**Timemanagement is zelfmanagement**

**Inleiding**

‘Daar heb ik toch geen tijd voor! Druk, druk, druk, weet je wel...’ Tijdgebrek, overwerk, overbelasting, stress: steeds meer mensen kampen ermee. Hard werken is één ding: werken is gezond. Maar werken met een opgejaagd gevoel is dat niet. ‘We leven in een tijdperk van Vrouw Holle,’ zei Wim Sonneveld lang geleden. Het hollen is sprinten geworden.

Gebrek aan tijd is van alle tijden. *Chronisch* tijdgebrek echter is van deze tijd. Niet voor niets staat Nederland wat betreft arbeidsproductiviteit in Europa aan de top—een dubieus record. Niet voor niets wordt stress steeds meer als ziekmaker gezien.

Bij tijdgebrek kunt u twee factoren onderscheiden: (1) structurele arbeidsdruk van buiten; (2) een gebrekkige tijdhantering door uzelf. Dit artikel gaat over de tweede factor. Stressoren van buiten, zoals te veel werk, te weinig eigen verantwoordelijkheid, onduidelijke functieomschrijvingen of een tekort aan ondersteuning zijn wel degelijk van belang. Ze herkennen en aanpakken, voor zover u dat kunt, zal uw werkleven een stuk plezieriger maken.

Uw eigen gebrekkige tijdhantering heeft u zelf in de hand, als u zichzélf enigszins in de hand heeft. Daarom is timemanagement ook *zelfmanagement*. En mocht het zo zijn dat u structureel overbelast wordt, dan moet u juist goed met uw tijd omgaan.

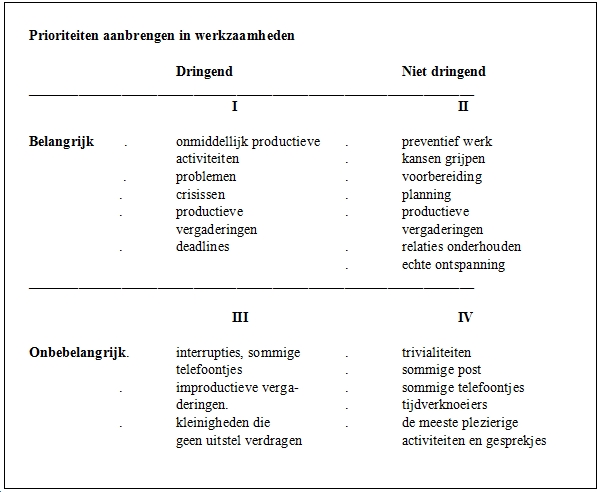
Ik kies niet voor de puur technische benadering: tijdsplanning (handmatig of elektronisch). Ook een zuiver persoonlijke aanpak, waardoor u zich bewust wordt van uw eigen waarden en levensdoelen en houding tegenover tijd, is niet de bedoeling. Ook krijgt u geen verhaal te lezen waarin u gelukkiger wordt door alleen vaak ‘nee!’ te zeggen. Timemanagement is een complex vraagstuk, waarbij de hele persoon betrokken is. Oppervlakkige adviezen zullen u niet helpen.

Eerst komen factoren aan de orde die stuk voor stuk, en vaak in samenhang, te maken hebben met ineffectief tijdgebruik. Vervolgens geef ik tips die u kunnen helpen *tijd van leven* te krijgen. Of heeft u geen tijd om dit verhaal te lezen?

**Factoren die samenhangen met ineffectief tijdgebruik**

*Belangrijk/onbelangrijk, dringend/niet dringend —* Cruciaal, zeggen experts, is het prioriteit aanbrengen in werkzaamheden, het onderscheiden van hoofd- en bijzaken. Inspanning en efficiëntie alléén maken u niet doeltreffend; ze moeten gericht worden op de *juiste* doelen. U moet niet de dingen goed doen, maar de goede dingen doen. Hoofdzaken zijn die zaken die de kern van uw taak vormen, die cruciaal zijn voor uw organisatie, en die u ook op langere termijn vooruit helpen.

Dringend daarentegen is wat nú gebeuren moet, wat geen uitstel kan lijden. Belangrijk werk is *niet hetzelfde* als dringend werk. Tijdig functioneringsgesprekken houden met uw werknemers is belangrijk. Naar de wc gaan als u moet, is dringend (kadertekst 1).



