

De tijd van je leven

Timemanagement

Ron Witjas

3 DE VRAAG NAAR TIMEMANAGEMENT

Als je dit boek in een boekhandel openslaat of al gekocht hebt, ben je kennelijk geïnteresseerd in timemanagement of technieken om in de tijd waarover je beschikt, meer te doen. Of om alles sneller en beter te doen, zodat je tijd overhoudt voor andere zaken. En als je dit boek cadeau hebt gekregen, is er kennelijk iemand die meent dat je baat zou kunnen hebben bij een beter management van je tijd.

19

Laten we alvast één ding afspreken: tijd is niet te managen, tijd gaat door, en is niet te stoppen en ook niet te vertragen. Je kunt tijd evenmin opsparen voor later gebruik: je moet het doen met de tijd die per moment voorbijgaat. Wat je misschien wel kunt managen, is je eigen gedrag. En wat je kunt veranderen is de manier waarop je tegen tijd aankijkt en tijd ervaart. Is tijd je vriend? Of je vijand? Of een lastige buurman die je liever niet ziet maar die op onverwachte momenten zijn kop boven de heg uitsteekt?

Er is iets aan de hand met tijd. We willen meer, we moeten meer en tijd wordt in dat spel een bepalende factor. Een manager van een groot concern vroeg mij vertwijfeld: 'Ik moet het doen met de helft van het aantal mensen dat hier vorig jaar werkte en ik moet voor het komend jaar vier keer zoveel projecten opstarten. Zou timemanagement een oplossing kunnen bieden?'

We moeten meer werk doen en in veel organisaties moet dat werk door steeds minder mensen worden uitgevoerd. De tijdsdruk op het werk neemt onmiskenbaar toe, omdat de druk tot presteren sterk toeneemt. Waar organisaties zich toelekken op hun *core business* worden overbodige taken uitbesteed.

Soms heeft dat afschaffen van bepaalde functies een averechts effect: 'Bij

ons zat altijd een portier, maar die is van de ene dag op andere afgeschaft omdat het zoveel geld zou besparen. Dat hebben we geweten! Omdat er niemand meer opendeed, belde elke bezoeker gewoon aan, en wie moest dan de deur opendoen? Degenen die het dichtst in de buurt zaten. Die konden hun werk nauwelijks meer ongestoord doen. Maar ze hebben er wat op gevonden! Een van hen nam een blokje hout mee van huis en klemde dat overdag tussen de deur, zodat die altijd openstond. Het gevolg was dat bezoekers nu weer zelf naar binnen konden komen, maar vervolgens verloren door het gebouw liepen en aan mensen gingen vragen waar ze moesten zijn! Uiteindelijk zit er weer een portier, maar nu via een uitzendbureau. Elke maand een ander, zodat we steeds weer bezig zijn om ze in te werken en alles uit te leggen ...'

Outsourcing en *downsizing* leveren misschien geld op, maar beslist niet meer tijd voor degenen die mogen blijven werken.

Ook op privégebied is er wat veranderd in vergelijking met zo'n vijftien jaar geleden. Aan de ene kant is parttime werken veel gebruikelijker geworden en zouden we meer tijd voor andere zaken moeten hebben. Aan de andere kant zijn er zoveel meer mogelijkheden om je vrije tijd in te vullen, dat je nooit tijd genoeg zult hebben om alles te doen wat mogelijk is. Zo ervaar ik zelf een weldadige rust als mijn gezin eens een weekend 'helemaal niets' heeft of moet. Wat een vrijheid is dat, om te kunnen lezen zolang je wilt. Of een uur langs het strand te wandelen en daarna iets te drinken in een strandtent zonder dat je alweer op weg moet naar iets anders. Het gevoel even onbeperkt de tijd te hebben, wat een luxe ...

We ervaren een tekort aan tijd, omdat we steeds méér willen doen in de tijd die we hebben. Als we gewoon om ons heen kijken, constateren we dat het levenstempo steeds hoger komt te liggen. Veranderingen en vernieuwingen gaan steeds sneller. We leven in een wereld waarin alles met elkaar samen lijkt te hangen en gebeurtenissen elkaar razendsnel opvolgen. We worden elke dag letterlijk overspoeld door een zee van informatie terwijl we eigenlijk maar een paar druppels uit de kraan nodig hebben. Wij krijgen als individu dagelijks meer informatie over ons heen dan de

middeleeuwse mens in heel zijn leven!

