

## Inhoudsopgave

### Lesdag 10 Competentie 8: Beroepseigen gedrag en professie

Leeswijzer lesdag 10 .....	2
Competentie 8: Beroepseigen gedrag en professie.....	3
Ken je kwaliteiten en valkuilen .....	3
'Ontaarde' kwaliteiten: vervormingen .....	3
Kernkwadrant.....	4
Oefening: Kernkwadrant.....	6
Assertief kunnen reageren .....	8
Van subassertief tot agressief .....	8
Opkomen voor jezelf .....	9
De voordelen van assertiviteit.....	9
Hoe word je assertief / assertiever? .....	10
Opdracht 'Assertiviteit' .....	10
Opdracht: Test je assertieve vaardigheden.....	11
Stijl afstemmen op een collega .....	12
Delegeren.....	13
Belemmeringen voor succesvol delegeren .....	13
Beter delegeren kun je leren.....	14
Aanpassen van stijl .....	14
Coachen als vorm van begeleiden .....	15
Ervaringsdeskundigheid .....	15
Ruimte voorwaarde voor leren .....	15
De kunst van het vragen stellen .....	15
Inspireren, motiveren en voorbeeldgedrag.....	16
Over voorbeeldgedrag.....	17
Niet 'dippen' maar 'dimmen' .....	17
Opdracht: Delegeren.....	17
Time-management.....	18
Opdracht: Zelfbeoordeling time-management.....	18
Tijd is schaars .....	19
Waarom time-management? .....	19
Twee belangrijke vragen bij time-management.....	19
Taakopvatting en persoonlijkheid .....	20
Waarom houd je situaties met veel stress in stand? .....	20
Voorspelbaarheid van activiteiten .....	20
Drie soorten activiteiten .....	20
Belangrijke zaken eerst .....	21
Datgene wat je drijft.....	22
Opdracht: Drijfveren.....	23

---

## Leeswijzer lesdag 10

Deze lesdag kijken we hoe je je handelen als GVP verder kunt professionaliseren. Je bewust worden van de manier hoe je een en ander aanpakt, is belangrijk bij het ondersteunen van collega's in de omgang met psychogeriatrische cliënten.

We staan eerste stil bij je eigen kwaliteiten en valkuilen. Je doet dat aan de hand van een oefening met kernkwadranten. Vervolgens gaan we in op assertief reageren. Dit is belangrijk in je contact met anderen zodat je zeker overkomt, weet wat je doet en daarmee ook rust uitstraalt voor anderen. We gaan met elkaar praten over delegeren. Je kunt niet alles zelf doen en zult werkzaamheden aan collega's moeten delegeren. Dat is ook belangrijk zodat je collega's een en ander kunnen leren. Ook hier is weer niet alleen belangrijk wat je doet maar hoe je een en ander doet. Je kunt daarbij veel leren van coachen. Wanneer je goed voorbeeldgedrag toont en enthousiast bent heeft dat een positief effect op anderen.

Tot slot gaan we het hebben over hoe je omgaat met je tijd, over timemanagement. Hoe je kun je beter omgaan met je tijd?

---

## Competentie 8: Beroepseigen gedrag en professie

De GVP is in ruime mate vakbekwaam en nauwkeurig in alle voorkomende activiteiten bij de dagelijkse verzorging van psychogeriatrische cliënten op een dusdanig niveau dat zij alle werkzaamheden aan collega's, leerlingen, mantelzorgers en vrijwilligers kan laten zien en toelichten.

Eerder deze opleiding is ingegaan op vormen waarop je je kennis, kunde en vaardigheden aan collega's, vrijwilligers en anderen kunt overdragen. Deze lesdag kijken we hoe je dat verder kunt professionaliseren. Je bewust worden van de manier hoe je het doet, is belangrijk bij het ondersteunen van collega's in de omgang met psychogeriatrische cliënten.

We staan eerst stil bij hoe je zicht kunt krijgen op eigen en andermans kwaliteiten en valkuilen, vervolgens gaan we in op assertief reageren en het delegeren van werkzaamheden aan collega's en timemanagement.

### Ken je kwaliteiten en valkuilen

---



Bekijk het filmpje 'Kernkwadrant'

Ga naar: <https://btsg.nl/inloggen/>

Klik op de opleiding GVP

Log in met het wachtwoord: 2017GVPstudent

Ga naar **lesdag 10**

---

We zeggen altijd 'ieder heeft zijn kwaliteiten' en daarmee bedoelen we eigenschappen die kenmerkend zijn voor die persoon. Daar is zij goed in, dat beheerst zij goed. Ieder mens heeft een eigen set van kwaliteiten, die uniek zijn. Kwaliteiten zijn persoonskenmerken die los staan van wat je geleerd hebt. Het gaat om het potentieel aan mogelijkheden die je ter beschikking hebt. Potentieel, omdat we het niet altijd (kunnen) gebruiken. Kwaliteiten kun je in de loop van je leven ontwikkelen, ze zijn niet verbonden aan omstandigheden maar aan jou als persoon, je draagt ze altijd met je mee. Voorbeelden van kwaliteiten zijn 'geduld', 'creativiteit', 'overzicht hebben', 'inlevingsvermogen', 'humor' of 'overtuigingskracht'.

Als je de kwaliteiten gebruikt die precies bij jou en de situatie passen, dan heeft dat over het algemeen een positief effect op jezelf en je omgeving. Je kwaliteiten vormen een belangrijke drijfveer voor wát je doet en hóe je iets doet.

#### 'Ontaarde' kwaliteiten: vervormingen

Kwaliteiten kunnen ook doorschieten (te veel van onze kwaliteit), we noemen dat vervormingen of valkuilen. Zo kan 'geduldig zijn' doorslaan in 'passiviteit'. Daarnaast heeft een kwaliteit een tegenpool, een zogenaamde 'allergie'. Dat gaat meestal gepaard met heftig en irrationeel reageren. Mensen die houden van een opgeruimde kamer, zijn bijvoorbeeld vaak allergisch voor rommel.

We hebben over het algemeen de neiging dit deel van onze persoonlijkheid (onze valkuilen en allergieën) weg te stoppen, te negeren. Of je denkt: ik (of de ander) moet er maar mee leren leven. Maar zo werkt het niet altijd. Het kan stress bij jezelf of je omgeving oproepen. Het kan juist leerzaam zijn om stil te staan bij je kwaliteiten, valkuilen en allergieën omdat dit groeimogelijkheden (uitdagingen) oplevert voor jezelf (en rust voor jezelf en je omgeving).

