

ARJAN BROERE

SLIMMER PRIORITEREN



Voor wie altijd 'aan' staat,
maar nergens aan toekomt

Boom

ARJAN BROERE

SLIMMER PRIORITEREN



Voor wie altijd 'aan' staat,
maar nergens aan toekomt

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1 Wat is prioriteren en waarom wil je dat?	13
Prioriteren is bepalen wat je nu gaat doen	13
Op basis van overzicht	16
Je werk organiseren is ook jouw rol	21
Kiezen op basis van criteria	25
Koers bepalen met kaarten	27
Prioriteren op output in plaats van op input	28
Wat je wel en niet gaat doen	30
Alleen of met anderen	31
Metacognitie: beter worden in denken over denken	33
Het nut van planning	34
En AI dan?	35
2 Welke methode past bij jou?	39
Begin met het eind voor ogen of kies hier-en-nu	39
'Dan pak je toch gewoon de Eisenhower-matrix'?	41
Bottom-up taken kiezen	44
Top-down organiseren	48
Geïntegreerd werken: verbind top-down en bottom-up	55
3 Slimmer prioriteren met een dashboard	59
Breng je ambities in kaart op verschillende niveaus	59
Elk reflectiemoment is een kolom op je dashboard	60
Met het dashboard werken	63

4 FIRST things first	89
Oefening: Help Robin prioriteren	89
Prioriteren met FIRST	92
5 Trouw zijn aan je keuzes	99
Je zit jezelf in de weg en komt niet in actie	100
Anderen zorgen voor onderbrekingen	102
Nee zeggen tegen een niet-prioriteitstaak	105
Tot slot	109
Literatuur, apps en sites	111
Bijlagen	
1: Een dashboard maken	113
2: Triggerlijst frictie	118
3: Triggerlijst projecten	120
4: Triggerlijst rollen	122
5: Halfjaarlijkse reflectie	124
6: Vragen om tot een jaarthema te komen	127



Inleiding

Terwijl je dit leest, zijn er vast een stuk of tien dingen die je kunt bedenken die ook nuttig zijn om te doen. Het zal voor jou als kenniswerker niet anders zijn dan bij de miljoenen andere kenniswerkers: er is altijd meer om te doen en het werk is eigenlijk nooit af. Kun je je een dag voor de geest halen waarop je aan het eind van de werkdag écht helemaal klaar was? Daarnaast kan alles ook nog eens beter. Dat laatste mailantwoord had vast uitgebreider gekund en het advies dat je schreef was vast beter geworden met nog een redactieronde.

Veel kenniswerkers werken met veel autonomie en mogen (of moeten) zelf bepalen wat ze wanneer, waar, met wie en hoe doen. Er zijn uiteraard gradaties, maar als je een presentatie en een advies wilt maken en de mail van vanochtend wilt wegwerken, kies je meestal zelf waar je mee begint en hoe je dat allemaal aanpakt. De één doet wat praktische kleine taken en verwerkt mail voor het 'echte' denkwerk, terwijl de ander juist eerst een grotere taak af wil hebben vóór het oppakken van de wat meer communicatieve taken. Er zijn doorgaans geen bepalende criteria voor deze keuze anders dan voorkeuren of gewoontes.

Bij een chef in de keuken is dat anders: die wil zijn mise-en-place af hebben voordat er gekookt kan worden. Of denk aan een piloot: die doet eerste alle checks voor er ook maar een motor aangaat. Procedures en volgorde zijn bepaald.

Vandaar dat een klus met urgentie soms juist prettig is: dit eerst! Krijg je een mailtje van een boze klant, dan is dat vervelend en het kan druk geven, maar het is wel duidelijk wat je als eerste wilt doen. Heb je een vraag van een collega die graag snel een antwoord wil, dan is het vaak verleidelijker daarop in te gaan dan te vragen waarom het snel moet en wat 'snel' precies is.

Veel kenniswerkers prioriteren daardoor te veel op input en niet op output. Allerlei binnenkomende mails, berichten, Teams-gesprekken trekken makkelijk de aandacht in tegenstelling tot een project met een deadline die wat verder weg ligt. Je inkomende werk organiseren en prioriteren is dan een logische actie, die voor sommigen van ons dagvullend kan zijn. Hoe kom je dan toe aan werk dat zich niet aan je opdringt, maar wel resultaten, verbeteringen en innovatie brengt?



'We hebben het zo druk met kippen vangen dat we geen tijd hebben het hek te repareren.'

