Delegeren is een makkie natuurlijk ... het lastige is alleen het ALTIJD en MET PRECISIE te doen. Delegeer vrijwel alles, behalve wat jij als manager moet regelen als 'hitteschild' van je team. Geef aan WAAROM je een taak of verantwoordelijkheid delegeert, wat het resultaat ervan in het grotere geheel betekent. Geef aan welke eisen je aan het resultaat stelt en geeft bevoegdheden om te kunnen handelen van uit de gedelegeerde verantwoordelijkheid. Spreek af hoe er met afwijkingen overlegd wordt en binnen welke kaders er ruimte is om zelf te blijven acteren als gedelegeerde. Evalueer en complimenteer.

**Vergaderingen.** Minimaliseer vergaderingen. Waar moet jij echt bij zijn? Waar kun je een medewerker naar toe laten gaan? Wanneer je een medewerker laat gaan, leert deze er mogelijk van. Delegeer de bevoegdheden voor de vergadering aan je medewerkers met de besproken precisie. Als je zelf vergaderingen uitschrijft, zorg dan altijd voor een goed voorbereide agenda met argumentatie en waarom het agendapunt er toe doet. Overleggen hoeven niet altijd een uur of een veelvoud hiervan te duren. Heel goed werkbaar is 20-40 minuten schema. Dus start het overleg om 11:20 uur ipv 11:00 uur.

**Inhoudelijke duiding.** Een manager brengt vooral ook rust in het hoofd van anderen als zijn mensen de duiding krijgen op wat er gaande is en hoe dit te lezen ... en waar de ruimte zit om tot oplossingen te komen ... Dat vraagt van de manager een rake analyse, een eigen interpretatie met ruimte voor een eigen mening die voor jouw team inzichten biedt hoe dingen werkelijk lopen of in elkaar steken. Die inhoudelijke duiding gaat over ... noodzaak (een 'beetje bange poeperd...' ;-), oorzaken, werkwijze van het oude gedrag, werkwijze van het gevraagde nieuwe gedrag, ruimte om ander gedrag te laten zien passend bij het voor elkaar krijgen van de inhoudelijke verandering. Dit leidt ertoe dat je heel concreet maakt door welk gedrag de verandering plaats kan vinden.

Al met al hoop ik je met deze paar praktische punten je op ideeën te brengen, zo je die niet al had natuurlijk .. ;-). Belangrijkste is misschien wel ... dat "Tijd" vooral een "mentaal spel is". Dus maak ook je teamdiagnose, met nadruk op waarom mensen zich voelen zoals ze zich lijken te gedragen? Vaak geldt hier ... er is altijd een reden voor gedrag, zodra je die kent, kunt je bijsturen en coachen.

Deze mail aan jou is vooral bedoeld als een steuntje in de rug. Een nieuwe rol, een team dat verandering ondergaat en een organisatie die aan het leren is hoe initiatief te nemen in alle hectiek van de dag ... ga er maar aan staan. Graag wens ik je heel veel succes en spreek ik je binnenkort vis à vis hierover. Schroom niet te bellen als je dat wilt.

vele groeten, Harry