

**W**at organisatieadviseur Jan de Dreu zegt als een manager klaagt dat hij het zo druk heeft en nergens tijd voor vrij kan maken? Heel simpel: 'je liegt.' Tijdgebrek is namelijk onzin, vindt De Dreu, verbonden aan levensschool de Voorde in Laag Zuthem. 'Je richt je niet op de zaken die er echt voor jou toe doen, zeg ik dan. Schrijf alles wat moet eens op een lange lijst. Pak een marker en scheid het kaf van het koren.'

32 Laatst nog vroeg een managementteam hem om bij een vergadering te komen zitten, ter verbetering van de efficiency. 'Da's dapper, want ik zit dan midden in de keuken en kom geheel met compleet andere opmerkingen dan die in de boekjes met vergadertips staan.' In vier uur ('sowieso idioot') moesten zo'n dertig agendapunten afgehandeld worden. De voorzitter deelde de tijd netjes per onderwerp in, maar in no time liep het helemaal uit de hand. De Dreu voelde de spanning toenemen maar liet het escaleren. 'Op een gegeven moment heb ik geroepen dat de zaak niet meer te redden was, en heb ik voorgesteld om eens naar de agendapunten te kijken. Wat moest er nu daadwerkelijk urgent besproken worden?' Na driftig strepen bleven er slechts vier of vijf zaken over. 'Zo'n bijeenkomst drijft op gewoontevorming. Ik doe er liefst nog een schepje bovenop en zeg dat de vergadering heel goed terug kan naar twee uur en bovendien naar de ochtend moet. 's Middags en zeker 's avonds vergaderen is vragen om moeilijkheden. Iedereen is dan moe en de energie van de ochtend ontbreekt.'

#### IK-GEHALTE

Veel mensen, zeker managers, proberen krampachtig om de kloktijd maximaal te benutten, weet De Dreu. Die kloktijd is een volstrekt neutraal gegeven, maar we proberen haar te controleren en dat leidt tot grote frustratie. Er mag vooral geen verloren tijd zijn. Niemand zit dus ooit nog met de voeten op het bureau. 'Deden ze dat maar', zegt De Dreu. 'Veel managers managen vooral operationeel en roepen daarmee juist meer reacties op die ze weer moeten behandelen. Het mechanisme van een kernfusie. Iedereen dropt zijn puntjes in het team en daar moet je weer wat van vinden. Men is bang om iets te missen of ergens alleen voor te staan. Er is veel angst.' Die angst zit soms diep en krijg je er niet zo maar uit. Aan die gewoonten, zoals het maken van een onnodig lange lijst van vergaderpunten, valt echter wel te sleutelen.

De Dreu gaat graag het gesprek aan over eigenaarschap. Hij probeert daarin het 'ik-gehalte' te vergroten. 'Managers moeten gaan beseffen "Dit is mijn afdeling, mijn bedrijf. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn zaken en voor de manier waarop ik het regel. Allerlei onderwerpen in vergaderingen droppen en mails met veel cc's sturen om me af te dekken hoort daar niet bij." Als ik vraag "Wie is je afnemer?", krijg ik vaak als antwoord "Mijn baas, want aan hem moet gerapporteerd worden." Je baas is echter niet je afnemer, maar je opdrachtgever. En je medewerkers evenmin, want zij zijn je uitvoerders. Je doet het niet voor je baas of voor het bedrijfssysteem. Zorg dat die klant op jouw manier behandeld wordt en dat dat product op jouw manier geproduceerd wordt. Leg eigenheid en autonomie in je management.' Van die instelling worden managers uiteindelijk blijer en gemotiveerder, aldus De Dreu. 'Het wordt hún winkel die ze op →

➤ **Benedictijner monniken buiten**

Joost van den Broek (HH)

➤ **Monniken dekken de tafel**

Jörgen Caris (HH)

DOOR LUCY HOLL

FOTOGRAFIE

DE BEELDREDAKTIE

EN HOLLANDSE

HOOGTE



# Gedijen in orde



Lifestyle van monniken  
als voorbeeld  
voor organisaties

Altijd weer die strijd met de klok. We halen allerlei capriolen uit om toch vooral handiger en slimmer om te gaan met onze dagen, uren, minuten en seconden. Maar waarom zien we de tijd zo vaak als vijand? Organisatieadviseur Jan de Dreu en hoogleraar Wil Derkse dagen ons uit om anders naar de tijd te kijken.

hun manier en in hun tijd mogen runnen. Tijd is niet langer iets buiten hen, waartegen ze alleen maar kunnen vechten, opgedreven door hun baas.'