– MARK GRABAN, *lean consultant*

Een ander aspect van kenniswerk dat prioriteren wezenlijk maakt, is dat werk nooit echt af is. Je kunt je advies altijd aanscherpen en meer onderzoek doen en die presentatie kan altijd uitgebreider of juist compacter. Het is lastig te bepalen wanneer iets 'af' is. Wat is daar een goede standaard voor? Elke professional zal altijd kwaliteit willen leveren en willen verbeteren, maar bij bijvoorbeeld een reparatie is de uitkomst zichtbaarder: het lek is gedicht!

Als kenniswerker heb je wat dat betreft een dubbele baan: je professie en het organiseren van die professie. Het organiseren van je werk voelt misschien als overhead en als sta-in-de-weg van je echte werk, maar zonder overzicht raakt je aandacht versnipperd. Vervelend genoeg is juist als je het druk hebt overzicht krijgen het meest nodig om goede keuzes te maken.



‘De eerste taak van een kenniswerker is zijn eigen werk, zijn bijdrage, te definiëren. In kenniswerk is werk niet gegeven; dat moet worden bepaald.’

– PETER DRUCKER, *productiviteitsexpert*

Voor de meesten van ons is ‘altijd aan’ de standaardmodus geworden. Wat niet betekent dat je dan productiever bent. De gemiddelde werkdag is de afgelopen jaren langer geworden, omdat het makkelijker dan ooit is om verbonden met je werk te zijn. Even kijken of er nog mail is (en die is er altijd) of zelfs op vakantie je mail en berichten checken om te voorkomen dat het er honderden zijn bij terugkomst. Van ontwaken tot slapen is het mogelijk om verbonden te zijn met werk en continu je hersenen te belasten met nieuwe input en denkwerk. Voor velen van ons is een voortdurend hoog stressniveau gewoon geworden en pas merkbaar als het er even niet is.

Als er altijd diverse nuttige werkzaamheden te doen zijn op een werkdag, is het zaak prioriteiten te stellen. Wat van alles wat je kunt doen ga je nu doen en wat dus niet? Waarop baseer je die keuze? Als je een notitie gaat schrijven, beantwoord je niet die mail van een collega die om feedback op een presentatie zit te wachten. Als je bij het whiteboard gaat brainstormen over een

nieuw project om het teamoverleg te verbeteren, bereid je niet de bespreking van morgen voor waarin je als team moet beslissen over het jaarplan.

Prioriteren is in feite kiezen en geeft rust. Wezenlijk voor alle werk is dat je aandacht is bij dat wat je hier-en-nu doet. Prioriteren helpt daarbij. Een voordeel van prioriteren is dat je uit alles wat je kunt doen een keuze maakt en daarmee aan de slag gaat. Die keuze geeft rust.

Bepaal je prioriteiten op vier horizonnen: dag, week, maand en jaar. Om te kunnen kiezen wat je dagelijks gaat doen, heb je criteria nodig. Dagelijks prioriteer je in een moment van reflectie je acties, wekelijks je projecten, maandelijks je rollen en jaarlijks je doelen. Later uiteraard meer hierover.

Om te voorkomen dat je prioriteiten op verschillende horizonnen uit het zicht raken, leg je de uitkomst van je reflectie vast in een dashboard. Teken in een notitieboek of in je notitie-app vier kolommen (dag, week, maand, jaar). Als je in je wekelijkse reflectie bijvoorbeeld bepaald hebt welke projecten jouw prioriteit zijn, noteer je die in de kolom Week. Doe je je dagelijkse prioritering, dan zie je waar je de komende week aan wilt werken.

Prioriteren op de manier zoals hier beschreven betekent dat je jezelf nieuwe gewoontes moet aanleren en oude gewoontes afleert. Misschien ben je gewend om direct te reageren op elk binnenkomend mailtje of Teams-bericht, omdat je niet wilt dat iemand op je zit te wachten. Maar als je steeds blijft reageren op de waan van de dag, kom je nauwelijks toe aan jouw belangrijkste taken. Je zult merken dat het in het begin onwennig voelt om bijvoorbeeld je mailbox dicht te laten tijdens een

blok geconcentreerd werken aan een belangrijk project. Toch helpt het je om met meer rust en focus te werken. Het vraagt oefening om dagelijks een reflectiemoment in te bouwen en bewust te kiezen waar je je op richt, in plaats van je te laten leiden door wat het hardst roept. Door deze nieuwe gewoonte consequent toe te passen, zul je merken dat je meer regie krijgt over je agenda en uiteindelijk betere resultaten behaalt.