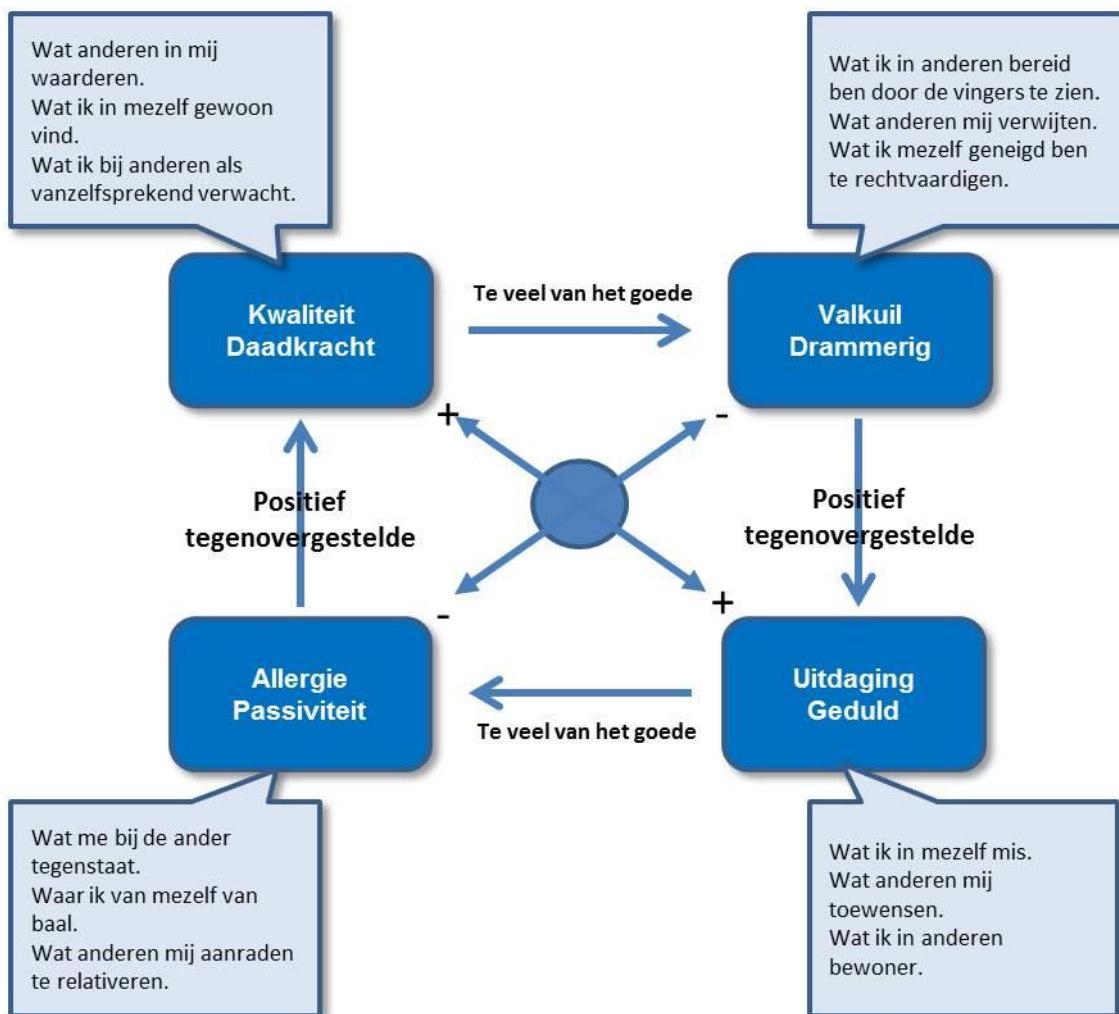
Als je aan de slag wilt met een bepaalde 'vervorming' van jezelf, is de eerste stap dat je vaststelt dat het om een 'vervorming' gaat. Dat is niet eenvoudig. Soms vind je omgeving een bepaalde eigenschap een 'vervorming' maar vind je dat zelf niet. Jij vindt jezelf zorgvuldig, terwijl anderen vinden dat je pietluttig bent, een 'pietje precies'. Wie heeft er dan gelijk? Andersom is natuurlijk ook mogelijk: jij vindt jezelf pietluttig, terwijl je omgeving dat niet zo ervaart.

Het belangrijkste criterium bij het vaststellen van een 'vervorming' is of je er zelf last van hebt. Daarnaast kun je kijken in hoeverre je omgeving er last van heeft. Dat vraagt het vermogen om objectief naar je omgeving te kijken en te luisteren. Houd rekening met verschillen tussen werk en privé. Een hulpmiddel bij het in beeld krijgen van je kwaliteiten en vervormingen is het door Ofman ontwikkelde model van het kernkwadrant.

### Kernkwadrant

Een kernkwadrant bestaat uit 2 tegenovergestelde, elkaar aanvullende kwaliteiten en de vervormingen van beide kwaliteiten (zie voorbeeld hieronder). Met behulp van het kernkwadrant kun je de samenhang voor jezelf inzichtelijk maken tussen je kwaliteiten en vervormingen. Het geeft je inzicht in hoe je gedrag overkomt bij anderen en wat mogelijke oorzaken zijn van (potentiële) irritaties of conflicten met de omgeving (anderen).

Je kunt de methodiek van het kwadrant inzetten bij je eigen ontwikkeling, bij samenwerkingsproblemen en bij het begeleiden van anderen.



In bovenstaand voorbeeld blijkt dat drammerigheid ontstaat doordat de balans tussen 'daadkracht' en 'geduld' (twee kwaliteiten in het schema aangeduid met een +) is verstoord. De kwaliteit 'geduld' is in het gedrang gekomen. Voor deze persoon is het een uitdaging, de kwaliteit 'geduld' te ontwikkelen. Zo zal bovenstaande persoon de neiging hebben om over de rooie te gaan wanneer hij bij een ander met zijn eigen allergie geconfronteerd wordt (passiviteit). Hij is allergisch voor passiviteit omdat passiviteit de overtreffende trap (teveel) van de uitdaging 'geduld' is. En hoe meer men met zijn eigen allergie wordt geconfronteerd, des te groter is de kans dat men in zijn valkuil terechtkomt.

De volgorde bij het invullen van het kernkwadrant is: valkuil, allergie, uitdaging en kwaliteit. Een andere volgorde is: allergie, valkuil, kwaliteit en uitdaging.

Enkele andere voorbeelden van combinaties kwaliteiten – valkuilen – uitdagingen - allergieën zijn.

Kwaliteit	Valkuil	Uitdaging	Allergie
Luisteren	Passief	Assertiviteit	Dominant
Rationeel	Onrealistisch	Positief	Zeuren
Perfectionist	Hoge normen	Acceptatie	Onverschilligheid
Verantwoordelijkheid	Tobben	Loslaten	Onverschilligheid
Sympathiek	Aardig willen zijn	Acceptatie	Arrogantie
Doener	Onzichtbaar	Assertief	Denker
Accuraat	Falen	Zelfbewust	Perfectionist
Analytisch	Niet afmaken	Ordelijk	Star
Zelfstandig	Eenzaam	Teamwork	Afhankelijk



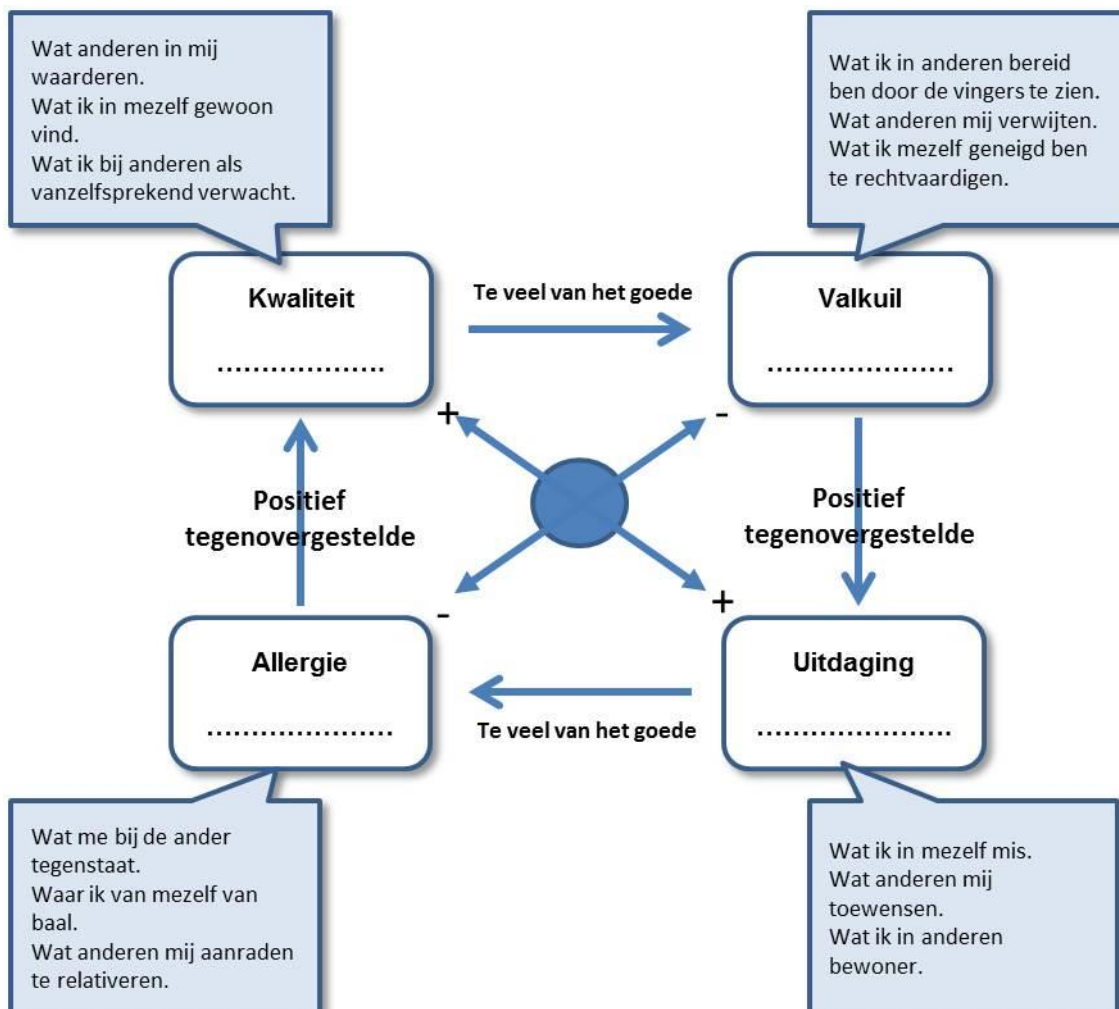
## Oefening: Kernkwadrant

### Doel

- Je wordt je meer bewust van eigen kwaliteiten, vervormingen en allergieën, en de mate waarin ze zich uiten in je gedrag.
- Je wordt je meer bewust waar je uitdaging ligt ten opzichte van je kwaliteit, valkuil en allergie.