Natuurlijk opereert zo'n 'verlichte' manager dan nog steeds in het oude systeem, maar juist van de tegenkrachten moet het systeem het hebben, vindt De Dreu. 'De tijd van uniforme bedrijfsvoering, strakke instructies en continu rapporteren is voorbij. Ieder bedrijf vaart wel bij projectmatig, klantgericht en innovatief werken. Dat doet een appél op eigenaarschap. De top heeft er ongetwijfeld moeite mee, want die wil managers afrekenen. Maar als er door de tegenkrachten gedoe ontstaat, is dat heerlijk. Het schudt de boel op. Dat eigenaarschap is ook iets voor jullie, zeg ik vervolgens tegen de top.'

Een star bedrijfssysteem is niet alleen de oorzaak van dwangmatige controle, maar ook het gevolg. De Dreu: 'Mensen kunnen het systeem met zijn allen in stand houden of veranderen. Statisch alles onder controle willen houden is een primitief soort denken.'

34

## SCHEPPINGSTIJD

De Dreu vindt wat hij 'de scheppingstijd' noemt een nog interessanter fenomeen dan de kloktijd. Iemand stelt een bepaald realistisch doel waar hij voor wil gaan. Als vanzelf vloeien daar een begin- en een eindmoment of deadline uit voort, wat tevens de logische aanzet is voor het realisatieproces. 'Met als resultaat dat je niet tegen de tijd in werkt, maar dat de tijd naar je toe komt. Je ziet hoe eigenwijze mensen dat nalaten en ongelooflijk onintelligent last minute zitten te zwoegen. Zij verworden tot deadlinemaniakken.'

Wie zijn doel echter in de tijd zet, loopt fluitend naar de eindstreep. 'Scheppingstijd gaat over creativiteit. Van jezelf en van de mensen die je nodig hebt. Je hebt het eindbeeld helder, koppelt mensen aan hun energie en ziet vervolgens *mind blowing* dingen gebeuren. Het is één cyclus van inspiratie naar realisatie. Mensen zijn gewend grote projecten op te knippen. De controleur in ons, de benauwde mens, wil veel stappen, hij wil houvast. En zo kan het gebeuren dat de HSL en vele andere projecten compleet uit de tijd en uit het budget lopen.' De oorzaak zit 'm negen van de tien keer in overmatige controle, die zich tegen zichzelf keert. Het niet vrij durven toegeven aan scheppende energie. Laat los en de hulp, het onverwachte, komt van alle kanten. 'Al die bazen vragen tussenrapportages. We liggen niet op schema, neem maatregelen! Nu! Dat maakt iemand al benauwd voor de volgende rapportage, het gaat niet meer om het doel maar om je baas tevreden te stellen.'

De Dreu stelt dat het ook vaak eng blijkt om een scheppingstijd te noemen. Als dit je doel is, wat is dan de benodigde tijd? 'Zo'n vraag leidt tot ernstige blikken en diepe gedachten over de haalbaarheid. Stop daarmee. Adem in, adem uit. Wat zegt je gevoel, je intuïtie? Je weet het wel, maar het vraagt moed om te zeggen: "Dan en dan is het gerealiseerd." Want wat als je het niet haalt? Wie de moed heeft om het doel in volle glorie uit



Tegeltje  
Sijmen Hendriks (1911)

# Kantoorverlichting volgt ritme van de zon

Licht heeft een grote invloed op gezondheid, welzijn en prestatie. We tanken 'vitamine z' op zonovergoten stranden en bestrijden winterdepressies met lichtbakken. De Nederlandse zwemmers kregen lichttherapie tijdens de Olympische Spelen.

