

Timemanagement is zelfmanagement

Colofon

ISBN: 978 90 8954 754 5

Eerste druk: Stichting IVIO, Lelystad, 1998

Tweede druk: Create Space, 2012

Derde druk en verbeterde druk: Uitgeverij Elikser, 2015

©Andreas Eppink, 1995, 2012, 2015

Uitgeverij Elikser

Ossekop 4

8911 LE Leeuwarden

Telefoon: 058-2894857

www.elikser.nl

In samenwerking met Montaigne House

Vormgeving omslag en binnenwerk: Margje Zeef

Afbeelding op kaft: J. F. Broedelet, detail van olieverf op canvas 30 x 40, 1990

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op wat voor wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgeverij.

This book may not be reproduced by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author and the publisher.

Timemanagement is zelfmanagement

De 5e generatie timemanagement
en realistisch plannen

Andreas Eppink



Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
1 Wat is tijd?	16
Onze hersens en tijd	16
Tijd maken door mentale instelling	18
Mentale instelling	18
Alternatieven in gedachten	19
Samenvatting	20
Tijd inschatten en werkdruk	20
Besluiten nemen	21
Uitstel	22
Vervelende en moeilijke uren doorkomen	26
Oud zeer	27
Tijd maken door persoonlijke efficiëntie en tijdwinst	27
Betere organisatie	27
Postafhandeling	29
E-mails	30
Zelf mails versturen	33
Te lange e-mails	34
Beperk het versturen van cc-mails	34
Omgaan met cc-mails	35
Samenvatting e-mails, attachments & downloads	35
Algemene tips voor een vlotte communicatie	36
E-mail op mobiele telefoon	36
2 Doelen en prioriteiten	38
Effectief handelen	38
Middelen op elkaar afstemmen	42

Tegenstrijdige doelen	42
Keuzes maken is prioriteiten stellen	43
Doelen concreet maken: 5 W's en 2 H's	43
Persoonlijke 'rollen' en doelen	45
Eigen <i>Achterliggende Doelen</i> bepalen	46
Vrienden!?	48
3 Onverdeelde tijd creëren	50
Met gemak een 80-urige werkweek draaien	50
Onverdeelde tijd toewijzen	52
Waardoor ontstaan tijdoverschrijdingen?	53
Verborgen en vergeten prioriteiten	54
Gebrek aan zelfdiscipline	55
Te laat komen en veiligheidsmarges	57
Onverdeelde tijd om uw dag te plannen	58
Te weinig tijd? Geen privé-tijd?	59
'Quality time'	60
Overwerk en compensatie door onverdeelde tijd voor afspraken met onszelf	62
Samenvatting	63
Slotopmerking	64
4 Voorbereiden en plannen	66
Strategisch plannen	67
Plannen	70
Reële tijdsinschattingen	72
Tijdsduur en reële deadlines	73
Tijd over?	75
Toetsing aan de doelen	76
Welke activiteiten agenderen en hoe?	77
Activiteiten beperken tot de prioriteiten	77
Verdere relevante activiteiten bepalen	79
P.M.-activiteiten groeperen	80
5e-generatie planning	82
Goede relaties met anderen	84

5 Communiceren	87
Bereikbaarheid en beschikbaarheid	87
Tijd maken door 'nee' te zeggen	91
Slecht-nieuwsgesprekken	93
Frustraties uiten	93
'Open-deurbeleid', praatzieke mensen	94
Vergaderen	96
Gestroomlijnde schriftelijke communicatie:	
5 W's en 2 H's	97
6 Delegeren	99
Taakomschrijving en taakbeschrijving	99
Welke taken delegeren?	101
Hoe taken te delegeren?	103
Hoelang?	104
Prioriteiten voor uitvoerders	105
Samenvatting	106
Piekbelastingen	107
7 Murphy en (nogmaals) realistische planning	108
Storingen	108
Delegeren	109
Wachttijden en pieken ('queue-tijden')	110
Taaktijden plannen voor medewerkers	112
Eisen voor realistische planning	115
Doorvoer en doorvoertijden; omzet en winst	115
Overwerk	117
Knelpunten verbeteren	118
Tijdbuffer-management naar Goldratt	118
Beschermingscapaciteit	120
Onverdeelde tijd als beschermingscapaciteit	120
Externe bronnen als stoorzender of	
als capaciteitenbron	123
Training en coaching	124
Samenvatting	125