Wat is prioriteren en waarom wil je dat?

Prioriteren is een woord dat je makkelijk gebruikt en waar iedereen wel een beeld bij heeft. Handig om in dit openingshoofdstuk eerst maar eens te bepalen wat we onder prioriteren verstaan.

Prioriteren is bepalen wat je nu gaat doen

Wat is prioriteren? Iedereen kent het woord en heeft er vast beelden bij, maar wat doe je concreet als je prioriteert? Met prioriteren bedoelen we:

Prioriteren is kiezen wat je nu gaat doen op basis van overzicht over wat je kunt doen, aan de hand van criteria die zijn gebaseerd op wat je op middellange en lange termijn wilt bereiken.

‘Nu gaat doen’ betekent dat je kiest wat je op dit moment gaat doen. Prioriteren moet je helpen om nu te bepalen waar je tijd en aandacht aan besteedt. Dat wil dus niet zeggen een lijst met prio’s maken en dan weer in je inbox aan de slag gaan of in je takenlijst taken prioriteren als prioriteit 1, 2 en 3 (ga je ooit aan P2 en P3 toekomen?). Een lijst maken kan zeker helpen, maar die actie komt snel los te staan van het werk van alledag dat zich aandient via mails, berichten, telefoon, collega’s aan je bureau of een impulsief idee van jezelf om aan een presentatie

te werken. Prioriteren bepaalt hoe je je tijd en energie verdeelt en is niet hetzelfde als een reeks keuzes op papier maken. 'Nu' betekent ook dat je prioriteiten meteen oppakt.

'JIJ BENT HIER'

In zijn boek *4.000 weken. Je tijd op aarde en hoe ermee om te gaan* heeft Oliver Burkeman een hoofdstuk opgenomen met als titel 'Jij bent hier'. Een pleidooi om je te realiseren dat je nu hier bent en dat dit moment het enige moment is dat je iets kunt doen. Het kan immers verleidelijk zijn belangrijk werk uit te stellen totdat je bij bent met de mail, je team weer volledig is of over twee weken als het wat rustiger is. In de praktijk komt zo'n moment dat het rustig is eigenlijk nooit. Mail genereert mail en nu lijkt het over twee weken rustig, maar als die week aanbreekt, zal ook die goed gevuld zijn. Het ideale moment voor belangrijk werk komt nooit. Nou ja, dat is dus nu.

Prioriteren moet de schaarste van tijd duidelijk maken: je kunt een uur maar één keer ergens aan besteden. Dus als je tijd geeft aan een taak, doe je altijd heel veel andere taken niet. Een praktisch klusje doen of iets opzoeken voor een teamlid is een tijdsbesteding met een lager rendement, dan een projectplan afmaken en delen met je team. De eerste taak helpt één persoon in één concreet geval, met als risico dat je nog vervolgvragen krijgt. De tweede taak lanceert een project waardoor een groter doel dichterbij komt en je een projectgroep aan het werk zet. Dat verandert jouw rol van iemand die zelf iets moet doen naar iemand die erop toeziet dat gedelegeerd werk gebeurt.

In de economie kennen we het begrip *lost opportunity*, oftewel gemiste kans. Daarin kijk je niet naar het rendement van bijvoorbeeld sparen, maar naar wat je had kunnen halen. Dus als je 1 procent gespaard hebt en de marktstandaard was 3 procent, heb je 2 procent verloren. Dat is de gemiste kans, oftewel de *lost opportunity*. Een vergadering bijwonen die ‘best nuttig’ is omdat je bijgepraat wordt, is een manier om je tijd te besteden. Door kritisch te kijken wat je ook kunt doen in die tijd, zoek je naar een zo hoog mogelijk rendement van je tijd. Dat betekent niet dat je elke minuut productief moet zijn. Een koffiepauze of een wandelingetje buiten kan op enig moment voor jou een hoger rendement hebben dan een tamelijk nuttige vergadering die ook nog eens de zoveelste is vandaag.