Tegelijkertijd worden we gedwongen steeds sneller op die informatie te reageren. Een bevriende jurist vertelde me: 'Vroeger kreeg ik alle stukken per post en dan kon ik er nog een dag of wat over nadenken. Of je kon zeggen dat de post wat vertraging had. Nu komen de stukken en vragen van cliënten per mail binnen. Je kunt dus niet meer zeggen dat je het nog niet ontvangen hebt. En je krijgt er tegelijk een telefoontje achteraan of je er direct op wilt reageren. Stuur maar een mailtje terug, zeggen ze dan! Je krijgt gewoon geen tijd meer om de dingen even te laten liggen, het moet allemaal meteen, nu, direct! Door die mail kun je niet meer ontsnappen.'

Als het qua techniek sneller kan, willen we het ook sneller! En korte tijd later kunnen we ons niet meer voorstellen dat we het ooit zonder zo'n toepassing gedaan hebben.

Een magnetron maakt onze maaltijd in vier minuten klaar, maar ervaren we dat als winst in die zin dat het ons meer tijd verschaft? Nee, integendeel, juist omdat het zo snel gaat, vullen we die 'gewonnen' tijd in met iets anders. Dankzij de magnetron kan ik nog even bellen, een mail versturen en mijn auto door de wasstraat sturen voordat ik ga tennissen. Ik win geen tijd of rust, ik win een mogelijkheid om nog meer te kunnen doen.

We willen meer en we willen het sneller. Dat geldt ook voor het werk. En wie het niet sneller kan, moet dat meerwerk maar in zijn eigen tijd af zien te krijgen. We horen niet anders dan dat bedrijven meer moeten presteren met minder mensen. Waar we tien jaar geleden vooral lagere niveaus 'reorganiseerden', door automatisering van de productie, gaan we nu de managementniveaus reorganiseren: organisaties worden 'platter', managementniveaus verdwijnen en de manager die nog in functie blijft, krijgt veel meer mensen om aan te sturen. In dezelfde hoeveelheid tijd, dat spreekt vanzelf.

Door het verplaatsen van arbeid naar landen waar de lonen beduidend lager zijn, wordt nog duidelijker dat we harder en slimmer zullen moeten werken om ons relatief hoge loonkostenniveau waar te maken. Daarmee

is de vraag naar timemanagement geboren. Mensen hebben steeds meer behoefte aan timemanagement, maar helpt timemanagement bij 'steeds sneller, beter en meer'? Ik denk dat de principes van timemanagement zeker kunnen helpen en een onmisbaar gereedschap in ons 'overlevingskoffertje' zullen worden. Maar voordat ik op de essenties van timemanagement inga, kijken we eerst naar de vier oorzaken van tijdproblemen:

- 1 overload
- 2 kenmerken van de werksituatie
- 3 invloeden van de manager
- 4 je persoonlijke gedragsstijl.

OORZAAK 1 Overload

Een waar gebeurd verhaal: een overbelaste en overwerkte medewerker kan het niet meer aan en loopt opgewonden het kantoor van zijn baas binnen: 'Ik doe het niet meer, ik loop hier het werk van drie mensen te doen, dat van mezelf en dat van twee anderen, ik stop ermee!' Zegt zijn baas: 'Zeg me wie het zijn en ik zal ze ontslaan!'

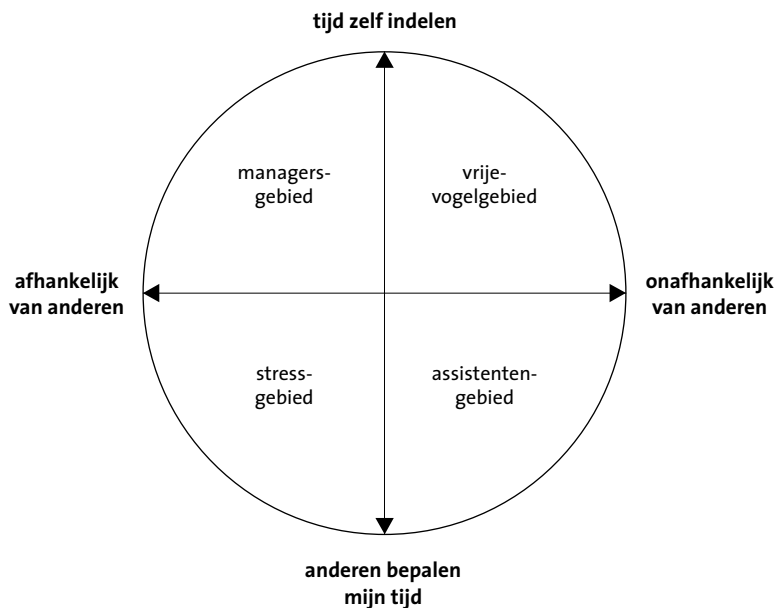
Wat duidelijk is: wie werk heeft, zal harder moeten werken en meer 'output' moeten leveren. Er zullen steeds meer situaties ontstaan waarin 'overload' de bedreigende factor is. Het probleem daarbij is dat je met timemanagement die overload natuurlijk niet direct oplost! Je kunt door je tijd goed te beheren wellicht wát beter werken, maar het is niet zo dat je opeens twee functies in plaats van één aankunt. Al hopen managers die hun medewerkers naar een cursus timemanagement sturen daar natuurlijk wel op ...