8 Slot	127
Is tijd geld?	127
Prioriteiten stellen	128
Tijd sparen	129
9 Samenvatting	131
De twaalf geboden van goed timemanagement	131
Bijlagen	134
Opzet van trainingen timemanagement en begeleidingstrajecten voor doelmatig tijdbeheer	134
Bijlage 1: Opzet voor een begeleidingstraject of trainingsopzet	136
Doelstellingen formuleren	136
Keuze van ‘tools’	137
Behandeling van de gekozen ‘tools’	138
Formuleren van een persoonlijk actieplan of actiepunten	139
Formuleren van een groepsactieplan of actiepunten	139
Implementatie van de actiepunten	140
Follow up	140
Bijlage 2: Tentamen-strategie: het begeleiden van studenten	141
Bijlage 3: LAATSTE NIEUWS	
Vragen en opmonterende boodschappen	148
Te veel mails?	148
Omgaan met negatieve reacties op u of op uw posts in de sociale media:	149
Onderhoud uw sociale contacten op een prettige manier	150
Verantwoording	151
Onderzoek over timemanagement: literatuur	152

Voorwoord

Dit boekje kan op verschillende manieren worden gebruikt. De lezer kan erin grasduinen en er naar believeen uithalen wat op dat moment van zijn gading is. Hij kan ook ‘een plan van aanpak’ maken en op een gestructureerde manier een aantal ‘tools’ in zijn dagelijks leven invoeren. Het boekje kan ook dienen als basis voor trainingen in timemanagement.

Timemanagement is niet iets dat voorbehouden is aan slechts managers of leidinggevendenden. In deze tijd van overvloed aan informatie en contacten, in werk en privé, is tijdsdruk een gevaar dat voor iedereen op de loer ligt. Niemand is meer in staat om alle informatie die op hem afkomt te verwerken, laat staan in te gaan op alle eisen en verwachtingen die aan hem of haar gesteld worden. Enige ordening en selectie is dus noodzakelijk, en er dienen prioriteiten te worden gesteld — dat is het begin van timemanagement. Daar ontkomt niemand meer aan.

Daarmee is de zaak echter niet opgelost, want de prioriteiten van de een hebben invloed op de tijd van de ander. Op het werk, vooral in teams, moeten de prioriteiten van de deelnemers zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd en het liefst ook nog op die van het bredere netwerk waarin een team opereert.

Bij overheidsinstellingen, in bedrijven en, in mindere mate, op scholen is er daarom belangstelling voor management-trainingen. Het effectiefst zijn trainingen waaraan een volledig team (dienst of afdeling) deelneemt. Trainingen die gegeven worden aan een willekeurig samengestelde groep deelnemers hebben

minder effect, omdat voor goed timemanagement de anderen met wie men dagelijks te maken heeft een onmisbare schakel vormen.

Bij trainingen gaat mijn voorkeur daarom uit naar een groep die zowel uit leidinggevendenden als uit uitvoerenden bestaat. De ene categorie kan lijden onder slecht timemanagement van de andere. In een training wordt men er zich van bewust dat aan slecht timemanagement wat te doen valt, zowel door de veroorzakers als door de rechtstreekse betrokkenen. Timemanagement hoeft niet van boven af te worden ingevoerd, maar kan ook van onderaf naar boven werken. Men kan er op elk echelon mee beginnen. Ten behoeve van trainers/trajectbegeleiders wordt in de bijlage 1 een opzet gegeven.

Inleiding

Dit boekje behandelt een onderwerp waar iedereen mee te maken heeft – het lijkt ongrijpbaar en menigeen klaagt over een groot gebrek eraan. Het zou hier om ‘geld’ kunnen gaan, maar uit de titel weet u dat het onderwerp *tijd* is. Het is geen toeval dat tijd en geld zoveel op elkaar lijken, omdat we, althans in onze samenleving, het een (tijd) in het ander (geld) kunnen uitdrukken: ‘tijd kost geld’. We zullen daarop nog terugkomen.

