

## HET PROJECT IK

Door Sander Wieringa \*

**Bent u eigenlijk wel de juiste persoon op de juiste plek? Doet u wat u kunt? Kunt u wat u doet? Zou u met ander werk of in een andere omgeving niet veel meer gaan presteren? Wilt u dit werk tot uw pensioen doen? Geef 'ns antwoord op zulke vragen. Met andere woorden: begin eens met uzélf te managen!**

Hoeveel uren per week werkt u? Vijftig? Zestig? En wat dóet u in al die uren? Nou gewoon, zult u zeggen, wérken. Overleggen, telefoneren, dingen regelen, met klanten praten, plannen bedenken, budgetten bijhouden, presentaties voorbereiden, het werk organiseren, in de auto zitten, noem maar op. U wijdt zich dus helemaal aan uw taken. En die taken probeert u zo goed mogelijk te doen.

Want u bent ambitieus: u wilt er het beste van maken, scoren, succes hebben. En door goede prestaties wilt u hogerop komen, op de carrièreladder, in de ranglijst van bedrijven, in persoonlijke welvaart en welzijn met een luxer leven, mooier werk en meer vrijheid. U bent ervan overtuigd dat u die ambities kunt verwezenlijken door simpelweg uw huidige werk heel goed te doen. Daarom werkt u vijftig, zestig uur per week. Ziedaar in één alinea uw professionele bestaan. Simpel. Natuurlijk weet u ook dat het niet echt zo simpel is. Er is meer nodig om hogerop te komen, dan alleen hard werken. Er zijn genoeg voorbeelden van collega's, vrienden en voorgangers die zich ook hun hele leven uit de naad werkten en toch niet bereikten wat ze wilden. Ze vielen niet op, werden gepasseerd, werden niet gewaardeerd, misten om een of andere reden de boot.

Zulke voorbeelden zijn de boze droom van elke manager. Een boze droom die bij voorbeeld in beeld brengt hoe u aan het eind van uw leven terugkijkt op uw bestaan, en de jammerlijke vaststelling doet dat het mislukt is. Dat het grootste deel van het leven – namelijk het werkzame deel – niet gebracht heeft wat u ervan verwachtte. Dat al die spannende vergezichten die u had toen u van school af kwam en begon te werken, in werkelijkheid luchtspiegelingen bleken te zijn.

Maar u troost zich met de gedachte dat het in elk geval niet aan uzelf heeft gelegen. U heeft er hard genoeg voor gewerkt. Wat er aan ontbrak was net dat beetje mazzel, het gelukkige toeval, de zonnestraal die net even niet op uw werkplek scheen, maar op die van uw collega. Alle gearriveerde topmanagers zeggen het immers zelf: zonder een portie geluk ging het niet.

### **Wie plezier heeft in zijn werk werkt daarom goed?**

Maar, niet zo somber. De top is natuurlijk maar voor een enkeling weggelegd. De meesten blijven ergens ver onder de absolute top hangen. Toch hoeven ze niet te denken dat hun carrière mislukt is. Je kunt je zelfs afvragen of die echte toppers – de Boonstra's, Diks, Van der Hoevens en Kalffs – persoonlijk wel zo veel succes hebben. Zou ú met hen willen ruilen? Steeds meer managers besluiten ergens halverwege de carrièreladder dat hoger niet per sé leuker is. Dat ze dus geen verdere promotie meer ambiëren, maar het voortaan zoeken in prettiger, in plaats van hoger.

Plezier in het werk is ook een vorm van succes. In elk nummer van dit tijdschrift wordt daar wel door deze en gene op gewezen. Je hoort ons ook beweren dat – áls je maar plezier in je werk hebt, je dat werk vanzelf goed doet, en dat je dan dús vanzelf hogerop komt. Dat lijkt een waarheid als een koe. Toch kun je daar bij nadere beschouwing wel vraagtekens bij plaatsen.

Uit recent sociologisch onderzoek blijkt dat de Nederlanders in overgrote meerheid heel gelukkig zijn met hun bestaan en ook met hun werk. Er zijn in onze samenleving weinig mensen die hun werk niet leuk vinden, zo blijkt. Toch weten we allemaal dat er onder al die blijde werkers heel veel zijn die matig of slecht presteren, die prutswerk afleveren wat alleen dank zijn veel toezicht, correcties of simpelweg berusting door kan gaan. Die mensen hebben plezier in hun werk, doen het niettemin niet goed en komen niet hogerop.

