

Voorwoord

Weer een boek over timemanagement... Zijn er daar ondertussen niet genoeg van, zul je je misschien afvragen. Jazeker, daar zijn al heel wat boeken over geschreven. En ondanks het feit dat veel inzichten rondom timemanagement tijdloos zijn en daardoor eeuwigheidswaarde hebben, komen er nog steeds nieuwe inzichten bij. Dat rechtvaardigt dit boekje: omdat er aspecten in ons leven bij komen die ons beïnvloeden. Denk in dat verband aan allerlei nieuwe technologieën binnen social media of ICT. Of neem het Nieuwe Werken. Deze ontwikkelingen stellen ons voor nieuwe uitdagingen als het gaat om de vraag hoe we omgaan met tijd, energie en aandacht. Daarnaast wordt er ook steeds meer bekend over de werking van ons brein. We weten bijvoorbeeld dat nieuwsgierigheid in hetzelfde stukje van ons brein geactiveerd wordt als waar pijn geactiveerd wordt. Dat verklaart waarom wij een grote behoefte hebben om onze nieuwsgierigheid te bevredigen: we willen namelijk van die prikkel af die ons een onrustgevoel geeft. Deze wetenschap kan ons handvaten geven voor een proactieve omgang met deze prikkels in plaats van dat wij het gevoel hebben dat we geleefd worden door deze breinmechanismen.

Dit boek gaat dan ook in op onderwerpen die rechtstreeks raken aan de vraag hoe het zit met productiviteit, werkgeluk en leven in balans, naast de meer traditionele timemanagementonderwerpen als uitstelgedrag en het maken van een haalbare planning.

Het Nieuwe Werken, De werking van het brein en het managen van energie zijn allemaal zaken die je effectiviteit en productiviteit beïnvloeden. Weten hoe het je beïnvloedt en of je je daar prettig bij voelt zijn belangrijke vragen waar je een antwoord op kunt krijgen, zodat je weet wat je kunt doen om productiever te zijn, meer werkplezier te hebben en in balans te zijn met de eisen die je privéleven aan je stelt.

Onderstaande column las ik toen ik dit boek al klaar had. Ik moest nog een laatste stofkam door de tekst halen en toen kreeg ik een mailtje van een goede collega en vriend met de mededeling dat ik even dit artikelje moest lezen. Een mooiere intro had ik mij niet kunnen wensen, want hierin staat precies waar dit boek over gaat.

Ik ben al jaren een fan van Ben Tiggelaar, omdat hij als geen ander onderkent wat een moeite het soms kost om vastgeroeste gedragspatronen waar je van leegloopt, te vervangen door gedrag dat energie oplevert. Sommige deelnemers aan mijn trainingen denken dat de omgeving eerst moet veranderen, wil het hun beter gaan. Die zoeken de oplossing buiten zichzelf. Maar als je zelf je prioriteiten niet stelt ten aanzien van je werk en levensgeluk, zullen anderen dat ongetwijfeld voor je doen. Er zit niets anders op dan het heft in handen te nemen en verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen (werk)geluk en resultaten.

Column Ben Tiggelaar

Werk is iets gek. Soms heb ik een razend drukke dag en kom ik vol energie thuis. Soms heb ik een rustige dag en ben ik voor de middag al uitgeput. Of je van je werk langzaam moedeloos of juist enthousiast raakt, hangt van allerlei factoren af en zeker niet alleen van het aantal uren dat je maakt. Dat weet iedereen. Maar de vraag is: Hoe werkt het dan wel? Hoe krijg je grip op je werkplezier? Hoe overleef je je werk? Wie zich serieus wil verdiepen in dit soort vragen hoeft de grens niet over. Juist in Nederland wordt al jarenlang mooi, internationaal scorend onderzoek gedaan op het gebied van werkstress en werkplezier. Hoogleraren Eva Demerouti, Arnold Bakker en Wilmar Schaufeli zijn – samen met diverse collega's – de bedenkers van het zogenaamde JD-R model: het Job Demands-Resources model waarin ze omschrijven wat je uitput en wat je energie oplevert.