Omdat tijd geld kost – en geld voor ons van groot belang is – willen we er spaarzaam en efficiënt mee omgaan. Wij willen tijd ‘managen’. In de volgende hoofdstukken wordt dat zo beknopt mogelijk behandeld, met zo min mogelijk woorden of theorie, maar met veel praktische oplossingen.

Er is al veel geschreven over timemanagement, meestal populaire literatuur met veel ‘tips’ en ‘trucs’; deze kunnen waardevol zijn en worden in dit boekje ook niet verwaarloosd. Ze schieten echter hun doel voorbij wanneer je ze geïsoleerd toepast – het effect of de winst is dan te gering. Timemanagement beklijft alleen wanneer we duidelijk het doel en de context ervan kunnen bepalen. Iemand kan alle trucs op het gebied van timemanagement tot in de kleinste details toepassen en toch tot de conclusie komen dat hij/zij er weinig mee opschiet. Wanneer de factor tijd of het in praktijk brengen van timemanagement het leven gaat beheersen, zal men weinig voldoening meer voelen, hoeveel werk men ook verzet. Tijdwinst moet immers ergens toe leiden. Zo wil niemand elke dag weer geld verdienen en ‘s avonds sta-

pels bankbiljetten voor zich opgestapeld zien; hij/zij wil er wat mee doen. Evenmin wil iemand alleen maar tijd maken, want dan slaat de verveling al heel snel toe.

Wie dit beseft heeft meer nodig dan de oude generaties time-managementboeken. Timemanagement is inmiddels aan zijn 5e generatie toe. De eerste generatie timemanagers maakten lijsten en checklists om hun tijd beter te benutten. De tweede generatie maakte gebruik van planning, met behulp van agenda's en later planningsschema's. De derde generatie beseftte dat men er alleen daarmee niet kwam en ontdekte het belang van prioriteiten.

Inmiddels beseft de vierde generatie dat efficiënt plannen en het 'beheersen' van tijd gemakkelijk omslaan in hun tegendeel, zodat mensen slaaf worden van hun schema's en (dagelijkse) planning, wanneer zij hun prioriteiten niet koppelen aan expliciete doelen; zij richten zich niet alleen op de planning, maar ook op het bereiken van resultaten. De vierde generatie timemanagers gaat daarom flexibel om met tijd en zorgt ervoor dat schema's voldoende ruimte laten om op de steeds wisselende omstandigheden te kunnen inspelen. Doelen, activiteiten en omstandigheden worden steeds weer op elkaar afgestemd en naar elkaar teruggekoppeld.

De timemanagers van de *vijfde generatie* laten bovendien in hun leven ruimte open voor persoonlijke doelen (en prioriteiten). Timemanagement is zelf-management als we onze zakelijke en persoonlijke doelen in het oog houden en daarin evenwicht aanbrengen. De vijfde generatie van, in dit geval, zelf-managers, zal haar doelen niet aan het toeval overlaten, maar deze formuleren vanuit een visie, een eigen 'levensdoel', waaruit ook de zakelijke doelen voortvloeien (en in het geval dat deze niet aansluiten bij die persoonlijke visie, veranderen zij van baan of onderneming). De vijfde generatie besteedt in belangrijke mate

aandacht aan de factor ‘relaties’, zowel zakelijk als privé, om gezamenlijke doelen te bereiken die beantwoorden aan een gemeenschappelijk gedeelde visie. Resultaten blijven belangrijk, maar voldoening in het leven en in de dingen van alle dag zijn dat eveneens.