Analytisch gezien is plezier in het werk geen succesfactor. Plezier is een prettige bijkomstigheid. Een heel belangrijke bijkomstigheid, gezien het feit dat werk zo'n grote rol speelt in ons leven. Je moet er niet aan denken dat je werken ook nog eens ellendig zou vinden. Er is alle aanleiding om ernaar te streven om veel plezier in je werk te hebben; gewoon, voor je persoonlijk welzijn en inderdaad, ook voor de kwaliteit van je werk. Want – en nu komt volgens mij het oorzakelijke verband – wie plezier heeft in zijn werk vindt het niet erg om hard en veel te werken (vindt het zelfs leuk) en heeft er daarom succes mee. Plezier versterkt dus de inzet. En inzet draagt bij aan succes.

### **De vierde succesfactor voor management is.... management!**

Talent, Geluk en Inzet. De drie ingrediënten van professioneel succes. Talent moet je krijgen. Ge-

luk moet je hebben. Inzet moet je geven. Van die drie is "inzet geven" dus het enige actieve ingrediënt, het enige waar je zelf iets aan kunt doen. Talent en geluk overkomen je. Dus - daar gaan we weer - managen is vooral werken, buffelen, uren maken, klaar staan, niet achterover leunen.

Maar is succes echt afhankelijk van slechts drie ingrediënten, waarvan je er bovendien maar één zelf in de hand hebt? Als we het niet zouden hebben over persoonlijk succes, maar over het succes van een zaak (een product, een project of een bedrijf), dan zult u het ermee eens zijn dat er toch wel wat méér bij komt kijken dan alleen talent (= kwaliteit), inzet en geluk. Dat extra succesingrediënt is immers datgene wat u er als manager nog aan toevoegt: management!

Een succesvol product (bedrijf, project, dienst) is succesvol omdat de kwaliteit ervan in orde is, omdat er hard aan gewerkt wordt, omdat de omstandigheden niet tegenzitten; én omdat er een goed plan aan ten grondslag ligt, dat goed wordt gemanaged. Sturing, planning, strategie, controle, tactiek, beleid; hoe je het maar noemen wilt.

Waarom zou je al die managementkennis, die u heeft opgedaan met het managen van producten en projecten, niet ook kunnen aanwenden voor het tot een goed einde brengen van uw grootste (want: langstdurende en dominante) levensproject: uw eigen loopbaan? Met andere woorden: benader die dertig- tot veertigjarige loopbaan óók eens professioneel - met alles wat u als manager geleerd heeft - als een zakelijk project. Denk eens wat vaker na over Het Project IK.

Het idee van zelfmanagement is in de afgelopen tijd te berde gebracht door een paar van de bekendste managementgoeroes van dit moment. Bestsellerauteur en managementshowman Tom Peters schreef twee jaar geleden het opzienbarende artikel *The brand called You* in het Amerikaanse blad *Fast Company*. Boodschap: zie jezelf als een merk. En net zoals merken moeten worden onderhouden, gepositioneerd, gemarket en geëtaleerd, zo moet u dat ook met uzelf doen.

Kortom: leer uzelf te verkopen, zoals Coca Cola, Mercedes Benz en Tommy Hilfiger worden verkocht. In essays, boeken, websites en seminars maakt Tom Peters sindsdien een grote act van *The brand called You*. En uiteraard schrijft hij dan: Tom Peters is the world's leading brand when it comes to writing, speaking and thinking about careers and the new economy.

Analytischer, mooier en overtuigender dan Tom Peters is uiteraard het werk van Peter Drucker, de negentigjarige topper van de managementgoeroes. Deze maand verschijnt bij uitgeverij HarperCollins zijn nieuwste boek *Management Challenges for the 21st Century*. Zoals gebruikelijk liet Drucker die publicatie voorafgaan door een veelbesproken artikel in de *Harvard Business Review*, getiteld *Managing Oneself*. Wat nu volgt is deels gebaseerd op die publicatie.