Tientallen kantoren hebben inmiddels een zogenaamde dynamische verlichting, die de dagelijkse veranderingen van het natuurlijke zonlicht nabootst. 's Ochtends schijnt er een koel, wit licht. Dat activeert. Tegen lunchtijd wordt het licht warmer van kleur, zodat

iedereen wat kan relaxen. Om wegzakken in een 'after lunch dip' te voorkomen is het licht aan het begin van de middag weer wat kouder en witter. Om richting de avond weer langzaam roder te worden, zodat de dag in rust eindigt. Ook in de zorg lopen

inmiddels experimenten om het dag- en nachtritme van cliënten, met name ouderen, met verlichting te ondersteunen. Ook medewerkers in de nachtdienst kunnen baat hebben bij aangepaste verlichtingsniveaus.

35



te spreken – en niet in een halfslachtige vorm om de baas tevreden te houden – zal erin slagen om de eindstreep te halen. 'Dingen die echt uit jezelf voortkomen, voelen beter. Het is geen truc, niet iets nieuws waar je aan moet voldoen. Het is teruggaan naar de dingen zoals je die donders goed aanvoelt.' Scheppingstijd, kortom, benadrukt de eigen wil en keuze van de mens om te scheppen wat hij voor ogen had. Dat zit 'm ook in kleine dingen: ga niet naar die vergadering om de vooropgelegde lijst punten af te werken, maar om samen te praten over dat ene punt waar het echt om gaat.

## KLEURKRIJTJES

Naast de kloktijd en scheppingstijd onderscheidt De Dreu nog de natuurlijke tijd. Wat past in het ritme van de dag, van het jaargetijde, van de levensfase? 'In de frisse energie van de morgen zit wijsheid, die is geschikt om nieuwe dingen aan te pakken. Iedereen voelt dat. Organiseer het dan ook zo in je werk. Het moest verboden worden om om tien uur 's avonds de computer weer aan te zetten. Daar komt niets goeds uit voort.' De Dreu zelf begint zijn dag vroeg. In de ochtend plant hij gesprekken, klassen en vergaderingen die ertoe doen. De middag is er voor nadere uitwerking. En hij stopt op tijd. 'Laatst wilde een bestuurder van een groot concern een afspraak om vijf uur 's middags. "Dat doe ik niet", zei ik tegen de secretaresse. Ze was verbijsterd dat ik geen ja en amen zei. Ik legde uit waarom. "Interessant", zei ze, en arrangeerde een ander moment.'

We luisteren slecht naar die ritmes, meent De Dreu. Zo maken bedrijven in november hun jaarplannen en begrotingen. Slechte timing, vindt hij. Op het hoogtepunt van de lente bedenk je nieuwe plannen, in de herfst timmer je ze af en doe je de finetuning. 'We stellen het uit en gaan in het najaar ineens op de hei zitten. Dan moeten de ideeën komen en de laatste dubbeltjes gevonden worden om alles sluitend te krijgen.' →

Ook een loopbaan zou volgens een ritme vorm moeten krijgen. Van pionieren groeit een mens via professionaliseren bijvoorbeeld richting coachen. De Dreu noemt nog een voorbeeld, uit eigen ervaring. 'Ik heb een burnout gehad. Voor die tijd nam ik vrij als ik nodig bij moest komen, maar dan ben je te laat. Ik keer het nu om. Voordat ik in mijn nieuwe agenda mijn werkschema maak, streep ik met kleurkrijtjes de vrije dagen aan. Die staan als een huis. Mijn ziel is nu al blij met al die speeltijd buiten. Dat omdraaien was een eye-opener. Het werk plooit zich nu om die vrije dagen heen. Die komen altijd uit, want ze hebben een diepgaand, positief effect op mij én mijn organisatie.' De Dreu is naar eigen zeggen nu ook niet meer zo protestants zuinig en strooit zijn vrije dagen met ruime hand. 'Ik werk beter, slimmer en efficiënter als ik minder uren maak, en lever meer output. Als ik in de tuin bezig ben, krijg ik me toch een stroom ideeën.'

36

## BENEDICTUS

De Dreu wijst op de benedictijnse getijdenleer als een mooi voorbeeld van hoe een dag opgebouwd kan worden. Niet als dwingend ritme, maar wel als een vorm van meebewegen met de tijd en luisteren naar en voelen van wat er in de lucht zit. Die lifestyle van monniken als voorbeeld voor organisaties is in zwang. De boeken van pater Anselm Grün, waaronder 'Rust en regelmaat – wat je kunt leren van het leven in een klooster', verkopen uitstekend. De benedictijnse spiritualiteit is uitermate geschikt om voor leken te vertalen. Zij is heel down to earth.