Waarom willen mensen aan timemanagement doen? In mijn trainingen over dit onderwerp stelden de deelnemers een groot aantal wensen en vragen aan de orde. Ik noem er hier enkele in willekeurige volgorde:

- ▶ hetzelfde of méér doen in minder tijd;
- ▶ processen beheersbaar maken;
- ▶ plannen, afspraken maken, minder ad hoc;
- ▶ met z’n allen: de werkdruk laten afnemen op een afdeling;
- ▶ beleidsvoorbereiding van taken, uitvoering, verbetering;
- ▶ tijdsplanning voor activiteit;
- ▶ tijdsplanning in relatie tot anderen en het externe apparaat;
- ▶ elke dag om 15.00 uur klaar met dezelfde hoeveelheid werk;
- ▶ brandjes blussen, de waan van de dag verminderen;
- ▶ met z’n allen eigen oplossingen vinden en methoden op elkaar afstemmen;
- ▶ de hoofdlijn van producten aanhouden;
- ▶ organiseren van tijd en prioriteiten;
- ▶ input-beheersing, met beschikbare tijd en materiaal.

Dit boekje probeert deze – en andere – knelpunten op te lossen. De belangrijkste regels voor goed timemanagement komen reeds in de eerste drie hoofdstukken aan de orde; ze zijn voor iedereen van belang. Dat tijd en timemanagement voor een belangrijk deel ‘tussen de oren’ zit, zal daarbij al onmiddellijk blijken.

Hoofdstuk 1 leert de 80/20-regel: *Onze hersenen kunnen enorm veel bedenken; slechts 20% daarvan is echter fysiek uitvoerbaar.*

Vervolgens wordt het onderwerp ‘tijd maken’ behandeld. Hier gaat het, behalve over een bekend begrip als persoonlijke efficiëntie, ook over tijd winnen, tijd indelen en benutten – kortom over omgaan met tijd. Dit vereist een juiste mentale houding ten opzichte van het begrip tijd zelf. Is het idee tijd voor u een schrikbeeld, of is het een vriend?

Hoofdstuk 2 gaat over *prioriteiten stellen*, de basis van timemanagement.

In hoofdstuk 3 wordt een begrip geïntroduceerd dat vrijwel onbekend is, namelijk ‘onverdeelde tijd’. In dit hoofdstuk staat de volgende richtlijn: *Reserveer onverdeelde tijd, zowel in het zakelijke als in het privé-leven*.

Onverdeelde tijd is de spil van timemanagement. Hiermee zijn de drie belangrijkste regels voor timemanagement behandeld.

In de volgende drie hoofdstukken wordt een aantal specifieke problemen behandeld die voor de een van meer belang kunnen zijn dan voor de ander.

In hoofdstuk 4 worden bekende onderwerpen behandeld, zoals ‘voorbereiden’, ‘plannen’ en ‘reële inschatting’, maar ook de ‘storingen’ die kunnen optreden door ‘krachten van de buitenwacht’.

Hoofdstuk 5 gaat over ‘communicatie’ als de belangrijkste conditie voor een efficiënt en soepel timemanagement. Een goede bereikbaarheid hoort daar evengoed bij als het stroomlijnen van mondelinge en schriftelijke boodschappen, door middel van de 5 W’s en 2 H’s. Maar men zal ook dikwijls ‘nee’ moeten zeggen wanneer een bepaalde activiteit niet strookt met iemands prioriteiten.

Wie vaak ‘nee’ durft te zeggen, zal zaken willen delegeren. Ook dit moet efficiënt en effectief gebeuren. Daarom wordt hierop uitvoerig ingegaan in hoofdstuk 6.

De twee laatste hoofdstukken geven een verdieping van de haalbaarheid van ‘realistische planning’ en van het idee ‘tijd’ zelf.

In hoofdstuk 7 — dat moeilijker van stof is dan de overige hoofdstukken — wordt een typisch management-probleem aangesneden, dat van ‘realistische planning’. Het werk van Goldratt heeft mij ertoe geïnspireerd om in dit hoofdstuk begrippen die in de productie algemeen bekend zijn, toe te passen op timemanagement.

Realistische planning is een onderwerp dat u niet meer loslaat wanneer u er eenmaal door bent gegrepen.

Voor diegenen die studenten begeleiden om effectiever met hun tijd om te gaan is een bijlage met een uitgebreid voorbeeld aan dit boekje toegevoegd.