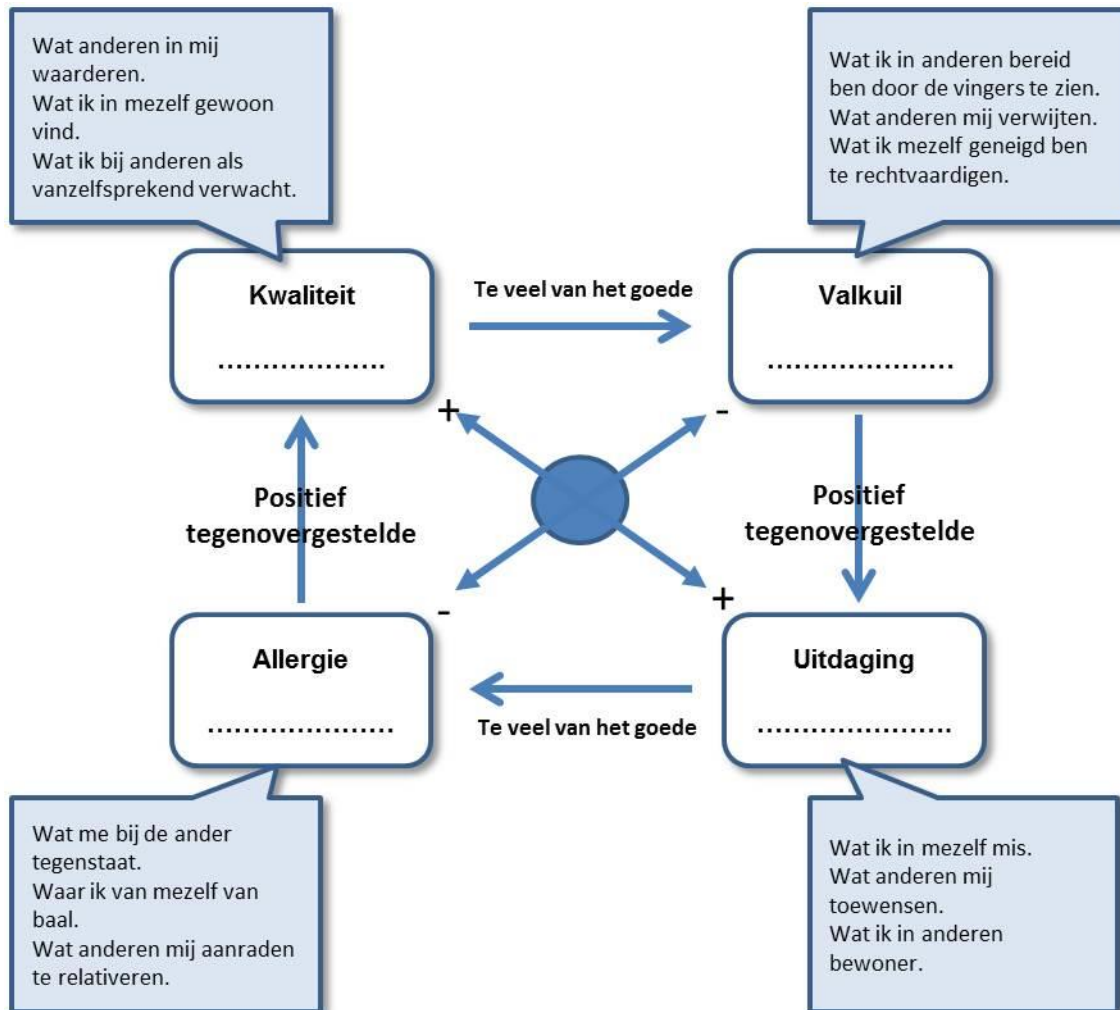
### Oefening 1

- Neem een bij jezelf doorgeschoten kwaliteit en vervorming daarvan (valkuil) in gedachten waar je zelf last van hebt. Gebruik als hulpmiddel de in het schema vermelde vragen. Je kunt nu de kwaliteit en de valkuil benoemen en invullen in het schema.
- Probeer met behulp van de vragen bij het schema je uitdaging en allergie te vinden en zet die in het schema erbij.
- Maak de "uitdaging" concreet / smart.



## Oefening 2

- Neem iemand in gedachten een collega, vrijwilliger, mantelzorgers die met zijn gedrag flink ergernis bij jou oproept. Wat vind je moeilijk?
- Probeer dit te benoemen en vul het in onder kopje 'Allergie'.
- Ga na welke (mogelijke) kwaliteit achter die allergie zit.
- Kijk of je het kwadrant rond kunt maken en je uitdaging in deze kunt vinden.



## Assertief kunnen reageren

Assertiviteit = zelfverzekerd zijn, jezelf kunnen zijn

Als GVP wordt er van je verwacht dat je zelfverzekerd kunt reageren, dat je rust kunt creëren in onduidelijk situaties, dat je beslissingen kunt nemen. Dat is in je contact met collega's, vrijwilligers, mantelzorgers, tijdens informele contacten, werkoverleg en MDO. Er wordt een zekere mate van assertiviteit van een GVP verwacht. Wat is dat en hoe staat dat bij jou?

### Van subassertief tot agressief

Ieder mens heeft het recht op te komen voor zichzelf. Het is jouw leven en jij kunt het beste aangeven wat jij wel of niet prettig vindt. Door voor jezelf op te komen kun je jezelf beschermen, geef je je grenzen aan. Je durft nee te zeggen als je iets niet wilt, zonder je schuldig te voelen. Je durft jezelf te uiten zoals jij je voelt.

Maar het is vooral een andere manier van denken. Je bent je meer bewust van de keuzes die je maakt en je ervaart een gevoel van vrijheid in het maken van die keuzes.

Assertief gedrag houdt rekening met zowel jouw rechten als met de rechten van de ander. Je laat weten wat je wilt, belangrijk vindt en gelooft, zonder de ander te dwingen om jouw opvattingen over te nemen. Je komt voor jezelf op zonder angst, rustig, zonder de rechten van de ander te ontkennen of te schaden.

Assertiviteit is niet: ten koste van alles krijgen wat je wilt of de ander overdonderen. Assertiviteit is wezenlijk iets anders dan egoïsme of agressie. Het is ook wezenlijk anders dan sub (= te weinig) assertiviteit. Subassertiviteit, assertiviteit en agressie zitten op een schaal van te weinig naar te veel,

*Te weinig*

*Te veel*



<i>Subassertief gedrag</i>	<i>Assertief gedrag</i>	<i>Agressief gedrag</i>
<p>Je komt niet voor je eigen belangen op. Je maakt het snel anderen naar de zin en vermijdt als het even kan conflicten. Je houdt meestal je mond, je stelt je onderdanig op, 'praat de ander naar de mond' gaat met de ander mee terwijl je weet dat je het anders wilt. Je houdt meer rekening met de rechten van de ander dan met de rechten van jezelf. Je cijfert je eigen belangen weg. Je geeft niet aan wat je vindt, wilt, voelt of gelooft.</p>	<p>Je komt op voor je persoonlijke belangen, geeft uitdrukking aan je gevoelens, gedachten en wensen op een gepaste manier. Dit doe je op basis van wederzijds respect. Je houdt de communicatie open en combineert dit met eerlijkheid en directheid.</p>	<p>Je gaat jezelf meteen verdedigen, valt de ander verbaal aan of wordt boos. Je toont geen respect voor wat een ander vindt, voelt of denkt. Je gaat in de aanval op ongepaste momenten, je eist, overdondert, domineert. Je houdt vooral rekening met je eigen rechten en belangen en je verwaarloost of negeert de rechten van de ander.</p>



## Opkomen voor jezelf

Nog steeds denken veel mensen dat opkomen voor jezelf betekent dat je:

- een grote mond op zet;
- de ander wel even laat merken dat er niet met jou gesold kan worden;
- agressief wordt en van je afbijt.

Op deze manier is assertief reageren niet correct. De ander zal boos worden, er ontstaat ruzie. Het contact verloopt minder prettig. Als je opkomt voor jezelf op een rustige manier voorkom je dat je de ander schaadt.