OPDRACHT

Welke veranderingen in workload heb je de afgelopen vijf jaar meegeemaakt? Neemt het voor jou ook toe? Welke technologische veranderingen heb je meegemaakt en wat is daarvan het effect op je tijdbesteding geweest? Heb je daardoor meer of minder tijd gekregen?

OORZAAK 2 Kenmerken van de werksituatie

Welke vraagstukken rond tijd ontstaan en welke oplossingen écht werken, hangt sterk af van de 'werksituatie': kenmerken van het werk en de werkplek.



Afbeelding 1

Iedere functie is in te delen aan de hand van de twee dimensies uit bovenstaande figuur. In welke mate kun je je tijd zelf indelen? Kun je dat zelf of wordt je tijdbesteding volledig door anderen bepaald? Een tweede dimensie is de vraag of je je werk geheel alleen kunt uitvoeren of dat je daar anderen bij nodig hebt. Wanneer we die twee dimensies tegen elkaar afzetten krijgen we vier gebieden.

1 HET VRIJE-VOEGELGEBIED

In dit gebied kun je je tijd grotendeels zelf indelen en heb je verder niemand nodig om je werk te doen of af te maken. De meeste mensen zien

dit als een ideale situatie. Het enige wat je hier aan timemanagement nodig hebt, is een goede werkplanning en de discipline om die planning uit te voeren. De grootste bedreiging in dit gebied ben je zelf. Berucht zijn bijvoorbeeld de problemen 'om aan het werk te komen': eerst van alles en nog wat gaan doen voor je toekomt aan wat je eigenlijk móet doen. Een originele oplossing voor dit probleem is: eenvoudig gaan zitten achter je bureau en vijf minuten bewust niets doen. Daarna zul je zonder probleem direct aan je werk beginnen!

2 HET MANAGERSGEBIED

Ook in dit gebied kun je je tijd grotendeels zelf indelen. Alleen, voor de uitvoering van je werk heb je bijna altijd anderen nodig: je moet informatie van anderen hebben of met hen overleggen, je kunt het werk niet alleen uitvoeren. Naast een goede planning van je eigen werk, gaat het hier vooral om aansturing van die anderen! En daar begint voor veel mensen het timemanagementprobleem. Om met Sartre te spreken: *'L'enfer, c'est les autres'* (de hel, dat zijn de anderen). Hoe meer mensen afhankelijk worden van anderen, hoe groter het timemanagementvraagstuk wordt. Timemanagement is niet alleen plannen en zelfdiscipline hebben, maar vooral aansturen van en samenwerken met anderen. Kortom: timemanagement is in veel situaties vooral beïnvloeding van andere mensen.

3 HET STRESSGEBIED

Dat je tijd door anderen ingedeeld wordt én dat je anderen ook nog nodig hebt voor je werk, is voor de meeste mensen het inferno van timemanagement. Hoewel we de term 'stress' hier voorzichtig moeten gebruiken (stress betekent letterlijk: onder druk staan, negatieve spanning hebben) wijzen deelnemers aan timemanagementcursussen dit gebied direct aan als het meest onplezierig. In feite moet je twee dingen doen om hier uit te komen: anderen beïnvloeden als het gaat om je tijndeling (invloed winnen) en anderen aansturen in de samenwerking. Timemanagement is ook hier vooral een beïnvloedingsprobleem.

4 HET ASSISTENTENGEBIED

Aangestuurd worden door anderen, maar het werk in je eentje kunnen klaren is niet zo vervelend. Er zijn mensen die het een erg prettige manier van werken vinden. Voorbeelden uit deze sector zijn secretaresse- en assistentfuncties: de baas bepaalt wat de secretaresse moet doen, maar zij kan het verder zelf uitwerken.