Dit werk is geen leesboek, maar een werkboek. Sommige richtlijnen die erin gegeven worden bestaan uit een opsomming zonder veel verbindende tekst. Dat is ook niet nodig, omdat elke individuele gebruiker van dit boekje, begeleider of trainer zelf een relevante keuze moet maken uit de grote hoeveelheid aangeboden materiaal. In dit boek wordt een raamwerk gegeven van een dergelijke aanpak.

Wat is tijd?

Onze hersens en tijd

Als we iets van timemanagement willen begrijpen moeten we allereerst beseffen dat tijd en tijdgebrek iets te maken hebben met onze hersenen. Onze hersenen produceren zoveel ideeën, voorstellingen en fantasieën, dat niemand in staat is ze alle uit te voeren. Al zouden we nog zoveel ‘tijd’ hebben, dan nog zal de fantasie altijd meer dingen kunnen bedenken. We zullen het nog dikwijls hebben over de bekende ‘wet van Pareto’, die zegt dat 20% van de activiteiten verantwoordelijk is voor 80% van de omzet. Iets dergelijks is er met ‘tijd’ aan de hand, met het verschil dat slechts 20% van alles wat wij elke dag kunnen bedenken feitelijk uit te voeren is. Want wat is namelijk het geval? Onze hersenen blijven onophoudelijk ideeën produceren, zelfs ‘s nachts (dan heten ze dromen). Veel mensen begaan de vergissing door te menen dat al die ideeën kunnen of moeten worden omgezet in daden.

Voorbeeld

Stel dat ik een vakantie wil plannen. Ik ga naar het reisbureau en haal een aantal folders. Gegrepen door de prachtige kleurenfoto's of beschrijvingen fantaseer ik over een cruise op de Middellandse Zee, een rustige vakantie in

een dorp in de Dordogne of een avontuurlijke tocht naar de Seychellen. Aangenomen dat ik over voldoende geld en tijd beschik, dan zijn deze drie opties niet alle tegelijk uitvoerbaar. Ik moet dus prioriteiten stellen. Als ik niet in mijn eentje wil gaan, dan ben ik afhankelijk van mijn partner of andere reisgenoten. Wat zijn hun doelen, hun prioriteiten: een rustige vakantie, veel bezienswaardigheden bekijken, comfort, avontuur? Noem maar op. In fantasie kan ik al deze opties de revue laten passeren, maar in werkelijkheid ben ik afhankelijk van allerlei condities, zoals fysieke gesteldheid (als ik er één van uitvoer, ben ik waarschijnlijk te moe voor de volgende optie), of de doelen en wensen van mijn omgeving (“Ga je nou al weer met vakantie?”).

Dit voorbeeld laat zien dat de geest zich nog zoveel kan voorstellen, maar dat:

Stelling

Van alles wat de geest bedenkt is slechts 20% (onmiddellijk) uitvoerbaar.

Uit deze stelregel vloeit een aantal belangrijke richtlijnen voort.

Richtlijn 1.1

De beste manier om tijd te maken voor prioriteiten is 80% van alle ideeën af te schaffen of af te (laten) zeggen.

Richtlijn 1.2

Plan de onmiddellijk uitvoerbare zaken (dat wil zeggen 20% van de ideeën die u hebt) voor vandaag, of uiterlijk morgen.

Wat u met de overige 80% moet aanvangen, wordt in paragraaf ‘Alternatieven in gedachten’ in dit hoofdstuk besproken. Eerst wil ik het hebben over de perfectionisten onder ons. Perfectionisme is een eigenschap die in sommige jobs goed van pas komt, maar alleen in die gevallen waar het echt om precisiewerk gaat. In andere gevallen moeten we leren de zaak uit handen te durven geven. Iets wordt er niet beter op als we eraan blijven schaven.

Stelling

Als we 80% hebben gedaan van wat we ons hadden voorgenomen (dat wil zeggen van de 20% prioriteiten), is de taak in de regel afgerond.

Laat verdere details aan anderen over, of laat enige tijd (een dag, een week) over iets heen gaan alvorens de ‘finishing touch’ aan te brengen. (Het woord ‘detail’ zegt het al: het gaat hier niet om prioriteiten.)