Wanneer je assertief reageert, moet je correct blijven handelen, je mag de belangen van de ander niet ontkennen.

De assertieve reactie is de beste reactie, toch vinden veel mensen dit moeilijk. Enkele oorzaken:

- er is sprake van een ongelijke situatie, de ander heeft meer macht dan jij. Je durft niet te weigeren of voor jezelf op te komen, uit angst of onderdanigheid voor de ander;
- je bent bang dat de ander jou niet meer aardig vindt als je voor jezelf kiest;
- je staat tegenover meer personen, je bent bang dat ze je laten vallen, dat je er niet meer bij hoort;
- je wilt de ander niet kwetsen;
- je bent bang voor wat 'ze' wel zullen zeggen, je wilt niet dat ze je 'moeilijk' vinden;
- de belangen van de ander zijn voor jou belangrijker dan die van jezelf.

*Wie box blijft hier staan!  
okee? wie box blijft  
hier. Ik kan ook  
ontslag nemen, hoor!*



## De voordelen van assertiviteit

Als je assertief kunt reageren, kun je je leven aangenamer maken. Het stelt je in staat bekwaam en met meer flair om te gaan met lastige situaties en personen. Als het je eenmaal lukt om je gedrag te beteugelen (als je agressief bent) of te stimuleren (als je passief bent), zul je het makkelijker vinden om:

- je 'zin door te drukken' op zo'n manier dat de betrokken mensen actie ondernemen of hun gedrag veranderen, zonder dat je daarmee boosheid opwekt;
- iets te weigeren zonder daarbij een ander voor het hoofd te stoten;
- een afwijkende (of impopulaire) mening te uiten op zo'n manier dat anderen het aanvaardbaar vinden, ook al zijn ze het er niet mee eens.

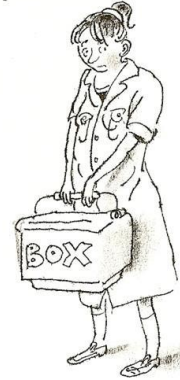
Verder helpt assertiviteit bij het verbeteren van je contact en communicatie. Je sociale vaardigheden verbeteren als je:

- weet hoe je complimentjes moet geven en ontvangen. Dit stelt je in staat zelfvertrouwen te ontwikkelen en ook anderen een goed gevoel over zichzelf te geven;
- andere mensen op hun gemak stelt door het gesprek te beginnen en op gang te houden. Dit maakt de communicatie een stuk prettiger;
- positieve gevoelens over ideeën en acties van anderen kunt uiten, in plaats van ze voor jezelf te houden.
- persoonlijke tekortkomingen erkent (denk aan de vervormingen bij de bespreking van het kernkwadrant). Dit duidt er namelijk op dat je assertief en zeker van jezelf bent.

## Hoe word je assertief / assertiever?

1. Bepaal wat je wilt en neem de tijd om na te denken
  - o bepaal wat je in het ideale geval zou willen;
  - o bepaal wat je minimaal wilt bereiken;
  - o bedenk alternatieven;
  - o bedenk argumenten die ondersteunen wat jij wilt bereiken.
2. Communiceer duidelijk en precies wat je wilt
  - o duidelijk: direct, niet vaag, kort maar niet abrupt;
  - o precies: geef aan wie, wat, hoeveel, voor wanneer en waarom.
3. Onderstreep wat je zegt met je lichaamshouding
  - o zit of sta rechtop, wees fier en zelfbewust;
  - o let op je stem: kalm, niet luid maar zelfverzekerd;
  - o let op je gezichtsuitdrukking, glimlach alleen als daar aanleiding toe is;
  - o houd oogcontact, maar staar de ander niet de hele tijd aan.
4. Laat je niet manipuleren of afleiden  
Manipuleren is iemand in een bepaalde positie proberen te dwingen door:
  - o emotionele argumenten (dreigementen of beloften) aan te voeren;
  - o de ander het gevoel geven van domheid, schuld;
  - o vleien.
5. Wees nieuwsgierig wat de ander van jouw inbreng vindt en wat de ander te zeggen heeft.

*Sorry, ik dacht dat het een goed plan was. Nee hè? Nee, sorry, je hebt gelijk. Ik haal 'm wel weg, goed? Okee? Het spijt me.*



Bekijk het filmpje 'Nee zeggen, assertiviteit en grenzen aangeven'

Ga naar: <https://btsg.nl/inloggen/>

Klik op de opleiding GVP

Log in met het wachtwoord: 2017GVPstudent

Ga naar **lesdag 10**



## Opdracht 'Assertiviteit'

Vorm een groepje van 3 tot 4 personen.

Ieder haalt één of meerdere situaties voor de geest waarin je moest opkomen voor je eigen belangen of die van je cliënt.

Besprek die situatie(s) met elkaar aan de hand van de volgende punten:

- o Vertel globaal iets over die situatie.
- o Wat heb je gezegd of gedaan?
- o Wat had je eigenlijk willen zeggen of doen?
- o Als je deze situatie niet voor jezelf durfde kiezen, wat was daarvan de oorzaak?

Maak een verzamellijst van de antwoorden op de laatste vraag. Deze oorzaken kunnen de aanleiding zijn dat je niet voor jezelf kunt opkomen.



## Opdracht: Test je assertieve vaardigheden

Lees onderstaande uitspraken en omcirkel het antwoord dat het best bij je past. Doe dit zo spontaan mogelijk.

1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak, 5 = altijd

1.	Ik vind dat anderen het recht hebben hulp te vragen	1	2	3	4	5
2.	Ik ben meestal vriendelijk tegenover anderen	1	2	3	4	5
3.	Ik kan nee zeggen wanneer ik dat nodig vind	1	2	3	4	5
4.	Ik accepteer gemakkelijk hulp of advies	1	2	3	4	5
5.	Ik vraag gemakkelijk hulp	1	2	3	4	5
6.	Ik luister goed naar anderen en onderbreek of corrigeer hen nooit	1	2	3	4	5
7.	Ik toon bijna altijd respect voor meningen van anderen	1	2	3	4	5
8.	Ik vind dat mijn mening van belang is voor anderen	1	2	3	4	5
9.	Als mijn mening of opvatting afwijkt van de meerderheid, heb ik geen moeite om dat te vertellen	1	2	3	4	5
10.	Ik blijf bijna altijd kalm tegenover boze mensen	1	2	3	4	5
11.	Ik blijf geduldig, ook als ik ingewikkelde zaken moet uitleggen	1	2	3	4	5
12.	Ik ben in een conflictsituatie altijd zeer praktisch	1	2	3	4	5
13.	Ik deel mijn deskundigheid meestal met anderen	1	2	3	4	5
14.	Ik vraag anderen vaak om feedback, ook als ik verwacht dat die negatief zal zijn	1	2	3	4	5
15.	Ik luister goed naar anderen zonder hen te onderbreken of te corrigeren	1	2	3	4	5
16.	Ik doe verzoeken op een zelfverzekerde manier	1	2	3	4	5
17.	Ik breng prioriteit aan in de lijst met taken die ik nog moet doen	1	2	3	4	5
18.	Ik reageer nooit agressief	1	2	3	4	5
19.	Ik ben beleefd tegenover anderen, zelfs als ik het niet met hen eens ben	1	2	3	4	5
20.	Ik geef mijn leidinggevende regelmatig feedback over zijn functioneren	1	2	3	4	5
21.	Ik kom met compromissen als er conflicten zijn	1	2	3	4	5
22.	Ik stel een oplossing voor als we in ons team een probleem hebben	1	2	3	4	5
23.	Ik praat geregeld met mijn leidinggevende over hoe ik functioneer en welk werk er nog ligt	1	2	3	4	5
24.	Ik wordt door de mening van anderen beïnvloed	1	2	3	4	5
25.	Ik weet in welke situaties hulp nodig is	1	2	3	4	5

Totaal score: .....

Ga alle vragen na en bepaal je totaalscore. Wanneer die zestig of lager is, of wanneer je meer dan tien items met een twee of lager hebt beoordeeld, kun je er van uitgaan dat het verstandig is om aan je assertieve vaardigheden te werken. De uitslag geeft een indicatie, meer niet. Wat zijn voor jou leerpunten als het gaat om assertief zijn? N.b. Vraag ook eens je collega of leidinggevende jou op deze test te scoren. Leg daarna jullie scorelijsten naast elkaar en bespreek de verschillen.