### **Hoe krijg je een goed beeld van jezelf?**

Hoe manage je een product? Daar hebben we zo onze trucs en methoden voor. Het begint met een grondige strategische analyse. Bij voorbeeld de aloude SWOT-analyse: een onderzoek naar Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats van het product. En in de marketing kijken we naar de vier P's van de marketingmix: Product (-kwaliteiten), Prijs, Promotie en Plaats. In het kwaliteitsmanagement organiseren we Quality Circles en stellen we Benchmarks vast. Het zijn allemaal middelen om aan systematisch product management te doen. Met een beetje fantasie kunt u al die methoden of enkele daarvan ook op uzelf en uw werk toepassen.

Maar u stuit dan heel snel op een groot probleem. Productmanagement gaat altijd gepaard met een grondig inzicht in de eigenschappen van het product. Dat inzicht is niet eenvoudig te krijgen. U zult het product objectief moeten beschouwen, zoals immers ook uw klanten het bekijken. Uw blik is meestal vertroebeld als u uw eigen product moet beoordelen. Vaak heeft u er een onafhankelijk marktonderzoek voor nodig en dan nog is het moeilijk om de resultaten objectief te bekijken. Uw blik is vertroebeld omdat het uw eigen product is, waar u zo hard aan heeft gewerkt.

Dat geldt voor uw product. Als het om uzelf gaat, bent u uw blik niet slechts vertroebeld, maar bent u stekeblind voor de werkelijkheid. Want, het is niet anders, ieder mens houdt van niemand zo veel als van zichzelf. Liefde maakt blind, eigenliefde stekeblind. Hoe kun je jezelf dan nog goed beoordelen?

Nou, misschien dan ook maar met 'onafhankelijk' marktonderzoek. Maak gebruik van reguliere overlegmomenten - vergaderingen, functioneringsgesprekken, beoordelingen, collegiaal overleg - om van uw omgeving antwoord te krijgen op gerichte vragen over uzelf en uw werk. Stél die vragen, vraag om kritiek, ga die oordelen niet meteen wegen of afweren, maar neem het voor kennisgeving aan en betrek hem in uw regelmatige zelfanalyse. Ga niet meteen in de verdediging, wimpel ook complimenten niet af, maar leer ervan.

En dan, wát valt er te leren van uw zelfanalyse? Wat moet u te weten komen om het Project IK tot een goed einde te brengen? Welke inzichten zijn nodig voor uw zelfmanagement? Peter Drucker somt in *Managing Oneself* vijf Belangrijke Zelfinzichten op. Hier de drie belangrijkste.

### **Zelfinzicht 1: weet waar je goed in bent.**

Daarover maken mensen zichzelf heel vaak wat wijs. De meeste mensen weten eigenlijk helemaal niet waar ze goed of slecht in zijn, ondanks dat ze het menen te weten. Ze vragen het zich nooit serieus af en slaan er dus helemaal geen acht op. Ze doen gewoon wat ze móeten doen, wat ze toevallig opgedragen krijgen of wat ze denken dat waarschijnlijk leuk is om te doen. Maar of het

wel datgene is wat ze het beste ligt, is de vraag.

Een mogelijkheid om er achter te komen, waar u goed in bent, is het bijhouden van een logboek over uw werk. Koop gewoon een tweede agenda en schrijf daarin niet uw afspraken op, maar uw beslissingen, uw acties, uw doelen en verwachtingen. En blader dan regelmatig terug.

Vergelijk de resultaten van uw acties met wat u er destijds – toen u ermee begon – van móest maken en van dácht te maken. Haal hier uiteraard de oordelen van anderen bij. Zo'n terugblikanalyse is heel verhelderend. Mijzelf leerde het bij voorbeeld dat ik heel slordig ben in details, hoewel ik lang dacht dat ik zo'n perfectionist was. Nee hoor, als iets op de details aankomt, moet ik er echt een ander bijhalen, want ik zie ze niet.

Met die zelfanalyse kunt u er dus achter komen waar u goed in bent en waar u zwak in bent. Zelfmanagement houdt vervolgens in dat u zich vooral gaat richten op uw sterke kanten. Doe waar je goed in bent en mijdt waar je slecht in bent. Probeer ook je sterke eigenschappen op een nog hoger plan te krijgen; specialiseer je daarin. Als u bij voorbeeld goed bent als adviseur (decision maker), probeer dan niet die vacante functie van beslisser (decision taker) te krijgen, maar groei door als staffunctionaris of consultant.