Tijd maken door mentale instelling

MENTALE INSTELLING

Met een aantal collega's had ik maandelijks een vergadering na het werk. Tussen 17.00 en 19.00 uur gingen we gezamenlijk eten. Een keer bleek het restaurant waar we gewoonlijk aten overvol te zijn. We liepen daarom naar een volgend restaurant, een kwartier gaans. Ook dat bleek vol. Vervolgens gingen we met z'n allen broodjes kopen. Daarvoor moesten we weer teruglopen, richting kantoor. Onder hevig gemopper van mijn collega's over zoveel tijdverspilling liepen we daarna terug naar kantoor.

Ik begreep het idee van tijdverspilling niet. Het was een prachtige zomeravond en we hadden een aangename wandeling gehad, die we waren misgelopen als we in het rokerige en hete restaurant hadden moeten wachten. Bovendien waren onze doelen vervuld: we hadden immers broodjes om te eten. Ook was aan de secundaire doelen voldaan: tijdens de wandeling hadden we over allerlei zaken kunnen praten waarvoor een informeel samenzijn zoal nuttig kan zijn.

Richtlijn 1.3

Tijdens de ‘verloren tijd’ is altijd iets aardigs te zien, te doen of te bedenken.

Tijd als verloren te beschouwen heeft geen zin. Onrust over zaken die we toch niet kunnen veranderen leidt alleen tot stress en meer werkdruk.

ALTERNATIEVEN IN GEDACHTEN

Dit is een goede tactiek om niet gefrustreerd en geërgerd te raken, als men denkt ‘tijd te verliezen’. Bij elke afspraak bedenk ik steeds wat ik voor nuttigs of aangenaams zal doen als die afspraak (privé of zakelijk) onverwachts niet mocht doorgaan. Als een afspraak afgezegd wordt, of iemand niet (op tijd) komt opdagen, heb ik van alles in petto om snel even af te handelen (telefoontje, brief etc.). Stel dat mijn privé-bezoek niet zou komen opdagen, dan heb ik voor die gelegenheid een interessant boek klaar liggen om te lezen. Ook hebben we dan eten genoeg voor een paar dagen.

‘Verloren tijd’ is feitelijk ‘tijd over’. De lunchtijd, wachttijd, de tijd dat we in de file staan etc. goed gebruiken is, met enige inventiviteit, niet moeilijk. Ik heb altijd werk bij me dat ik snel tussendoor kan afmaken, een boek te lezen, post om door te

nemen die geen prioriteit heeft. In de auto heb ik bovendien altijd een veldfles bij me, iets om te eten, muziek om naar te luisteren en een warme deken (voor het geval dat het héél lang gaat duren). Als we tòch in de file zitten, is het dan niet beter om die tijd prettig te gebruiken, bijvoorbeeld door rustig naar muziek te luisteren, waar we anders niet aan toe komen? Tijdens vervelende vergaderingen, waar een mens niet altijd onderuit kan, maak ik aantekeningen voor nieuwe projecten e.d. (hetgeen ook nog een actieve indruk maakt). Laat uw eigen inventiviteit werken en bedenk dingen die voor u persoonlijk zinvol of interessant zijn.

Richtlijn 1.4

Maak bij ‘tijdleemtes’ gebruik van een tevoren in gedachten genomen of opgeschreven aantal alternatieve activiteiten.

SAMENVATTING

U kunt *tijd maken*, of althans beter benutten door:

- ▶ te beginnen nooit tijd als ‘verloren’ te beschouwen;
- ▶ altijd een alternatieve bezigheid voor iets in gedachten te houden, voor het geval iets niet doorgaat, u moet wachten, of iemand niet komt opdagen;
- ▶ goed gebruik te maken van de zogenoemde verloren tijd en voor tijdleemtes een lijst met mogelijke activiteiten klaar te hebben, of in gedachten te houden;
- ▶ ‘nee’ te (durven) zeggen; afspraken af te (laten) zeggen (zie hoofdstuk 5).

TIJD INSCHATTEN EN WERKDruk

Door verkeerd timemanagement ontstaat werkdruk. Meestal worden er geen prioriteiten gesteld, worden ze verkeerd bepaald, of