## Stijl afstemmen op een collega

In je rol als GVP verzorg je zelf cliënten maar laat je ook zaken geheel of gedeeltelijk over aan anderen. Je blijft wel het aanspreekpunt. Dat betekent dat je het proces coördineert, aanstuurt en aan anderen delegeert.

Bij je stijl spelen twee zaken een rol. De mate waarin je:

- Taakgericht bent  
Je bent sturend, vertelt collega's wat ze moeten doen, waar, wanneer en hoe ze dat moeten doen en controleert dit.
- Relatiegericht bent  
Je bent ondersteunend, gericht op tweerichtingscommunicatie, luistert actief, moedigt collega's aan, complimenteert, besteedt veel energie aan begeleiding.

Dat levert vier mogelijke stijlen op:

		Stijl
veel taak- en weinig relatiegerichtheid	→	instructies geven
veel taak- en veel relatiegerichtheid	→	overtuigen
weinig taak- en veel relatiegerichtheid	→	coachen
weinig taak- en weinig relatiegerichtheid	→	delegeren

Eén van deze stijlen kan dominant bij je zijn (het is belangrijk voor jezelf om te onderkennen hoe dat bij jezelf zit) maar vaak kunnen mensen afwisselen of hanteren ze een mix van de stijlen. Dat laatste is handig want wanneer je zaken 'aan een ander overlaat', moet je rekening houden met en aandacht hebben voor de:

- Taakvolwassenheid van een collega.

Met taakvolwassenheid wordt bedoeld dat je rekening houdt met:

1. Bekwaamheid: is je collega wel vakinhoudelijke competent? Heeft deze de benodigde kennis, ervaring en vaardigheid?
2. Bereidheid: hoe staat het met de motivatie, het verantwoordelijkheidsgevoel en zelfvertrouwen van je collega?.

Deze taakvolwassenheid kan afhankelijk van wat gevraagd wordt variëren. Een collega kan bijvoorbeeld een hoge mate van taakvolwassenheid bezitten in het plannen van werk, maar kan een aanzienlijk mindere mate van taakvolwassenheid hebben in het schrijven van rapportages. Op basis van bovenstaande inzichten kun je een globaal bepalen op welke stijl je het best kunt hanteren om collega's bij de uitvoering kunt betrekken of zaken aan collega's kunt overlaten:

Bekwaamheid	Bereidheid		Stijl
+	+	→	delegeren
+	-	→	coachen - delegeren
-	+	→	coachen - overtuigen
-	-	→	Instructies geven

Het is dus handig als je jezelf verschillende stijlen van begeleiden en ondersteunen van collega's eigen maakt. We hebben het al gehad over instructie geven, een klinische les en het geven van feedback. In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op delegeren, coachen en het inspireren en motiveren van collega's.

## Delegeren

Als je delegeert blijf jij voor een goede uitvoering verantwoordelijk. Als er iets mis gaat, ben jij de persoon die daarop aangesproken kan worden. Jij op jouw beurt kunt dan weer de persoon aanspreken aan wie je de taak hebt gedelegeerd.

Delegeren betekent:

- goed inschatten wat je aan wie gaat delegeren. Is de ander wel competent genoeg? Denk aan kennis, vaardigheden of een combinatie van beiden. Als GVP is het van belang dat je daar goed zicht op hebt.
- begeleiden, een ander in de gelegenheid stellen iets te leren. We hebben allemaal het meest geleerd door dingen zelf te doen. Soms ging dat in een keer goed, soms niet. Als GVP heb je een rol bij het ondersteunen en begeleiden van een ander en afgestemd op die ander (Denk terug aan de oefening over leerstijlen over de verschillen tussen mensen).
- het toevertrouwen van een taak aan iemand anders. Je draagt dan een deel van de verantwoordelijkheid over aan de ander en de bevoegdheid die nodig is om de taak uit te voeren (controleer bij handelingen in het kader van de wet BIG of dat mag!). Het gaat om het 'toevertrouwen'. Dit vertrouwen moet van twee kanten komen. Als GVP moet je het vertrouwen hebben in het vermogen van degene aan wie je iets delegeert en de ander moet vertrouwen hebben in jou als GVP.

## Belemmeringen voor succesvol delegeren

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom je taken niet delegeert:

- Je denkt dat het meer tijd kost, je doet het zelf sneller.
- Het uitleggen van hoe iets gedaan moet worden kost tijd. Op korte termijn kost het wellicht meer tijd, pas op lange termijn kan het winst opleveren.
- Gedelegeerde taken worden misschien niet goed gedaan. Dat is vervelend voor de cliënt / mantelzorg en voor jou.
- Je hebt geen goed beeld over hoe iets moet worden uitgevoerd, dus kun je het beter zelf doen.
- De ander kan het beter dan jij en dat zal anderen opvallen. Daardoor kunnen ze denken dat jouw werk net zo goed (of beter) door de ander kan worden gedaan.
- Niemand kan het zo goed als jij.
- Je hebt het gevoel dat je overal zelf direct bij betrokken moet blijven om een goed overzicht te houden.
- Er is letterlijk niemand om iets aan te delegeren.

## Perfectionisme

Echte perfectionisten hebben moeite met delegeren en loslaten. Zij willen dat alles zo gaat als zij altijd doen of hebben uitgedacht. Perfectionisten hebben zo'n sterk verantwoordelijkheidsgevoel dat er soms weinig ruimte overblijft voor de inbreng van anderen. Het moet gaan zoals zij heeft bedacht. Het is de angst om los te laten, het twijfelen aan de kunde van een ander of het gebrek aan vertrouwen dat anderen het net zo goed kunnen (maar soms anders). Verantwoordelijkheidsgevoel is goed maar het schiet door als het krampachtig wordt. Wanneer de neiging om het perfect te doen een doel op zichzelf wordt. Perfectionisten hebben het niet gemakkelijk. Ze zijn nooit helemaal tevreden. Ze zijn 'streng' voor zichzelf maar ook naar anderen.

Ben je een perfectionist en heb je er last van? Stel jezelf dan de vraag waar je bang voor bent. Hoeveel vertrouwen heb je in de kwaliteiten van je collega's?

### **Beter delegeren kun je leren**

De een kan beter delegeren dan de ander. Dat heeft te maken met vaardigheden en je karakter. Ben je een teamspeler of een solist? Wanneer je onderstaande tips toepast komt dat de kwaliteit van je delegeren ten goede.

- Kies zorgvuldig welke taken je wilt delegeren. Laat je niet leiden door 'wat je kwijt wilt', maar ook door het benutten van de kwaliteiten van de anderen.
- Kies de geschikte persoon op grond van eerdere ervaringen.
- Geef duidelijk deadlines aan als die er zijn (Dit moet worden gedaan voor...), de middelen die beschikbaar zijn of gehanteerd moeten worden (denk aan protocollen bijvoorbeeld als het gaat om vrijheidsbepalende maatregelen), verantwoordelijkheden (denk aan wet BIG).
- Controleer of de ander je goed begrepen heeft, geef aan welke ondersteuning je kunt bieden.
- Ga actief de voortgang na (Hoe gaat het?), stimuleer een regelmatige verslaglegging (Laat even horen hoe het gaat).
- Evalueer de taakuitvoering (geef feedback) en trek zelf lering uit de opgedane ervaring.
- Oefen jezelf in het beter leren kennen van de ander(en) waardoor je steeds beter de juiste persoon voor de juiste taak kunt kiezen. Tips:
  - Nieuwe taken. => Wie zou het als een uitdaging beschouwen? Wie zou er het meest van opsteken?
  - Ervaring, deskundigheid of snelheid vereist. =>. Wie heeft de meeste deskundigheid ervaring?
  - Specifieke persoonlijke kwaliteiten zijn vereist? (Denk aan BIG, 'lastige familieleden', specifieke gedragingen van cliënten) => Wie beschikt daarover?
  - Wat voor andere werkbelastingen, prioriteiten spelen een rol? => Wees zelf flexibel en pas je aan omstandigheden aan.

### **Aanpassen van stijl**

Wanneer je zaken delegeert heb je er belang bij dat diegenen aan wie je taken delegeert dat zo goed mogelijk kunnen. Je hebt er belang bij dat hun deskundigheid en vaardigheden groeien. Dat kan op verschillende manieren. We hebben al eerder aandacht besteed aan mogelijkheden als het geven van instructie en het geven van een klinische les. Welke methode je gebruikt hangt af van de omstandigheden en het doel dat je nastreeft, je eigen mogelijkheden en voorkeuren en de mogelijkheden van de ander(en).