*Kadertekst 1*

Onbelangrijke maar dringende zaken krijgen snel voorrang boven belangrijke zaken die niet dringend zijn: crisismanagement. De crisismanager blust alleen brandjes en komt aan leidinggeven niet meer toe. De belangrijke niet dringende zaken schuiven dan alsmaar op tot een tijdstip waarop ze belangrijk *en* zeer dringend worden. Vervolgens kunnen ze door tijdgebrek niet meer goed afgehandeld worden!

Wat belangrijk en dringend is, doet u direct, en u ruimt er veel tijd voor in. Wat onbelangrijk, maar dringend is, doet u direct, maar u besteedt er weinig tijd aan. Wat belangrijk en niet dringend is (bijvoorbeeld visieontwikkeling, langetermijnplanning) plant u op gezette tijden in. En wat onbelangrijk is en niet dringend, hoort in uw werkschema niet thuis. (Hierover bestaan twee amusante videotapes (John Cleese!), verkrijgbaar bij TFC, Arnhemsestraatweg 17, 6881 ND Velp, getiteld *De weg naar de hel* en *De weg naar de hemel*.)

*Persoonlijkheid*—Vrolijk onderscheidt (in het genoemde artikel *Timemanagement)* het A-type en en het B-type. Het A-type haast zich, overlaadt zich, en komt in de problemen. Hij doet veel maar niet goed en vaak te laat. Hij pakt voortdurend meer aan dan gedaan kan worden, uit angst niet gewaardeerd te worden, plichtsgevoel, prestatiedrang, of een vermenging van die factoren. Naar het A-type verwijst de tv-spot van SIRE: ‘Wie is die man die ’s zondags het vlees snijdt?’ Daartegenover staat het B-type, dat zo rustig aan leeft dat het daardoor in de problemen kan komen.

Een geheel ander type is de subassertieve persoon (zie hieronder ‘Te aardig zijn’). Weer anders is de perfectionist: iemand die alles zo goed afwerkt dat hij ook aan onbelangrijke taken veel te veel tijd besteedt (kadertekst 2). De perfectionistische manager delegeert zelden. Hij tergt zijn medewerkers door al hun werk te controleren. Als u zo’n baas heeft, weet u er alles van. Dan weet u ook dat u ten slotte alles aan hem gaat voorleggen om kritiek achteraf te voorkomen. Als u zo’n baas *bent*, kunt u zichzelf herkennen aan dit zinnetje: ‘Je kunt ook niets aan hen overlaten!’

Ten slotte is er de chaoot. Hij leeft te midden van zelfgeschapen rotzooi, vergeet afspraken of komt te laat, kan zijn spullen niet vinden en concentreert zich alleen op problemen waar hij over struikelt. De chaoot functioneert alleen als een perfecte en strenge secretaresse hem aan het handje houdt.

|  |
| --- |
| **De wet van Pareto**  Volgens Vilfredo Pareto (Italiaans econoom; 1848-1923) wordt 80% van de kwaliteit van een product of dienst doorgaans behaald in 20% van de tijd, en kost de resterende 20% kwaliteit doorgaans 80% van de tijd. Dan kunt u zich afvragen of u niet flink kunt snoeien in de tijd die u aan uw activiteiten geeft. Als bijvoorbeeld met 20% van uw vergadertijd toch al 80% effect bereikt wordt, zijn heel wat vergaderuren overbodig. En als 20% van de tijd van uw medewerkers al genoeg is voor een bevredigend resultaat, wat valt er dan niet te doen met de vrij te maken 80%?  Veel managers zijn van een technisch-inhoudelijke naar een managementfunctie bevorderd omdat ze hun werk goed of misschien wel bijna perfect deden. Voor velen was dat ook de enige weg omhoog. Dan zijn ze manager. Ze zouden niet meer het inhoudelijke werk moeten doen waarin ze zo goed waren, maar leiding moeten geven. Iets dat ze (nog) niet kunnen. Wat dan meestal gebeurt, is dat ze weinig tijd besteden aan leidinggeven, en veel tijd aan de leukste en meest uitdagende inhoudelijke klussen, die ze opnieuw perfect proberen te doen. Van hun medewerkers vragen ze dezelfde perfectie. Daarmee geven ze het verkeerde voorbeeld.  De 80/20-wet staat dus haaks op het perfectionisme van veel managers. Toch is perfectie duidelijk niet wat tegenwoordig onder ‘kwaliteit’ verstaan wordt. Kwaliteit is: geschikt voor het doel. Het is de kwaliteit die de externe of interne afnemer van het product of dienst *goed genoeg* vindt.  De wet van Pareto is geen excuus om alles met de natte vinger te gaan doen. Opnieuw moet u onderscheid maken tussen belangrijk en onbelangrijk werk. Wat essentieel is voor het welslagen van uw organisatie verdient regelmatig 100% van uw inzet.  *Kadertekst 2* |