Al zo'n vijftien eeuwen geleden schreef Benedictus zijn Regula Monachorum, een verhandeling over leiderschap, bevoegdheden, groei en nog veel meer. Een belangrijk en recht-voor-zijn-raap principe daarin is dat een abt zorgt voor zijn broeders, zoals een manager voor zijn mensen (én voor zichzelf). Naar de ideeën van Benedictus dient een leider de ontwikkeling van zijn organisatie en zijn mensen te stimuleren en dat vraagt concentratie en tijd nemen om te luisteren. Het gaat erom de juiste maat te houden. Niet hoogmoedig, wispelturig of grof zijn, maar bovenal wijs. Goed tijdsmanagement en een juist levensritme krijgen véél aandacht.

Wil Derkse, hoogleraar en directeur van het programma Soeterbeck voor wetenschap, samenleving en levensbeschouwing aan de Radboud Universiteit van Nijmegen, trekt volle zalen. En dat ruim zeven jaar na het verschijnen van zijn boek 'Een levensregel voor beginners – Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven.' Een gevlugelde uitspraak van Derkse: 'Een manager moet een gevulde agenda hebben, maar nooit druk zijn. Iedereen doet er goed aan de kunst van het beginnen en van het ophouden te oefenen, plus de juiste houding daartussen.' Dat is lastig in het leven van alledag, weet hij zelf als geen ander. 'Stel, ik wil een moeilijk beleidsstuk schrijven. Uitstellen blijkt dan zo gemakkelijk. Ik wandel bijvoorbeeld even naar de bibliotheek. Op zich niets raars, een professor tussen de boeken. Maar het is wel raar als je weet dat de professor eigenlijk moet schrijven.'



Wil Derkse

Erik van 't Hullenaar

(De Beeldredactie)



Jan de Dreu  
Gerlinde Schrijver  
(De Beeldredactie)

#### GEESTELIJKE CELDELING

Beginnen is de aandacht helemaal verleggen naar de taak die aan de beurt is. 'Tien minuten voor aanvang van een belangrijke taak, leg ik mijn andere taak neer om klaar te zijn voor de volgende', zegt Derkse. 'Dat tien minuten van tevoren stoppen is irritant, want ik had toch nog drie mailtjes kunnen sturen? Vaak gaat het zo dat Jansen om elf uur binnenkomt. Je zet hem neer, doet nog wat dingen en vraagt je af waar hij het ook alweer over wilde hebben. Dat doe ik niet meer. Ik sluit tegenwoordig tien minuten van tevoren de computer af, schakel de telefoon uit en pak de stukken erbij. Mocht iemand wat verlaet zijn, dan lees ik even in een gedichtenbundel. Het voorbereiden kost tijd, maar ik win er ook veel tijd mee door een juiste focus.'

Op tijd ophouden is van hetzelfde laken een pak. 'Stel, ik heb een vervelende opmerking gehoord tijdens het werkoverleg of ik ben vergeten iets briljants te zeggen. Op de fiets naar huis gaat de geestelijke celdeling gewoon door. Druk vergaderend kom ik thuis aan en reageer af op wie ik tegenkom. Nee. Zet de knop om en geef aandacht aan wat er nu is. Spring uit de vergaderhouding. Kun je op de fiets de lindebloesem ruiken?' Op tijd ophouden met welke taak dan ook is beter voor de mens, voor zijn energiehuishouding en voor de kwaliteit van zijn werk.

Tussen het beginnen aan en stoppen met een taak is het de kunst iets niet te snel af te willen werken. Focus op wat voor je ligt en blijf bij de dingen die je doet, zegt Derkse. Het gaat niet om het afvinken en wegwerken, maar om het werk zélf. Taken zijn niet gelijk maar wel gelijkwaardig en verdienen allemaal aandacht. 'Dat zit 'm ook in kleine dingen in het dagelijks werk. Ik schrijf veel. Ik kijk echter zelden uit naar het vastleggen van de jaargesprekken met mijn medewerkers. Maar ik wil mijn gedachten niet weg laten drijven. Verkeerde woorden opschrijven is zonde, een goed woord achterwege laten eveneens.'