De keuze om iets uitdagends of om juist iets makkelijk te doen, houdt een gewoonte in stand. Stel, je opent je inbox en ziet drie uitzoekvragen van teamgenoten. Niet ingewikkeld, wel even twintig tot dertig minuten werk per mail. Eigenlijk had je je voorgenomen vandaag te werken aan een projectplan om de structuur van je team te verbeteren. Een flinke denkklus, zonder deadline, dus ideaal om er nu eens rustig voor te gaan zitten. Maar die mails moeten natuurlijk ook een keer weg. Kies je voor de mails, dan heb je een overzichtelijke taak, meteen het fijne gevoel dat je anderen helpt en ontwijk je het zwaardere denkwerk. Die beloning zorgt er echter voor dat je morgen snel dezelfde keuze maakt. Herhaald gedrag vormt gewoontes. Kortom, nu even iets praktisch doen heeft voorspellende waarde voor de keuzes die je vaker maakt.



FIRST things first

Je kunt je dashboard gebruiken om beter te prioriteren. Als je taken voor je dag kiest in de dagstart en je ziet de prio-projecten in de tweede kolom en je prio-rollen in de derde kolom, beïnvloedt dat hopelijk je keuzes. Het idee is dat je dan eerder acties kiest die je helpen je ambities uit de verschillende kolommen te realiseren.

Een andere tool om beter te prioriteren, is het letterwoord FIRST, waarbij elke letter een prioriteringscriterium is: Fit met je ambities, Impact op stakeholders, Rendement van de inspanning, Spoed van de taak, waarde van de taak voor jouw Team. De F van fit is de vraag naar de mate waarin de taak bijdraagt aan de andere kolommen op je dashboard.

Oefening: Help Robin prioriteren

Lees onderstaande fictieve casus en prioriteer de taken die Robin op zijn takenlijst heeft staan. Doe dat puur op basis van de beperkte context uit de tekst en hoe jij elke taak zou rangschikken. Je hoeft niet per se van 1 tot en met 8 te ordenen. Het belangrijkste is dat je aangeeft wat je de topprioriteiten vindt en wat per se niet prioritair is.

Robin is leidinggevende van een team monteurs in de zakelijke installatiemarkt. Hij heeft deze ochtend van 9:00 – 12:00 de tijd om met een aantal taken aan de slag te gaan en even rust om

zich heen, dus hij voorziet geen onderbrekingen. De rest van de dag en ook week zijn niet heel erg druk, maar er zijn geen blokken van één of meer uren. Dus deze drie uur ongestoord kunnen werken zijn een uitzondering voor vandaag en deze week.

Lees de taken en prioriteer ze. Welke taken kan Robin het beste kiezen om nu te doen? Uiteraard heb je niet alle informatie over de context van Robin, dus maak gerust wat aannames. Zet de score (1 voor de hoogste prio en 8 voor de laagste) per taak in de kolom Ronde 1.

	Ronde 1	Ronde 2
1 Mail wegwerken		
Robin heeft gisteren nauwelijks mail kunnen wegwerken, dus er wacht nog het nodige op antwoord. De spoedjes heeft hij gisteren tussen de bedrijven door weggewerkt, maar er zijn nog wat niet al te ingewikkelde vragen van collega's die hij liefst snel beantwoordt.		
2 Strategische analyse maken		
Aan het eind van de maand heeft Robin met het managementteam een toekomstsessie op een externe locatie. Hij heeft de vraag gekregen een analyse te maken van trends en ontwikkelingen in zijn sector en in de mail daarvoor een vragenlijst en model gehad om in te vullen.		
3 Klacht van een monteur		
Een van de teamleden schijnt te klagen over de planning en dat hij nooit eerder klaar is, terwijl best wat collega's dat wel zijn. Robin heeft via anderen gehoord dat deze collega regelmatig moppert.		
4 Software onderzoeken		
Via via heeft Robin een naam doorgekregen van een planner van een vuilverwerkingsbedrijf die hij mag bellen. Deze planner schijnt heel slimme software te gebruiken die het werk veel eenvoudiger maakt. Robin wil bellen en daaraan voorafgaand brainstormen over wat vragen die hij kan stellen.		