Echter, laat u niet verblinden door uw sterke kanten door de waarde van datgene waarin u zwak bent te gaan onderschatten. Ik moet niet gaan roepen dat details in mijn werk onbelangrijk zijn, alleen maar omdat ik ze zelf niet goed zie. En tja, probeer toch eens wat te doen aan uw zwakke kanten. Onderkennen dat u er niet goed in bent is al heel wat, want u weet dan tenminste waar u extra aandacht aan moet besteden, als het nodig is.

Tenslotte: er zijn ook nog eigenschappen, die u hoe dan ook moet hebben, of ze u nu liggen of niet. Het zijn de algemene kwaliteitseisen, die aan iedereen op[ het werk gesteld worden. Zoals: doe wat je zegt en zeg wat je doet. Ben eerlijk, aardig en rechtvaardig. Nou ja, al die dingen die je van je ouders meekrijgt. Zelfkennis is hier geen uitvlucht. Je komt er niet mee weg als je zegt – en weet – "ik ben nu eenmaal een botterik, dus verwacht van mij geen tact".

### **Zelfinzicht 2: weet hoe je het beste werkt**

De ellende van ons onderwijs, maar ook van de meeste managementcursussen en – boeken, is dat je standaard manieren leert om je werk te doen. Iedereen denkt dat hij zich moet voorbereiden op een vergadering door de stukken te lezen. Maar geldt dat wel voor iedereen? Iedereen leert dat je moet samenwerken om resultaat te behalen. Maar klopt dat wel voor iedereen? Iedereen leert dat planning en targets, deadlines en doelstellingen goed zijn om het werk op tijd en goed af te hebben. Maar is dat wel voor iedereen even stimulerend?

Om uzelf te managen en dus beter te laten functioneren moet u er achter komen op welke wijze ú het beste werkt. Hoe neemt u bij voorbeeld het beste informatie in u op? Door te lezen of door te luisteren? Da's heel persoonlijk. Als u een echte luisteraar bent, verdrink dan niet in uw vergaderstukken, maar laat u mondeling brieven. Maar als u een echte lezer bent, sluit u dan op met de nota en krijg al lezend een scherp inzicht.

Zo ook met nadenken en problemen oplossen. Sommigen kunnen dat het beste door naar cijfers of teksten te turen, sommigen juist door actieve betrokkenheid (learning by doing), sommigen tijdens het schrijven van een rapport. En sommigen door het afsteken van monologen. Veel topmanagers zijn van die laatste soort: ze ordenen hun gedachten door te praten. Al betogend vormen ze hun visies en komen ze op geweldige plannen. Ze moeten alleen regelmatig een luisterend oor vinden. Bent u een samenwerker of een solist? Als u een typische solist bent, werk dan veel thuis of zorg dat u weinig besprekingen, telefoontjes en andere samenwerkingsmomenten heeft. Doe het in uw eentje, als u weet dat dat het beste resultaat oplevert. Of presteert u meer als duo, of juist in een groepje? Zoek dat dan op.

Bent u een leider of een volger? Sommige mensen excelleren als 'tweede man', als 'knecht' of juist als 'kopman' van een peloton. Net als in de wielersport heeft ook in het management elke rol zijn waarde. Wie zichzelf leert kennen, komt er achter op welke plek in de organisatie hij of zij de meeste waarde inbrengt. Wie naar die zelfkennis leeft en werkt, zal het meest presteren en dus de meeste waardering oogsten. Wie weet dat hij beter is als volger zal niet gauw de fout maken zich te laten promoveren tot leider. Het Peter Principle zal hem niet te pakken krijgen.

### **Zelfinzicht 3: weet wat je overtuigingen zijn**

Management van het Project IK vergt dat u er achter komt wat u belangrijk vindt in uw werk. U moet er achter komen wat uw waarden zijn, uw principes waarvan u niet af moet wijken. Het gaat dan niet om algemeen ethische principes. Daar zou niemand van af horen te wijken. Met algemeen ethische principes is het – ondanks de dikke boeken en gewichtige seminars die ervoor bestaan – heel eenvoudig: doe nooit wat u niet over uzelf in de krant wilt lezen. Of, minder dramatisch: doe nooit wat u niet via het interne roddelcircuit over uzelf zou willen horen. Maar behalve zulke algemene do's en don'ts zijn er ook principes, die vooral voor uzelf gelden, maar voor anderen anders liggen.