*Te aardig zijn*—Natuurlijk wilt u een prettige collega zijn, en anderen af en toe helpen. Maar overdrijf dat niet. Zeg ook eens ‘nee’. ‘Nee’ zeggen op zo’n manier dat u de relatie niet bederft, is voor veel mensen heel moeilijk. Dat kunt u echter in trainingen perfect leren. Als ‘anderen helpen’ uw kerntaak niet is, is het verstandig uw dagen niet te versnipperen door een overmaat van behulpzaamheid. Ook kunt u in tijdnood raken door werk aan te nemen dat een kerntaak van uw manager is. Dan beslist en zonder agressie op te wekken weigeren is een kunst, maar nodig om te overleven. Veel subassertieve mensen raken op deze manieren in tijdnood.

*Faalangst*—Als u als een berg tegen iets opziet, schuift u het misschien voor u uit. Dat is menselijk. (Zie hierover het artikel *Uitstellen: als ik niet kijk, gaat het weg)*. U kunt echter knap moe worden van het voor u uitschuiven van een berg. U gaat alleen maar méér tegen die taak opzien. Uiteindelijk komt u in de problemen omdat de tijd tekortschiet.

*Fit zijn*—Als u zichzelf niet fit houdt, begint u vermoeid aan een werkdag. Uw concentratie is laag, uw vindingrijkheid gering, en u maakt fouten. Op zo’n dag raakt u in tijdnood vanwege de moeheid waarmee u begon. Aan het eind van de dag bent u werkelijk gigantisch moe; misschien te moe om werkelijk uit te rusten of gezonde lichaamsbeweging te nemen. Zo is de cirkel rond. In veel bedrijven realiseert men zich het belang van fitheid; vaak heeft men fitnessruimtes en joggingbanen.

Op tijd ontspannen telt ook (kadertekst 3). Wie repetitief werk doet (bijvoorbeeld lang achter de computer werken), moet zich per uur minstens 5 minuten ontspannen, liefst met gerichte ontspanningsoefeningen. Niet lunchen of lunchen aan het bureau, en dus ook niet even buiten lopen, is geen goed idee.

|  |
| --- |
| **Ontspanning**  A. Vrolijk zegt in zijn artikel *Timemanagement*: ‘Wanneer iemand gespannen is, verbruikt hij te veel energie. Een gespannen persoon werkt niet efficiënt. Er is een gebrek aan coördinatie. Wie bijvoorbeeld met een smalle kano wil leren omgaan, moet zich eerst ontspannen. Te gespannen zitten betekent omslaan. Op bepaalde momenten echter is spanning nuttig. De voetbalkeeper die een bal verwacht, heeft al zijn spieren gespannen. Maar als op een dag de momenten van spanning niet meer onderbroken worden door tijden van ontspanning, is er een kans dat de spanning chronisch wordt. Extreme vermoeidheid en spanningshoofdpijn geven aan dat er iets mis is.’  *Kadertekst 3* |

*Bioritme*—Tijdens de dag hebben de meeste mensen perioden van hoge productiviteit aan het begin van de dag en midden op de middag. Klassieke ‘dips’ vallen na de lunch en kort voor het avondeten. Overigens is dat niet voor iedereen gelijk. Vaak wordt een verschil gemaakt tussen ‘ochtend-’ en ‘avondmensen’. Van belang is te weten op welke momenten van de dag u goed en minder goed presteert, en het werk overeenkomstig in te delen. ‘Dips’ kunt u dan benutten voor ontspanning, lichaamsbeweging of weinig belastend werk.