- Omstandigheden en doel  
Wanneer iets in korte tijd moet gebeuren, kies je de methode die het snelst tot het gewenste resultaat leidt. Wanneer je de vaardigheden van een collega wilt vergroten, dan kies je een methode waarbij de ander tijd heeft om zich zaken eigen te maken. Weer een andere methode gebruik je als het alleen gaat om het vergroten van kennis.
- Eigen mogelijkheden en voorkeuren  
Je 'neemt altijd jezelf mee'. Ieder van ons heeft zijn voorkeuren en afkeuren. Dat heeft effect op de manier waarop je anderen begeleidt en ondersteunt. De een is beter in het aanspreken op resultaat, de ander doet het liever zelf.
- Mogelijkheden van de ander  
Het tempo waarin we ons iets eigen kunnen maken varieert van persoon tot persoon. Ook hier geldt dat de een het sneller leert door het te zien, een ander door erover te lezen en weer een ander door een combinatie (denk aan leerstijlen). Daarbij speelt motivatie een rol: de een wil nu eenmaal meer leren dan de ander.

---

Het is handig als je verschillende stijlen van begeleiden en ondersteunen hanteert. Hieronder bespreken we kort een veelvoorkomende manier van begeleiden: het coachen.

### **Coachen als vorm van begeleiden**

Er zijn veel vooroordelen als het gaat om coachen. De populariteit van coachen hangt samen met de ontwikkeling in de zorgsector waarbij cliënten zelf richting geven aan de dienstverlening. Om hen daartoe in staat te stellen moeten medewerkers over een flink aantal vaardigheden beschikken: goed luisteren, adequate vragen stellen, afstemmen op de ander en: loslaten - want niet jij als dienstverlener geeft de richting aan, maar de cliënt. En dat zijn precies dezelfde vaardigheden waarover een coach moet beschikken. Coachen kan ook als begeleidingsstijl door jou worden benut in allerlei samenwerkingsrelaties: bij het inwerken van nieuwe collega's, het begeleiden van stagiaires of van collega's.

### **Ervaringsdeskundigheid**

Eén van de vooroordelen ten aanzien van coachen is dat je nooit antwoord krijgt. Op de vraag 'Hoe vind je dat het gaat?' krijg je als antwoord 'Wat vind je er zelf van?' Dit stereotype beeld van de coach als iemand die vol begrip is, alle ruimte aan de ander laat en vooral geen sturing geeft is hardnekkig. Coaches stellen inderdaad bij voorkeur vragen in plaats van antwoorden geven. Dat komt omdat een coach er vanuit gaat dat de ander zelf in staat is om oplossingen te vinden en eigen ideeën heeft over hoe je iets moet aanpakken of bereiken. Een coach gaat daarbij uit van de ervaringsdeskundigheid die de ander heeft. Door het stellen van vragen helpt de coach de ander zich bewust te worden van die ervaringsdeskundigheid en te ontdekken dat hij zelf de oplossing kan vinden. Coachen is het tegenovergestelde van (traditioneel) instrueren: ik weet hoe het moet en jij moet het precies zo doen. Als je wilt dat de ander zelfstandig werkt, zijn verantwoordelijkheden (leert) dragen en de eigen creativiteit gebruikt dan doe je dat niet door steeds te vertellen hoe hij iets moet doen of aanpakken. Daardoor leert de ander zich afhankelijk op te stellen. Beter is om hem te stimuleren om de eigen kwaliteiten aan te boren en te benutten.

### **Ruimte voorwaarde voor leren**

Coachen kun je zien als 'begeleiden met de handen op de rug' (vergelijk dit met cliënt- of belevingsgericht werken). Een coach gaat uit van het principe dat leren samengaat met het leren van fouten. Dat betekent dat je niet steeds gaat ingrijpen als er iets mis gaat, dat de ander ruimte moet hebben. Dat betekent niet dat de ander aan zijn lot wordt overgelaten, maar dat je helpt de ander te laten inzien waarom iets niet lukt, hoe dat komt, wat hij daar aan kan veranderen en hoe hij dat zelf kan oplossen. Veel vragen stellen en niet te snel het antwoord geven. En wat heel belangrijk is: geloof hebben in de mogelijkheden van mensen.

### **De kunst van het vragen stellen**

Verreweg de belangrijkste vaardigheid van een coach is de kunst van het vragen stellen. Die beperkt zich niet alleen tot het stellen van goede open vragen en doorvragen (zie ook eerder in deze opleidingsmap). Ook de gerichtheid van je vragen is bepalend voor het verloop van het gesprek. Met je vragen stuur je het gesprek immers een bepaalde richting op. Het is belangrijk om je bewust te zijn van het effect van de vragen die je stelt en welke soort vragen je geneigd bent te stellen.

## Inspireren, motiveren en voorbeeldgedrag

Iedereen kent wel een docent die onderwerpen 'goed kon brengen'. Inspireren heeft te maken met enthousiasme. Dat moet je hebben en laten zien. De een kan dat gemakkelijker dan een ander. Omdat de wijze waarop en de mate waarin jij je collega's stimuleert een belangrijke succesfactor is, moet je bij jezelf nagaan hoe je anderen het best kunt inspireren. Inspireren heeft te maken met vertrouwen in de ander en jezelf. Het vertrouwen dat je er samen uit komt of verder komt.

Om collega's of leerlingen iets te leren / begeleiden heb je de volgende vaardigheden nodig:

- Aansluiten op het niveau van de ander: hoe denkt en voelt deze?
- Doelen (helpen) stellen: wat willen we bereiken?
- Goede vragen stellen: wat is het probleem nu echt?
- Doorvragen om verder te komen: waarom hebben jij en de medewerker die keuze zo gemaakt?
- Feedback geven: je hebt dit goed gedaan. Wat daaraan goed is, is .....
- Duidelijke afspraken maken: wat moet gedaan worden, door wie, wanneer en waarom?
- Zelf het goede voorbeeld geven.

Al eerder is benoemd, dat voorbeeldgedrag en vertrouwen van belang zijn. Andere belangrijke voorwaarden die de ander beïnvloeden, zijn:

- *wederkerigheid*  
Er is een balans is tussen hoor-en-wederhoor, wederzijds verkennen en ontdekken van vaardigheden, meningen, oordelen, wensen etc. Het betekent het beste halen uit de kennis en ervaring van je collega's en jezelf.
- *respect voor elkaar*  
Het doel is om de zelfstandigheid van je teamleden te stimuleren door het versterken van de sterke kanten en het verbeteren of anders leren omgaan met zwakke of minder goede kanten. Dat betekent luisteren, vragen stellen, 'serieus nemen wat de ander zegt en hoe de ander dat zegt'.
- *gericht op ontwikkeling/groei*  
Je stimuleert de ander tot verkenning van (nieuwe) mogelijkheden en gebruikt 'het verleden' alleen als leerpunt. Communicatie die de weerstand vergroot, wordt vermeden. Wees zorgvuldig met 'waarom vragen' omdat ze gemakkelijk weerstand of verdediging uitlokken.
- *gezamenlijke inspanning*  
Je moet samen bereid zijn je in te spannen. De collega om te leren, jij om te investeren (tijd, kennis en vaardigheden) in de ander. Het gaat niet om iets vrijblijvends het is geen vrijbrief is 'om elkaar niet serieus te nemen'.

Neem de ander serieus. Ook al lijken iets in jouw ogen belachelijk of eenvoudig of doet de ander moeilijk, de ander kan er mee worstelen. Vertoon daarom geen gedrag of gebruik geen woorden die:

- Bagatelliseren: 'Zo erg kan het toch niet zijn'; 'Ik denk dat je je teveel zorgen maakt'; 'Je bent niet de enige'; Het is je taak om iedereen te helpen'.
- Iemand belachelijk maken: 'Proficiat, ik denk dat jij er in geslaagd bent om ons allemaal voor gek te zetten'; 'Oh, ik hoor het al mevrouw weet-al is weer bezig'.
- Veroordelen: 'Als je dacht dat het wel mis zou gaan als je weg ging, waarom heb je er dan niets aan gedaan voor je naar huis ging?'; 'Misschien heb je gewoon niet genoeg je best gedaan'.



### Over voorbeeldgedrag

Bij motiveren door voorbeeldgedrag doe je de juiste dingen op de juiste manier. Voorwaarde is dat je achter de dingen staat die je zegt. Je kunt geen voorbeeldgedrag laten zien als je twijfels hebt, dus als je niet achter de zaken staat die je overdraagt.