Nu steeds meer managers hun secretaresse moeten delen met andere managers krijgen die secretaresses het probleem dat ze door verschillende bazen aangestuurd en geclaimd worden. Juist in die situatie zal een secretaresse voor het behoud van haar eigen tijndeling moeten vechten. De uitvoering is vaak geen probleem, vooral niet als er goed overzicht van het werk is en er enige discipline in de uitvoering bestaat. Ook hier geldt: het timemanagementvraagstuk is vooral een vraagstuk van beïnvloeding.

De vier gebieden tonen aan dat timemanagementvraagstukken bepaald worden door kenmerken van de werksituatie en dat de essentie van het vraagstuk per gebied verschilt.

Uit deze eerste analyse blijkt dat timemanagement beslist niet alleen over plannen gaat, maar in veel situaties meer een vraagstuk van beïnvloeding is. En dat is wat anders dan een beheersmatig, technisch planningsvraagstuk dat je met een agenda kunt oplossen.

OPDRACHT

Wanneer je je werk indeelt aan de hand van de vier kenmerken van de werksituatie, in welke van de vier kwadranten kom je dan terecht? Neem hierbij een 'globale' benadering in acht; waarschijnlijk heeft je werk wel kenmerken uit alle vier de kwadranten (een stukje kan ik zelf plannen, een stuk niet, een deel kan ik zelfstandig uitwerken maar een ander weer niet), maar het grootste deel van je werk past in een van de vier. Welke is dat? Welke consequenties heeft dat voor je timemanagement? Wat kun je wel beïnvloeden, wat niet?

ORZAAK 3 Invloeden van de manager

Een van de eerste experts op het gebied van timemanagement, Alec MacKenzie, gaf aan het einde van zijn loopbaan een interview. Hoewel hij beroemd en rijk geworden was van 'zijn' onderwerp, was hij tegelijk enorm teleurgesteld en zelfs bitter van toon. Zolang mensen het vertikken om hun werk per dag te plannen, wordt het nooit wat en zolang bazen de planning van hun medewerkers blijven verstoren, is timemanagement voor medewerkers zinloos, stelde hij.

MacKenzie kent veel invloed toe aan 'bazen' en stelt terecht dat het voor medewerkers meestal erg moeilijk, zo niet onmogelijk is om hun 'baas' te beïnvloeden of te verbeteren waar het zijn of haar timemanagement betreft. Wie werkt onder een georganiseerde baas is goed af. Wie werkt onder een chaotische baas heeft pech en kan daar in de praktijk niet veel aan doen.

Wij onderscheiden vier basistypen 'bazen'. Op de ene lijn bazen die juist wel of juist niet georganiseerd zijn. En op de andere lijn bazen die sterk autoritair of dwingend zijn, versus bazen die een laissez faire-stijl van leidinggeven hebben. Elk type heeft een bepaalde invloed op het timemanagement van de medewerkers.



1 DE BOEDDHA: DE GEORGANISEERDE LAISSEZ FAIRE-BAAS

Het fijne van een georganiseerde baas is dat je als medewerker weet wat je aan hem of haar hebt. Hoe voorspelbaar en hoe consequent is je baas, dat is van belang. Een baas die zelf zéér georganiseerd is, goed prioriteiten stelt, plant en zaken afmaakt, is prettig om voor te werken. Zeker wanneer de stijl van leidinggeven 'vrij' is. Dat geeft de medewerker veel vrijheid en tegelijk een goed voorbeeld van hoe het werk georganiseerd kan worden. De meeste mensen vinden dit de prettigste baas om voor te werken.



2 DE COMMANDANT: GEORGANISEERD MAAR DWINGEND

Wellicht denk je dat het onplezierig is om voor zo'n baas te werken, maar dat valt in de praktijk erg mee. Het belangrijkste is namelijk dat de baas zélf georganiseerd is. Bij een zeer autoritaire baas betekent dit bijna altijd dat hij ook het werk van de medewerkers strak organiseert. En dat is op zich geen slechte situatie om in te werken. Veel mensen brengen wel respect op voor zo'n baas.

Dat respect ligt moeilijker bij de twee andere typen: de ongeorganiseerde bazen.

3 MR. RAMPENPLAN: DE AUTORITAIRE CHAOT

'Het werk gaat hier een stuk beter als hij er niet is ...' De ergste baas om voor te werken: dwingend en ongeorganiseerd. Hij komt op de gekste momenten je kamer binnenstormen en dwingt je dan om direct een of