*Denkfouten*—U kunt ook in tijdnood komen door denkfouten. Klassieke fouten zijn de volgende:

* Onderschatten hoeveel tijd u voor een taak nodig heeft. Als karweien regelmatig meer tijd kosten dan u dacht, moet u realistischer schattingen gaan maken.
* De tijd die nog rest voor een taak overschatten. Onvoorziene zaken zullen dan uw toch al schaarse tijd belagen, waardoor u klem raakt.
* U wijsmaken dat u voor een taak in een bepaalde stemming moet zijn of inspiratie moet hebben (kadertekst 4). Dat is iets anders dan uw bioritme volgen.

|  |
| --- |
| **Inspiratie**  Als ik vastloop bij het schrijven van dit artikel kan ik mezelf wijsmaken dat even in de zonovergoten tuin werken me wel nieuwe inspiratie zal geven. Als ik na vier uur verzaligd tuinieren moe en vuil uit die tuin opduik, heb ik nog steeds geen inspiratie, is de kans op succesvol schrijfwerk verkeken, en heb ik nog minder tijd om het artikel af te maken. Veel beter is gewoon doorschrijven, of, als het echt niet gaat, iets doen dat me toch verder helpt, zoals andere verhalen over timemanagement lezen, de tekst doorpraten met mijn partner of een collega, illustraties zoeken of maken, enzovoort.  *Kadertekst 4* |

*Tijd verspillen*—Als u regelmatig in tijdnood zit, moet u zich afvragen of u geen tijd verspilt. Bijvoorbeeld door vaak bij collega’s binnen te lopen en te blijven hangen, eindeloos vakantiefoto’s te bekijken, door onnuttige vergaderingen en commissies, door werk te doen dat uw secretaresse had moeten doen, verkoudheden aan te grijpen om te spijbelen, vast te raken in voorspelbare files en door uitlopende koffie- en lunchpauzes. Tijdverspilling is ook het doen van privézaken in werktijd: computerspelletjes, surfen op Internet, kletsen via e-mail, telefoneren naar medebestuursleden van de oudervereniging, kopieën maken van een scriptie van uw dochter, enzovoort.

*Leeftijd*—Problemen met overbelasting kunnen ook samenhangen met leeftijd. De *manager (m/v) in de overgang* kan hoge werkdruk minder goed aan: de belastbaarheid neemt af terwijl de verantwoordelijkheden toenemen. Wie als twintiger zonder bezwaar werkweken van 70 uur kon maken, en ook nog eens een nacht doorwerken, merkt op zijn vijfenveertigste dat dat niet meer gaat. Overdag behoorlijk presteren gaat best, maar ’s avonds ook nog drie uur werken, wordt roofbouw. Daar komt voor veel ouderen bij dat hun prestatiedrang vermindert. Ze hebben er niet zoveel behoefte meer aan zich te bewijzen; dat is (hopelijk) al gebeurd. (Zie het heerlijke, wijsgerige boek van H. Korteweg, (1992). *Nog vele jaren*, Servire, Cothen.)

Ook de opwinding waarmee een nieuwe taak aangepakt wordt, is verminderd, aangezien men de meeste taken al eens gezien heeft. Symptomen zijn: doelloos worden (van incident naar incident hollen zonder doelgericht leiding te geven) of afschuiven (zonder controle het meeste werk aan ondergeschikten overlaten).

**Effectieve tijdhantering**

Timemanagement is niet alleen handigheidjes aanleren, maar vooral een mentaliteitsverandering en een flinke dosis zelfdiscipline. U raakt zelden in tijdnood door één van de hierboven genoemde oorzaken, maar door een combinatie ervan. Dus zult u ook met een combinatie aan remedies moeten reageren. Hieronder volgt een opsomming.

*Zelfmanagement*—Zelfkennis is de eerste voorwaarde. U moet de moed hebben te erkennen dat u een workaholic bent, een gehaaste veeldoener, een gemakzuchtig mens, een uitsteller, een tijdverspiller, een chaoot, iemand die veel te behulpzaam is, of een perfectionist. U zult veel zelfdiscipline nodig hebben om uzelf een beetje te veranderen. Misschien heeft u daarbij training of andere hulp nodig. Hoewel ik me realiseer dat tips alleen niet voldoen, geef ik er toch een paar.