#### Houding

- je neemt verantwoordelijkheid voor je gedrag en bent daarin een voorbeeld voor de collega's;
- je hebt een duidelijk beeld over wat er van jou en de collega wordt verwacht;
- je geeft op de juiste wijze feedback;
- je kunt de belangrijkste gesprekstechnieken toepassen.

### Niet 'dippen' maar 'dimmen'

Belangrijk is dat je leert **denken in mogelijkheden** ('dimmen', in datgene wat wél kan) in plaats van **denken in problemen** ('dippen', in datgene wat niet kan). Vergelijk het maar met het verschil in denken tussen: iemand vindt dat het glas half vol is en een ander dat het half leeg is. Objectief gezien is het dezelfde situatie maar qua beleving maakt het veel uit. Bovendien blijkt uit onderzoek dat denken in mogelijkheden, creativiteit en het vinden van alternatieve oplossingen stimuleert. Voor een medewerker, cliënt en familie is het prettiger om iemand tegenover zich te hebben 'die het ziet zitten' zonder daarbij de realiteit uit het oog te verliezen.

Denken in mogelijkheden vraagt ook van je dat je je bewust bent van automatische patronen in je denken. Bijvoorbeeld: moet een vraag van een cliënt per definitie door jou ingevuld worden of kan dat ook door anderen? Wat kun je en wil je 'loslaten'?



### Opdracht: Delegeren

Bespreek de volgende twee vragen in kleine groepen.

1. Delegeer je taken naar anderen? Zo ja welke taken? Zo nee, wat is daarvan de reden?
2. Welke afwegingen maak je als je taken delegeert?

## Time-management



### Opdracht: Zelfbeoordeling time-management

Geef bij elke uitspraak aan in hoeverre dit bij jou van toepassing is. Tel het resultaat bij elkaar op. Door je score te vergelijken met het tabelletje onder de lijst, krijg je een globaal beeld hoe het met jouw time-management is gesteld.

	bijna nooit	soms	vaak	bijna altijd
1 Een deel van mijn tijd reserveer ik voor planning en voorbereiding.	0	1	2	3
2 Ik delegeer alles wat delegeerbaar is.	0	1	2	3
3 Ik leg taken en streefdata vast in een schema of mijn agenda.	0	1	2	3
4 Mijn papieren berg ik zo op dat ik ze makkelijk terug kan vinden.	0	1	2	3
5 In een vergadering stel ik het aan de orde als de deelnemers zich niet aan het onderwerp houden.	0	1	2	3
6 Ik doe dagelijks zoveel als ik aankan.	0	1	2	3
7 Mijn tijdschema heeft speelruimte zodat ik op acute problemen kan reageren.	0	1	2	3
8 Ik stel -indien nodig- problemen met de uitvoering van de taken systematisch aan de orde.	0	1	2	3
9 Ik kan nee zeggen als anderen mijn tijd opeisen en ik belangrijke dingen te doen heb.	0	1	2	3

### Score-resultaat

Als je de punten optelt, kom je tot het volgende resultaat:

0 - 12 punten Je werkt niet volgens een tijdschema en laat je door anderen opjagen.

13 - 17 punten Je probeert wat te krijgen op je tijd maar bent niet consequent genoeg om daar succes mee te hebben.

18 - 22 punten Je zelfmanagement is goed.

23 - 27 punten Je bent een voorbeeld voor ieder die met zijn tijd wil leren omgaan. Laat anderen van je ervaringen profiteren!

Als je je scores bekijkt, wat zijn dan jouw verbeterpunten:

### Tijd is schaars

Wij allemaal hebben “tijdproblemen” en time-management is een mode-verschijnsel. Toch is het een verkeerde voorstelling van zaken als we denken dat time-management de tijdproblemen uit de wereld helpt! Tijdproblemen horen bij onze cultuur, bij de inrichting van onze samenleving, bij onze productieprocessen, bij de zorgverlening, enz.

*Tijd is een schaars product.*

*Tijd is geld.*

Deze uitdrukkingen maken duidelijk hoe belangrijk binnen onze samenleving tijd is. Time-management is erop gericht om het schaarse goed tijd efficiënt te gebruiken.

### Waarom time-management?

Je besteedt relatief veel aandacht aan korte termijn activiteiten, de dienstverlening in het hier en nu. Belangrijke zaken op lange termijn worden vaak het kind van de rekening. Het zijn vaak de dringende zaken op korte termijn, die tijd in beslag nemen.

Daarvoor zijn vier redenen:

- geen, een gebrekkige of een verkeerde prioriteitenstelling van werkzaamheden;
- veel routinewerk waardoor er weinig tijd en energie overblijft voor het creatief aanpakken van problemen op lange termijn. Routinewerk doet een aanslag op je creativiteit;
- veel onvoorziene zaken die voor gaan of voorrang krijgen;
- onvoldoende gebruik maken van het delegeren van taken.



Time-management beoogt:

- je kritisch te laten kijken naar je eigen werkzaamheden;
- te ontdekken wat de oorzaak is waarom je aan bepaalde zaken niet toekomt;
- inzichtelijk te krijgen wat je tijdvreter is;
- je te leren prioriteiten te stellen;
- je te leren om te tijd anders in te delen / anders met je tijd om te gaan;
- het verminderen van stress en andere negatieve verschijnselen.

Alhoewel plezier maken zich niet laat instrueren, zijn pret en humor in het werk heel belangrijk.

### Twee belangrijke vragen bij time-management

vraag 1: Moet ik wel doen wat ik doe, laat ik niet na wat ik had moeten doen?

vraag 2: Doe ik datgene wat ik moet doen wel op de meest efficiënte wijze?

Om vraag 1 te kunnen beantwoorden is informatie nodig over

- wat je feitelijk doet, en
- wat je moet doen volgens het doel van je functie als GVP en daaruit af te leiden taken.  
Waar kom je niet aan toe (of te weinig) terwijl het een belangrijke taak is of misschien wel het doel van je functie? Het accent ligt hier op: het doen van de juiste dingen.

Aan vraag 2 zitten twee aspecten:

- planning; hoe plan je taken of waarom plan je bepaalde taken juist niet; wanneer doe je wat; wie betrek je daarbij; het accent ligt hier op de planning: *waarom en met wie*.
- de wijze waarop je je taken uitvoert; dit kan misschien efficiënter; hier spelen bepaalde vaardigheden een rol, bijvoorbeeld sneller lezen of beter vergaderen, waarmee je tijdwinst kunt behalen. Het accent ligt hier op: de dingen juist doen.

#### Samengevat:

1. De *juiste* dingen doen (prioriteiten bepalen).
2. Wanneer en met wie (planning).
3. De dingen *juist* doen (efficiënt uitvoeren).

### Taakopvatting en persoonlijkheid

Hoe iemand omgaat met tijd is nauw verweven met zijn taakopvatting en persoonlijkheid.

Time-management vereist van jou:

- een motivatie om aan het tijdprobleem te werken;
- een gevoelde noodzaak om efficiënter te gaan werken;
- een vertrouwen in de deskundigheid van anderen (niet alles in eigen hand willen houden);
- een houding die gekenmerkt wordt door kritisch willen kijken naar je eigen werk;
- een openstaan voor nieuwe ideeën en oplossingen;
- een bereidheid anders te werken dan je gewend bent.



Met welke van deze vereisten heb je moeite?

Let wel: Time-management is niet te leren door *alleen* een aantal tips te geven. Je moet weten waarom je werkt zoals je werkt. Je moet inzicht hebben in je taakopvatting e.d. en welke externe druk op je wordt uitgevoerd. Maar ook welke motieven meespelen in je werkopvatting. Daarna kun je een persoonlijk plan maken om anders met je tijd om te gaan.

### Waarom houd je situaties met veel stress in stand?

We noemen hieronder een zevental motieven:

- niet weten hoe u het werk anders moet organiseren;
- macht der gewoonte;
- veel aandacht krijgen (de spil van de werkeenheid zijn);
- denken dat plannen alleen maar tijd kost en niets oplevert;
- geen invloed kwijt willen raken (niet willen delegeren);
- het hebben van een arbeidsethos: hard werken moet;
- gedrag vertonen voor de buitenwereld (zie eens hoe druk ik het heb);
- legitimatie voor het vervullen van de functie (zie je wel ik ben hard nodig).

### Voorspelbaarheid van activiteiten

Time-management is een kwestie van kiezen, prioriteiten stellen. Je zorgt er voor dat het werk je niet overkomt. Uiteraard blijven er - zeker in de gezondheidszorg - altijd acute kwesties die direct je aandacht opeisen. Toch blijkt in de praktijk dat er meer voorspelbaar is dan je denkt. En over alles wat voorspelbaar is, kun je van tevoren nadenken en in de planning meenemen. Je kunt bedenken hoe je iets gaat doen, hoeveel tijd iets gaat kosten, welke problemen er aan vast zitten, hoe je iets kunt voorkomen enz. Op deze wijze verklein je de kans dat je op allerlei zaken ad hoc moet reageren.