#### STILLE TIJD

Derkse logt regelmatig in op het geestelijk netwerk van de Sint Willibrordsabdij in Doetinchem, zoals hij dat noemt. Hij leeft als een zogenaamde oblaat in de geest van de regel van Benedictus, zonder meteen voor het monnikschap te kiezen. Net als de kloosterlingen staat Derkse vroeg op en begint met een half uur stilte. Hij kan het iedereen aanraden. Dat geldt ook voor het serieus nemen van de middagpauze, de boterhammen niet bij de computer opeten, en de dag met een bewuste terugblik eindigen. 'Naast het half uur stille tijd 's ochtends plan ik één stille avond per week, zonder media, één stille dag per maand, één stil weekend per kwartaal en één stille week per jaar.' Net als Jan de Dreu zegt hij: 'Doorwerken en alsmaar gas geven, leidt tot niets.'

Bij dat goed omgaan met de tijd kunnen drie belangrijke benedictijnse begrippen steun bieden: *stabilitas*, *obedientia* en *conversio morum*. *Stabilitas* staat voor trouw zijn, niet te snel opgeven of afhaken. Doen wat je moet doen, luisteren als je luistert, schrijven als je schrijft. 'Het is niet weglopen als een medewerker met een lastig verzoek komt of als er complexe klus ligt te wachten. Aanpakken en doorgaan.' *Obedientia* →

is gehoor geven aan de ander, aandacht hebben, luisteren en open staan voor wat gezegd wordt. Het is de moed om te dienen. Het is niet zo moeilijk om baasje te spelen, een bepaalde stem op te zetten en mensen te commanderen. 'De meest gemiste kunst in het bedrijfsleven is om de ander op één te zetten. De persoon tegenover je is de moeite waard, dus maak iets moois van elke ontmoeting. Niets is verspilde tijd.' *Conversio morum* slaat op een ommekeer van gewoontes. Het is bewust nieuwe routines ontwikkelen om zo de kwaliteit van leven, relaties en werk steeds verder te verbeteren. 'Hoe kom je van trash naar treasure', noemt Derkse het. 'Dus geef snel antwoord op elke vraag en niet alleen op die van superieuren.'

#### SERIEEL MULTITASKEN

Als iemand op de werkvloer het voorbeeld moet geven, is het wel de manager, stelt Derkse. 'De abt in een klooster staat niet boven de regels. Hij mag nooit denken: "Had ik maar andere monniken. Misschien word ik wel snel bisschop van Utrecht en dan ben ik van dit zootje af." Waar je gepland wordt, probeer je te bloeien.'

38

Derkse kent voldoende managers die hier daadwerkelijk iets van toepassen. Maar: 'maak het vooral niet te ingewikkeld', benadrukt hij. 'Pik één van al die benedictijnse wijsheden eruit en dat maakt al een wereld van verschil.' Een directeur van een groot verzekeringsbedrijf vertelde hem dat hij tegenwoordig nooit meer aan multitasken doet. Hij doet veel, maar slechts één ding tegelijkertijd. Serieel multitasken. 'Dus niet bij het scheren aan de vergadering van de raad van bestuur denken. Ophouden met e-mails lezen als je aan de telefoon zit. En niet tijdens het uitruimen van de afwas-machine peinzen over die presentatie volgende week in Parijs.'

Mooi dat Benedictus enkel regels voor beginners heeft opgeschreven. De non die ooit vroeg wanneer de regels voor gevorderden aan de beurt waren, had het niet goed begrepen. Iedereen blijft altijd een beginner. Monnik Anselm Grün kreeg tijdens een lezing in Mainz eens een black-out, omdat hij drie, vier presentaties per week was gaan toezeggen. Eén van zijn medebroeders stuurde hem in het ziekenhuis zijn eigen boek over omgaan met tijd. Derkse weet dat hij soms ook te vaak 'ja' zegt. Hij laat daarom zijn vrouw de maximaal vier lezingen per maand uitzoeken die hij wil inplannen. 'Ik heb eens op een pinksterzondag de laatste pagina's van een boek geschreven. Mijn dochter vond dat wat dubieus en wierp me voor de voeten dat ik zo'n hectisch leven leid. Ach, ik ben maar een beginner, zei ik haar. Het is een kwestie van vallen en opstaan en blijven oefenen. Al wil ik daar niet te veel mee koketteren. Er mag best wát progressie zijn.' □

Anselm Grün op bank  
Maarten Hartman (H11)