De *workaholic* moet zich afvragen of werken echt het enige voor hem of haar is, en of partner, kinderen en vrienden daaraan opgeofferd moeten worden. Een andere pijnlijke vraag is waar de workaholic voor op de vlucht is: zichzelf? Betekenisvol contact met anderen?

De *gehaaste veeldoener* (type A) moet meer gaan sporten, mediteren of langere vakanties nemen, en vooral zijn privérelaties serieuzer gaan nemen.

De *gemakzuchtige* (type B) moet de terechte verwijten van zijn omgeving serieus nemen en een redelijke tegenprestatie voor zijn of haar salaris gaan leveren.

*Uitstellers* schuiven werk voor zich uit omdat ze denken het niet te kunnen of er als een (rijstebrij)berg tegen opzien. Als u dat ook doet, zit er maar één ding op: er onmiddellijk aan beginnen, al heeft u maar een half uur tijd. U moet de klus telkens oppakken als er weer even tijd is. Dit wordt de ‘kaasschaafmethode’ genoemd. Zie het artikel *Uitstellen: als ik niet kijk, gaat het weg*.

De *tijdverspiller* die in tijdnood komt, zou moeten stoppen zijn eerste impulsen te volgen, ook omdat hij of zij vaak de tijd van anderen vermorst. Als u een tijdverspiller bent, moet u alles onder deze categorie rigoureus afzweren. U maakt uzelf ineffectief als u privézaken en hobby’s in werktijd behartigt. Verkoudheidjes aangrijpen om thuis te blijven en het nemen van ‘baaldagen’ zijn eigenlijk wat kinderachtige vormen van stelen van uw werkgever. Op deze manier uw werk draaglijk maken, is niet handig. Besteed uw energie liever aan het verkrijgen van meer bevredigend werk, doe uw werk een volle slag beter, of werk efficiënt en wees eerder thuis.

De *chaoot* kan bedenken dat ‘vergeetachtigheid’ en ‘verstrooidheid’ geen charmante eigenschappen zijn. Hij of zij kan zichzelf en anderen een hoop narigheid besparen door enige orde in de chaos te scheppen. Veel mensen zijn per dag minstens een half uur kwijt met zoeken. U ook? Goede maatregelen zijn een hangmappensysteem, computerfiles die u nauwgezet bijhoudt, en vaste plaatsen waar u zaken opbergt. U kunt zelfs zo ver gaan, dat u voor het slapen gaat uw kleren voor de volgende dag klaarlegt. Een opgeruimd bureau, waarop uw belangrijkste werk van de dag klaarligt, helpt ook. Ook de tip: ‘Handle each piece of paper only once’ helpt. Efficiënt is ook om zogenaamde ‘tijdvullers’ bij de hand te hebben als u ergens moet wachten (nog te lezen artikelen, nota’s, enzovoort).

De *overmatig behulpzame* is het meest gebaat bij een goede assertiviteitstraining. Niet om zijn behulpzaamheid kwijt te raken; daarmee is hij of zij het zout der aarde. Waar het om gaat, is niet meer ‘ja’ te zeggen uit ongefundeerde angst om niet aardig gevonden te worden. De overmatig behulpzame, subassertieve mens krijgt zelden de waardering waar hij op hoopt. In plaats daarvan wordt hij als deurmat gebruikt.

De *perfectionist* krijgt het moeilijk. Ik weet het, want ik ben er zelf één. Wat helpt is consequent werk op het goede niveau te gaan onderbrengen. Brieven en nota’s keurig afwerken is het vak van een secretaresse; een snel geschreven opzet in handschrift volstaat vaak al. De perfectionist moet zich vooral afvragen welke franjes overbodig zijn en stoppen met een karwei als het ‘goed genoeg’ is.

*Analyse van uw feitelijke tijdgebruik*—U houdt minstens een week lang precies uw tijdsbesteding bij (zie de oefening ‘Een werkweek’). Dan ziet u waaraan u (te) veel en waaraan u (te) weinig tijd besteedt. Door de ‘Vragenlijst tijdhantering’ in te vullen, kunt u bepalen hoe u uw tijd beter kunt gebruiken:

* door oneigenlijke taken te weigeren, af te stoten of te delegeren;
* door stress en overwerktheid tegen te gaan;
* door uw planning (agendabeheer, ‘daglijstjes’) in orde te brengen;
* door ordelijker te werken;
* door efficiënter te zijn;
* door prioriteiten te stellen;
* door moeilijke taken niet meer uit te stellen.