Bij voorbeeld: wat vindt u belangrijker: veel winst maken of klanten hoe dan ook tevreden stellen? Of: gaat u het liefst voor kwaliteit of liever voor omzet (kwantiteit). Werkt u liever grondig of snel,

liever formeel of informeel, liever zakelijk of sociaal, liever voor het snelle succes of voor de lange duur, liever met veel risico of met veel zekerheid, liever in een groot concern of in een klein bedrijfje? Zo zijn er tal van keuzes die belangrijk voor u zijn. Waarin u zich tot een bepaalde richting bekent.

Om die keuzes te maken zijn twee dingen nodig: een behoorlijke ervaring en een behoorlijk inzicht in uzelf. De ervaring is vereist omdat het keuzes zijn die u geleidelijk pas kunt ontdekken. Je moet het meegemaakt hebben om te weten wat je het beste bevalt. Het zelfinzicht is nodig om de ervaring om te zetten in kennis. Je zult er regelmatig over na moeten denken om vervolgens uw lijnen naar de toekomst te trekken. Ga niet werken aan of in situaties die u niet bevallen, maar leef (zo veel mogelijk) naar uw principes. Dat levert het beste resultaat op.

### **Slecht projectmanagement voor Het Project IK**

Het Project IK heeft – als u tenminste niet in een eenmansbedrijf werkt – vele tijdelijke projectmanagers. Er zijn nogal wat lieden in uw omgeving die mee bepalen wat er met uw loopbaan gebeurt. Uw collega's bij voorbeeld, die positieve of negatieve signalen over u afgeven. Uw klanten, die met hun ontevredenheid of tevredenheid uw werk laten slagen of falen. Uiteraard uw superieuren, die uw resultaten beoordelen voor wat ze waard zijn, maar die ook heel sterk reageren op hun gevoelens voor u. En in grote organisaties de professionele adviseurs van uw superieuren, zoals de personeelschef, die de mogelijkheden en onmogelijkheden voor uw loopbaan in kaart brengen. Allemaal tijdelijke projectmanagers op het Project IK. Af en toe doen ze iets, nemen ze een beslissing of doen ze iets niet, waardoor uw loopbaan zal lopen zoals 'ie loopt. Bij de meeste mensen is er nog een incidentele projectmanager voor uw loopbaan: uzelf. Af en toe maakt ook u een keuze, neemt ook u een beslissing voor uw carrière. U solliciteert naar ander werk, u laat zich iets ontvallen tegen een welgekozen gesprekspartner, u gaat in op een voorstel of u toont juist geen belangstelling voor een mogelijkheid. Doorgaans gebeuren die ingrepen puur op het gevoel, als de gelegenheid zich voordoet, bij vlagen.

Bij de meeste mensen wordt dus het Project IK heel slecht gemanaged. Heel ad hoc, toevallig, versnipperd, ongecoördineerd. Er is geen systematisch, permanent en serieus projectmanagement voor het Project IK. Als het eerste het beste commerciële product of zakelijke project net zo ongestructureerd, zo amateuristisch zou worden gemanaged als u eigen loopbaan, dat zou er niets van terecht komen, weet u als manager.

**Dus waarom niet wat meer professionele aandacht voor het belangrijkste project van uw werkzame leven: uw eigen loopbaan? Als u daar mee begint levert u dat een grotere kans op – uiteraard nooit een zekerheid, die zijn er niet bij ondernemingen – om een voor u succesvolle loopbaan te krijgen. O ja, en laten we dat vooral niet vergeten: waarbij de vraag: "wat vind ik nou eigenlijk een succesvolle loopbaan?" niet onbeantwoord mag blijven. Uw 'target' voor het Project Ik, weet u wel.**

### Zes keer zelfmanagement

- Stel vast waar je goed in bent
- Stel vast hoe je het beste werkt
- Stel vast wat je overtuigingen zijn
- Stel vast welke rol je speelt
- Stel vast wat je collega's kunnen
- Stel vast wat je leuk vindt

En bij dat alles: doe dat dan ook!

### Hoe werk je het beste?

Bent u:

- Lezer of luisteraar?
- Schrijver of prater?
- Samenwerker of alleenganger?
- Leider of volger?
- Beslisser of adviseur?
- Stresszoeker of stressmijder?

En als u het weet: doe dat dan ook!

NeXT! Juni 1999

**\* Sander Wieringa schreef dit artikel als hoofdredacteur van het managementmaandblad NeXT! Hij is thans communicatietrainer en ghostwriter.  
Voor info: <http://www.bdrp.nl>**