### Drie soorten activiteiten

#### Onverwachte activiteiten

Deze activiteiten zijn onvoorspelbaar. Vragen en werkzaamheden die plotseling op je afkomen, het vraagt om een directe reactie. Wat dat precies is, weet je niet. Wat je wel kunt uitzoeken is hoeveel tijd je hiervoor gemiddeld kwijt bent en hoe je ze kunt stroomlijnen. Uiteraard hoeft je niet alle vragen zelf

af te handelen. Vraag je steeds af: hoort dit wel bij mij thuis?

### Zogenaamde onverwachte activiteiten

Deze activiteiten zijn voorspelbaar maar zo schat je ze niet in. Maak van zogenaamde onverwachte activiteiten @verwachte activiteiten@. Dit doe je door na te gaan wat voorspelbaar is in je werk.

### Verwachte activiteiten

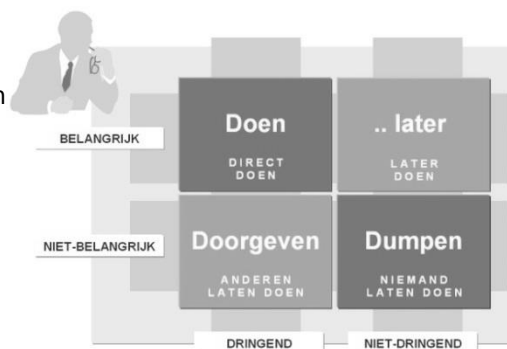
Deze zijn voorspelbaar, met een onderscheid tussen:

- activiteiten die op een vast tijdstip plaatsvinden, en
- activiteiten waarvan je weet dat ze gaan komen maar je weet niet wanneer.

De eerste categorie is goed inplanbaar. Voorbeelden zijn vergaderingen en overdrachten. De tweede categorie is moeilijker te plannen. Een discipline die langs komt maar niet heeft gezegd wanneer. Familie die nog contact met jou moet opnemen. Het aanleveren van gegevens. Enz. Een aantal van dit soort activiteiten kun je door betere afspraken meer "beheersbaar" maken.

### Belangrijke zaken eerst

"Stel prioriteiten". De wereld lijkt steeds drukker te worden. Alles moet gelijk en gaat 24 uur per dag door. Om toch effectief te zijn is het van het grootste belang om prioriteiten te stellen. Laat de belangrijkste dingen niet de dupe worden van allerlei urgente, maar onbelangrijke dingen. Effectieve mensen besteden hun tijd vooral aan zaken die belangrijk zijn (zie illustratie hiernaast). Ze laten zich niet leiden door de waan van de dag, maar plannen zelf hun leven.



Indien aan deze die eigenschappen wordt voldaan, kunnen mensen zich richten op een meer vruchtbare samenwerking met anderen. Onafhankelijk zijn op zich is immers niet voldoende, zeker niet in een wereld waarin alles met alles samenhangt.

	Dringend	Niet dringend
Belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situaties waarbij sprake is van een crisis <b>1</b></li> <li>• Urgente problemen</li> <li>• Projecten met een deadline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning van activiteiten in de tijd <b>2</b></li> <li>• Nieuwe mogelijkheden onderzoeken</li> <li>• Benutten van kansen - ondernemerschap</li> </ul>
Niet- belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommige telefoontjes, mails e.d. <b>3</b></li> <li>• Bepaalde vergaderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommige mails, telefoontjes e.d. <b>4</b></li> <li>• Tijdverspillers</li> <li>• Uitstelgedrag</li> </ul>

Effectieve mensen komen zo min mogelijk met hun tijdbesteding in de vakken 3 en 4 terecht.

---

### **Datgene wat je drijft**

Hoe verstandig we ook kunnen praten over het anders indelen van onze tijd, ons er naar gedragen is van een andere orde. Hoe komt dat? Ons gedrag wordt beïnvloed door motieven waarvan wij ons nauwelijks bewust zijn. En als we de motieven wel weten is het nog niet gezegd dat ze eenvoudig te beïnvloeden zijn. Deze motieven zijn onze drijfveren, in het Engels drivers.



Drivers zijn aansporingen om een bepaald gedrag te vertonen dat op het eerste gezicht sociaal acceptabel lijkt, maar bij nader inzien een valkuil blijkt te zijn.

---

Een onderzoeker heeft op basis van duizenden observaties vijf drivers gevonden:

- Wees perfect;
- Doe je best;
- Maak voort;
- Doe me een genoegen;
- Wees sterk.

Hierna volgt een opdracht en een korte typering van de vijf drivers. Het gaat om algemene beschrijvingen. Elk mens gebruikt afhankelijk van de situatie aspecten uit de verschillende drivers.



## Opdracht: Drijfveren

### Deelopdracht 1

Lees onderstaande typeringen één tot en met vijf door.

Onderstreep in de tekst de aspecten die op jou van toepassing zijn.

Bespreek hierna met een andere cursist(en) je onderstreepingen. Geef daarbij een korte schets van situaties waarin het door jou onderstreepte aspect voorkomt.

#### **1 Wees perfect *Streven naar perfectie om geaccepteerd te worden.***

In de praktijk betekent dit dat je altijd wel iets ziet dat niet in orde is. Je verwacht perfectie van jezelf en van anderen. Aangezien perfectie voor de meeste mensen niet is weggelegd, zul je je vaak niet oké voelen. Je bent steeds bezig perfect te zijn en je vindt pas iets af als het perfect is. Het gevolg is dat je heel lang over iets doet. Zinnen die vanuit de 'Wees perfect driver' worden gebruikt, zijn:

- 'Kun je me precies vertellen...'
- 'Ik weet het niet precies.'

Deze driver kan op hele specifieke gebieden voorkomen; de één neigt tot perfectie in zijn spreken, de ander in het realiseren van bepaalde taken, enz.

#### **2 Doe je best *Niet goed verdelen van energie, waardoor je activiteiten niet afmaakt.***

Je nodigt andere personen uit om met jou 'je best' te doen. Je maakt dingen niet af; loopt te hard van stapel, denkt pas na als je merkt dat je aan het eind van je latijn bent.

In je spreken maak je zinnen niet af; je beantwoordt vragen niet direct; je herhaalt de vraag, je pauzeert en dwaalt af; je vindt iets moeilijk en je denkt fronsend na

#### **3. Maak voort *Altijd haast hebben.***

Je denkt snel, spreekt snel, eet snel. Je bent in de toekomst bezig en vermijdt het hier en nu. Je kijkt veel op je horloge, bent ongeduldig en trommelt met je vingers. Je interrumpeert anderen. Je houdt je niet aan de 100km snelheid en windt je op in een file in plaats van even te ontspannen. Je komt meestal hijgend te laat en bent ondertussen alweer bezig met wat je straks moet doen.

#### **4. Doe me een genoegen *Het de ander naar de zin maken ten koste van jezelf.***

Je voelt je pas lekker als iedereen het naar zijn zin heeft. Je vraagt belangstellend of iemand koffie of thee wil, of hij wel goed zit of het niet te koud is. Je vraagt of je nog iets voor hem kunt betekenen. Je knikt voortdurend, bent het vaak met anderen eens en doet veel in de hoop daardoor geaccepteerd te worden. Je trekt diepe rimpels in je voorhoofd en reageert met "graag gedaan" als iemand je bedankt. Je voelt je teleurgesteld als anderen niet met een gelijksoortig gedragspatroon naar jou reageren. Je hebt moeite om goed voor jezelf te zorgen.

#### **5. Wees sterk *Vermijden van afhankelijkheid.***

Je voelt je pas lekker als je de zaak volledig in de hand hebt. Je hebt moeite om in een auto naast de bestuurder te zitten en als dit toch voorkomt heb je de onbedwingbare neiging mee te rijden. Je hebt moeite een leidinggevende boven je te accepteren. Je onderdrukt meestal gevoelens en kunt moeilijk tegen je verlies. Je bent sterk rationeel ingesteld.

### Deelopdracht 2

1. Welke drijfveer is het meest van toepassing op jou?
2. Wat zijn voor jou wenselijke veranderingen?
3. Welke mogelijkheden / voornemens heb je om daar in de toekomst iets aan te doen?
4. Welke acties vraagt dit van jou?