*Prioriteiten stellen*—Dit is essentieel. Het gaat om de vraag: ‘Wat zijn mijn kerntaken; hoe draag ik wezenlijk iets bij?’ Als u deze vraag niet kunt beantwoorden, is uw functie onduidelijk. Misschien is er geen functieomschrijving of hanteert u of uw manager haar niet correct. Als u weet wat werkelijk belangrijk is, op korte en lange termijn, en wat onbelangrijk, bent u al een heel eind. Als u dan nog ‘dringend’ niet verwart met ‘belangrijk’ en de tips eerder in dit artikel volgt, kunt u prioriteiten stellen.

*Oneigenlijke taken weigeren, afstoten of delegeren*—Als u weet wat uw centrale taken zijn, weet u ook welke taken oneigenlijk zijn. Vervolgens houdt u consequent en assertief grote schoonmaak. Hier komt ‘nee’ kunnen zeggen uitstekend van pas.

*Planning en agendabeheer*—Ook dit volgt op ‘prioriteiten stellen’. Per dag en per week bepalen wat er gedaan moet worden, daarvoor reëel tijd uittrekken en uw lijstjes ook daadwerkelijk afwerken, geeft een fors resultaat en is uitstekend voor uw gemoedsrust.

*Fit zijn*—Goede voeding (ontbijt!) en voldoende slaap, natuurlijk. Niet of zelden overwerken ’s avonds en in weekeinden, tenzij u heel zeker weet dat u het bevredigend werk vindt, en u uw relaties en liefhebberijen niet schaadt. Daarnaast is het raadzaam u tijdens de werkdag te ontspannen, rekening te houden met uw bioritme en stress verminderende technieken te leren. Ook zult u veel hebben aan enige lichaamsbeweging, zoals wandelen, fietsen, zwemmen of tuinieren. Spanning en agressie afreageren door zware sportbeoefening en joggen is symptoombestrijding en lijdt tot blessures.

*Denkfouten afleren*—Vanuit uw ervaring kunt u waarschijnlijk wel beter gaan inschatten hoeveel tijd bepaalde taken kosten. Ook moet u zichzelf niet (meer) wijs maken dat u voor bepaalde taken in de stemming moet zijn of inspiratie moet hebben.

**Gouden tips**

Ten slotte nog een paar tips en enkele opmerkelijke uitspraken over timemanagement:

* Neem elke avond 5 minuten om op te schrijven wat u morgen in ieder geval moet doen, en zet die acties in volgorde van prioriteit.
* Doe dat ook voor elke nieuwe week.
* Houd zeker 25% van de dag vrij, want dingen lopen uit, of er komen zaken tussen uit de categorie ‘dringend/belangrijk’.
* O Stap direct uit bed als de wekker afloopt. Per dag scheelt dat zeker een half uur.

|  |
| --- |
| **Uitspraken**  Wie zijn tijd slecht besteedt, vermorst zijn leven.  Wie tijd heeft voor iedereen, heeft uiteindelijk tijd voor niemand.  Als u het druk hebt om u te ontspannen, bent u echt te druk bezig.  De workaholic ontloopt intimiteit, verantwoordelijkheid en welzijn.  ‘Heb je een minuutje?’ betekent meestal: ‘Heb je een half uur?’  Als uw grootste tijdvreter de televisie is, kijk per dag dan een uur minder. U wint per jaar vijftien etmalen voor dingen die zinniger en leuker zijn.  ‘De dingen goed doen’ is iets heel anders dan ‘de goede dingen doen’.  Uw taken vervullen is niet hetzelfde als uw functie vervullen.  Wie zichzelf geen leidinggeeft, kan niemand leidinggeven.  Niemand denkt op zijn sterfbed: ‘Had ik nog maar wat langer op kantoor gezeten.’  Zoek uit waar uw capaciteiten en verlangens liggen. Als u een boterbloem bent en geen roos, wees dan een goede boterbloem. Denkt u dat het aan anderen ligt of aan ‘het leven’ dat u nooit dat boek zult schrijven of die wereldreis maken? Zo verzuurt u zichzelf.  Het leukste wat je kunt worden, is jezelf.  *Kadertekst 5* |