Het model beschrijft op een heldere manier de samenhang tussen de 'werkeisen' en de 'energiebronnen' die we in ons werk ervaren. Eenvoudig gesteld: sommige elementen van je werk putten je uit, andere elementen geven je juist energie. De werk- of taakeisen die ons uit-

putten zijn de *usual suspects*, zoals tijdsdruk, overwerk en zwaar werk. Maar ook de wat minder voor de hand liggende dingen als routine, conflicten tussen werk en privé, en onduidelijkheid over wat er van je wordt verwacht.

Hiervan krijg je energie

Energie krijgen we op twee manieren: van de werkomgeving en van onszelf. Bij energiebronnen op de werkvloer moet je denken aan zaken als keuzevrijheid, loopbaanmogelijkheden, goede relaties met collega's en leidinggevendenden, en afwisseling. Bij persoonlijke energiebronnen draait het om elementen als optimisme, geloof in eigen kunnen en een extravert karakter.

Van burn-out tot bevlogenheid

Wanneer er te veel elementen zijn die je uitputten en te weinig die je energie verschaffen, kan dat vervelende gevolgen hebben. Je raakt steeds sneller vermoeid, je voelt steeds meer afstand tot je werk, je wordt cynisch, krijgt fysieke klachten en eindigt met een burn-out. Maar wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat energiebronnen het negatieve effect kunnen verminderen.

Sterker nog: wanneer de balans naar de andere kant doorslaat, raak je van werk niet moe, maar juist bevlogen. En dat is dubbel plezierig, omdat hierdoor ook je werkprestaties en je gezondheid verbeteren. Experts stellen daarom al vele jaren voor dat werkgevers en werknemers niet alleen een burn-out moeten voorkomen, maar dat ze een stap verder moeten gaan en bevlogenheid moeten stimuleren. Dit bereik je door slim te sleutelen aan de balans tussen taakeisen en energiebronnen.

Hoe te overleven

Waarom moeten we dit allemaal weten als eenvoudige werkers? Omdat wij maar al te vaak naar simplistische, ineffectieve maatregelen grijpen als het

werk ons te veel ongemak bezorgt. Zo gaan grote groepen mensen minder werken als het werk hun te veel energie kost. Of men gaat op zoek naar een andere baan. De cijfers uit de diverse onderzoeken variëren, maar minstens één op de drie mensen zou graag van job veranderen als het kon.

Maar minder werken of veranderen van baan hoeft helemaal geen effect te hebben op je taakeisen en energiebronnen. Sterker nog: wie bijvoorbeeld parttime gaat werken, ervaart op zijn werk misschien juist meer tijdsdruk en minder loopbaanmogelijkheden. En als je vooral een tekort ervaart aan persoonlijke energiebronnen, helpt overstappen naar een andere werkomgeving al helemaal niet. Hoe overleef je je werk? Neem werkplezier serieus, verdiep je in taakeisen en energiebronnen en werk daarna stap voor stap aan een betere balans.

Wat wil de werkende mens nou toch?

Ter voorbereiding op het schrijven van dit boek heb ik via social media gevraagd om een vragenlijst in te vullen en aan te geven wat men zou willen lezen in een boek over modern timemanagement. Dit is het resultaat:

- Rust in het hoofd
- Overzicht
- Energieker en fitter zijn
- Betere keuzes maken, prioriteiten stellen en grenzen bewaken
- Werk en privé in balans

Het beeld dat uit deze enquête naar voren komt, bevestigt dat de onderwerpen die wij in onze trainingen aanbieden, nog steeds de onderwerpen zijn waar het over moet gaan: een vol hoofd, gebrek aan overzicht, moeite met loslaten, moeite met nee zeggen en grenzen stellen. 80 procent van onze deelnemers is niet in staat om een fatsoenlijke planning te maken omdat het overzicht hun ontbreekt en ze niet weten hoe ze abstracte einddoelen kunnen vertalen naar concrete acties in de agenda met inachtneming van het gegeven dat gemiddeld 40 procent van je tijd opgaat aan onvoorziene zaken.

De meesten hebben het gevoel dat ze onvoldoende toekomen aan de

dingen waar ze energie van krijgen en die toegevoegde waarde leveren. En zo kom je in een negatieve spiraal terecht van energie en motivatiegebrek, minder presteren en stress ervaren omdat je minder presteert, enzovoorts.