	Ronde 1	Ronde 2
5 Te vroeg		
Een klant heeft in de evaluatie van een serviceronde van een maand geleden laten weten dat Robins teamlid wel heel erg vroeg op de stoep staat en dat zijn jonge bedrijf dan nauwelijks open is. 'Ik heb nog niet eens koffie gehad en ik moet al iemand begeleiden!' Of dat niet anders kan?		
6 Besparing		
Er is wat druk op de financiën, dus het hoger management heeft gevraagd deze maand te komen met besparingen, groot en klein en niks is te gek. Robin heeft wat ideeën over de inroostering van personeel die best een aardige besparing kunnen opleveren, maar voor sommige teams betekent dit dat ze minder werkbare uren hebben. Dat idee wil Robin onderzoeken, al is het niet zijn bedoeling om juist nu personeel onder druk staat met een impopulair thema te komen.		
7 Teamlid spreken		
Een teamlid is al een poosje mantelzorger voor zijn ouders en tobt nu zelf met wat gezondheidsproblemen. Niks heel serieus, maar toch voldoende voor wat dagen verzuim en het verschuiven van enkele taken naar anderen in het team. Robin heeft enige tijd geleden een berichtje gestuurd met het aanbod langs te komen en samen te gaan wandelen om te bespreken hoe het gaat. Daar reageerde het teamlid positief op. Een van de voorgestelde momenten is nu.		
8 Projectplan afmaken		
Robin heeft voor een project dat hij gaat leiden een plan geschreven dat zo goed als af is en waar alle projectleden nog één keer commentaar op hebben gegeven. Het laatste commentaar moet nog verwerkt worden, dat betreft onder andere wat onduidelijke zinnen, wat rekenfouten in het budget en een paar oneffenheden in de planning. Als Robin die input verwerkt, kan het plan definitief gemaakt worden en het project beginnen.		

Prioriteren met FIRST

Zo meteen ga je een tweede keer de taken van Robin prioriteren, maar dan door voor de top 3 prio-taken de score op FIRST uit te rekenen. Je neemt dus elke taak en gaat per letter van FIRST beoordelen welk cijfer die taak wat jou betreft krijgt. De laagste score is een 1 en de hoogste is een 5.

FIRST staat voor de volgende prioriteringscriteria:

- Fit. Is er een *fit* met jouw prio-projecten, rollen en doelen?
- Impact. Hoeveel impact heeft deze taak op voor jou belangrijke klanten, cliënten, accounts en andere stakeholders?
- Rendement. Is het rendement van de taak hoog, met andere woorden, levert de inspanning die de taak kost veel waarde op? Denk aan 20-80-taken, waarbij je met 20 procent van de inzet 80 procent van het resultaat boekt.
- Spoed. Is er urgentie om deze taak te doen?
- Team. Hoe belangrijk is deze taak voor jouw team en anderen met wie je nauw samenwerkt?

Hieronder lees je meer over elke letter en hoe ze jou kunnen helpen de prioriteit van werk in te schatten.

Prio-taken Robin	Score Fit	Score Impact	Score Rendement	Score Spoed	Score Team	Totaal-score
Prio 1						
Prio 2						
Prio 3						

Stel dat je prio-rol is om aan de samenwerking binnen je team te werken en daarom is een prio-project individuele aandacht voor teamleden opzetten, dan is elke taak die daarbij helpt een score 5 op Fit én ook al een score 5 op Team. Zo'n taak is dus al snel, en terecht, een prioriteit vanwege de hoge FIRST-score.

Vul de score van de hoogst scorende taken in de tabel hierboven in onder Ronde 2. Leverde deze manier van prioriteren een andere score?

Hieronder vind je per letter van FIRST meer uitleg over die letter en hoe die de prioriteitsscore beïnvloedt.

Fit: de ik-kant van de taak

Dit noemen we de ik-kant van prioriteren, omdat deze taken jou helpen bij het realiseren van jouw ambities. Het gaat bij Fit primair om de mate waarin de taak aansluit bij jouw prioriteiten.

Stel dat je een leiderschapstraject aan het ontwerpen bent om een aantal vaardigheden bij managers sterker te ontwikkelen, dan is research in de vorm van een interview met een leidinggevende hierover een uitstekende fit. Net als een gesprek met iemand van de medewerkersvertegenwoordiging hierover. Omdat het om een concreet idee gaat, zou een lang webartikel over de geschiedenis van leiderschap in kenniswerkorganisaties een te indirecte bijdrage zijn. Die fit is te zwak om deze taak waardevol te maken.

Het tegenovergestelde van een fit zijn operationele, incidentele taken. Een vraag van een collega waar bepaalde informatie staat of een klacht van een klant die niet gaat over een van jouw speerpunten. Dat betekent niet dat je deze zaken niet

oppakt, maar liefst niet in je focustijd als je langere tijd aan iets kunt werken. Bewaar deze taken voor dagen met meer ruimte in je agenda of voor momenten dat je minder energie hebt.

Impact: de zij-kant van de taak

De tweede letter van FIRST, de I van Impact, gaat over de waarde van de taak voor stakeholders. Dat zijn de personen of groepen die voor jou heel belangrijk zijn en die je in de tweede kolom van je dashboard hebt opgenomen. Een taak kan voor een klant heel belangrijk zijn, maar als die klant voor jou op dit moment geen prioriteitstakeholder is, krijgt de taak een lage score op Impact.

De Impact-score is de zij-kant van prioriteren, omdat deze bijdraagt aan anderen, te weten voor jou belangrijke stakeholders. Als je een nieuw idee wilt voorstellen aan je bestuur, is dat bestuur erg belangrijk. Dat kan een goede reden zijn taken die je voor hen doet voorrang te geven.

Rendement: de het-kant van de taak

De R in FIRST staat voor Rendement van een taak en betreft de verhouding tussen de moeite die de taak kost en wat die taak oplevert. Je doet weinig moeite en hebt veel resultaat. Dat maakt een taak aantrekkelijk om te doen.

Taken met een hoog rendement:

- Taken waarbij je werk of een project delegeert.
- Taken waardoor je uit het kritieke pad van een project komt. Het kritieke pad zijn die taken die als ze uitlopen het hele project laten uitlopen. Dat legt druk op jou.
- Een beslissing nemen die toekomstige beslissingen overbodig maakt, bijvoorbeeld een sponsor- of vacaturebeleid

opstellen zodat sollicitaties of sponsorverzoeken voortaan volgens dat beleid afgehandeld kunnen worden.

- Een sjabloon, draaiboek of checklist maken, dan de taak automatiseren.
- 20-80-taken, oftewel taken die de eerste 20 procent van de moeite kosten en de eerste 80 procent van het resultaat leveren.

IK LEES JE MAIL, MAAR ANTWOORD NIET

Een voorbeeld van heldere prioriteiten: Marco Arment, maker van de podcastapp Overcast, beantwoordt geen e-mails over zijn product. Hij leest ze allemaal, lost kwesties op, maar communiceert via zijn website en de app zelf. Op zijn website lees je:

I will try to read and consider every tweet and email, but I can't respond to them all. I wish I could, but I can't. (That's life.)

Het is ook een beetje paradoxaal omdat heel veel mails gebruikerswensen zijn. Elke minuut die Arment besteedt aan mails beantwoorden over die wensen, worden die wensen niet gebouwd.

Oliver Burkeman sluit zijn e-mailnieuwsbrief af met een vergelijkbare melding:

To respond to this newsletter, just hit reply. I love getting replies, and read them all, but have reluctantly come to the conclusion I can't realistically reply to most. Trust me, I hate this. But, well, human finitude, etc. Thank you for your understanding.

Hoe je uitstijgt boven de waan van de dag en wél toekomt aan je werk.

Hoe vaak laat je je dag bepalen door de waan van de dag? Je agenda vol vergaderingen, mails en ad-hoc-klussen, terwijl de belangrijke projecten steeds opschuiven? Zo kom je nooit toe aan innovatie of je langetermijndoelen. Wachten tot het rustiger wordt, is wachten op iets dat niet komt.

De oplossing: nú ruimte maken – in tijd én in aandacht – voor werk dat echt impact heeft op de middellange en lange termijn. Dat vraagt om keuzes maken en prioriteren. Niet door jezelf dagenlang af te sluiten van collega's en klanten, maar door helder te krijgen wat je dagelijks, wekelijks, maandelijks en jaarlijks wilt bereiken. Met dat overzicht maak je bewuste keuzes: wat doe je wel, en vooral, wat niet?

Slimmer prioriteren is hét boek voor hardwerkende kenniswerkers die hun eigen belangrijke werk te vaak tot sluitpost van de dag maken. Het laat zien hoe je jouw prioriteiten concreet maakt, zonder dat klantgerichtheid of collegialiteit daaronder lijden. Het resultaat: meer focus, meer voldoening en meer impact.



Arjan Broere is gecertificeerd trainer en coach Slimmer werken en Getting Things Done (GTD) bij Meereffect. Hij verzorgt trainingen, coaching, webinars en artikelen over diverse aspecten van productiviteit voor kenniswerkers. Arjan is auteur van diverse boeken over productiviteit en slimmer (samen) werken.

boom.nl
boommanagement.nl



9 789024 473823 >