Topprestaties, HPO en KPI's

Bedrijven en organisaties ontwikkelen zich in een rap tempo naar High Performance Organisaties, waar het maximale van medewerkers gevraagd wordt. Wat HPO's zijn staat op pagina 34 beschreven. Het leveren van topprestaties is de norm en het halen van de KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) een vast onderdeel van de prestatieafspraken. Werkdruk en stress op zijn tijd zijn prima; het houdt je scherp en het maakt dat je wakker en alert blijft. Maar op tijd bijtanken en ontspannen zijn dan extra hard nodig. Wil je mee kunnen komen in deze tijd, dan vraagt dat om een aantal vaardigheden: het nemen van besluiten, maken van keuzes en prioriteiten stellen en het vermogen om te doen wat je voorgenomen had.

Wat zijn dat eigenlijk, KPI's ?

KPI's zijn meetmethoden die managementdoelstellingen kwantificeren, zodat de uitvoering van de strategie gemeten kan worden. Een kritieke succesfactor is datgene wat een organisatie vooruit brengt, wat de bedrijfsvoering maakt of breekt. Medewerkers moeten zichzelf elke dag afvragen: 'Waarom zouden klanten voor ons willen kiezen?' en het antwoord ligt in de kritieke succesfactoren. Je kunt je dus voorstellen dat er groot belang gehecht wordt aan de vraag of medewerkers in het kader van het halen van de doelstellingen, doen wat ze moeten doen en of ze dat in het juiste tempo, in de juiste volgorde, op het juiste moment en ook in één keer goed doen. Slim omgaan met tijd, tools en energie waardoor je effectief en productief wordt, is in deze context dus een belangrijke competentie.

Voorbeelden KPI's

Algemene KPI's kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Aantal nieuwe klanten
- Klanttevredenheid
- Snelheidsevaluatie investering project
- Omloopsnelheid van de omzet
- HR-vragen zoals:
 - o verloop ten opzichte van sector
 - o verzuim ten opzichte van sector
 - o mutatieomvang inhuur derden ten opzichte van loonsom (als de juiste mens op zijn plek zit hoeft je niet in te huren)
 - o uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek
 - o hoe snel heeft een klant antwoord op servicedeskvragen?
 - o hoe snel wordt de telefoon beantwoord?
 - o hoe snel wordt een declaratie afgehandeld?

Persoonlijke ontwikkeling en bewustzijn

Je kunt je niet ontwikkelen als je niet bereid bent om kritisch naar jezelf te kijken en bewustzijn te ontwikkelen ten aanzien van de vraag of je gedrag inzet dat je helpt of in de weg zit. En wat betreft de omgang met tijd en energie gaat het om de vraag hoeveel tijd je in je werk wil stoppen versus hoeveel werk je in je tijd wil stoppen.

Inspanning versus ontspanning

We kennen allemaal de verschrikkelijke beelden van kinderen in derdewereldlanden die in een steenfabriek fysiek zwaar werk verrichten. Veel te klein en te mager voor hun leeftijd. Dat komt niet alleen door ondervoeding, maar ook simpelweg door het feit dat hun lichaam onvoldoende rust heeft om te kunnen herstellen en te kunnen groeien. Slaapgebrek en fysieke inspanning zonder ontspanning staan groei en herstel in de weg. Zo simpel is dat. Daarnaast beïnvloedt slaapgebrek ons brein op een negatieve

manier. Onze hersenen zijn namelijk een grote spier die net als andere spieren, na het leveren van een topprestatie tijd nodig hebben om te herstellen en zich weer op te laden voor een volgende topprestatie.

Wat heeft dat met timemanagement te maken, vraag je je misschien af? Alles... echt alles. Eigenlijk is de manier waarop je met je energie omgaat nog belangrijker dan de vraag hoe je met je tijd omgaat. Je kunt tijd te over hebben, maar als je geen energie hebt om daar iets wezenlijks in te doen, dan schiet het niet op. Andersom is het minder ingewikkeld: als je barst van de energie dan is er altijd wel een gaatje te vinden en desnoods trek je gewoon een nachtje door achter je laptop.

Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen gezondheid

2014 is door minister Asscher uitgeroepen tot het jaar van de werkdruk en stress. Het ziekteverzuim was stijgende en de leeftijd van de gemiddelde burn-outpatiënt dalende. Geen goed nieuws voor een zo sterk ontwikkelde moderne samenleving. Maar niet verwonderlijk als je kijkt naar het niveau waarop veel mensen moeten of willen functioneren. Ambitieniveau, prestatiedrang en draagvermogen hoeven niet altijd met elkaar in de pas te lopen. Als voormalig burn-outpatiënt heb ik nog altijd te maken met een gedrevenheid en ambitie die niet altijd gedragen kunnen worden door mijn lichaam. Een mentale knop omzetten en accepteren dat je lijf nu eenmaal niet harder kan dan het kan, en op den duur ook je hoofd niet meer, is verantwoordelijkheid nemen voor wie en wat je bent. En daar gaat het hele leven over.

De belangrijkste vraag is wat ervoor nodig is om je op je belangrijkste taak te kunnen concentreren, deze goed te doen en helemaal af te ronden en dat alles in goede gezondheid en balans te doen. Dat is de sleutel tot succes, prestatie, respect en geluk.

Ik hoop dat dit boekje bijdraagt aan meer duurzaam (werk)geluk.
Veel succes!

Denise Hulst

1 Tijdmanagement

Inleiding

We leven in een tijd van versnelling. Net als computers werken we met een steeds hogere kloksnelheid. Vaak denken we dat wij als kenniswerkers op dezelfde manier kunnen versnellen zoals computers dat doen. Dat is niet waar. Nadenken verloopt traag, met een kwalitatief rendement. Het is als iemand die zijn auto langs de snelweg op een rustplaats stilzet om eens goed op de kaart te kijken. Hij vertraagt de kloktijd en lijkt tijd te verliezen, maar komt uiteindelijk op winst uit, omdat hij de verkeerde route weet te vermijden. Of, als je nu denkt: Tsjja, lekkere vergelijking, ik heb een tomtom!, dan gaat het erom dat je de tijd neemt om de juiste locatie in je tomtom in te stellen voordat je op pad gaat. Maar ik neem aan dat je begrijpt wat ik bedoel.

Verhaal van de traagheid van de ziel

Toen wegen het land nog niet doorsneden en er nog geen auto's waren om mensen zo snel als de wind van de zee naar de bergen te vervoeren, baande een missionaris zich met een groep dragers moeizaam een weg door de Afrikaanse wildernis. Hij had haast en zette zijn gids tot steeds grotere spoed aan, omdat hij in drie dagen zijn doel wilde bereiken. De derde ochtend verstreek, de zon straalde aan de hemel, de lucht zinderde, het gras wuifde zacht en de vogels zongen. De missionaris drong aan op vertrek, maar de dragers waren gaan zitten om te rusten en wilden niet opstaan. Niets hielp, geen aansporingen, geen bevelen, geen dreigementen. Ten slotte vroeg hij naar de reden van

hun getalm en kreeg als antwoord: 'Onze lichamen zijn hier, maar we moeten nog wachten tot onze zielen ons hebben ingehaald.'

Bron: 'Haast je langzaam', Lothar J. Seiwert, Spectrum 2000, Afrikaans verhaal uit *De naakte keizer*, Nossrat Peseschkian.

Reflectietijd

In een onderzoek naar hoe managers tijd beleven als het gaat om het tempo waarin ze werken, blijkt dat ze vooral last hebben van het feit dat ze geen grip lijken te hebben op de tijd zelf. Het lijkt erop dat tijd als water door hun vingers loopt. Niet alleen ervaren ze dat als buitengewoon vermoeiend, maar ook als buitengewoon onbevredigend. De gedachte dat je in hoog tempo beslissingen aan het nemen bent die nauwelijks weloverwogen te noemen zijn of gebaseerd zijn op een langetermijnvisie wordt door velen als schadelijk ervaren. Niet alleen het tempo waarin besluiten genomen worden, ook de tijd die deze besluiten bestrijken zijn een weerspiegeling van de haastige spoed waarin we leven of werken. Tijd voor reflectie is er niet meer. Alles moet nu en omdat we in een tijd van onbegrensde mogelijkheden leven, lijkt het ook allemaal te moeten. Soms hebben ideeën tijd nodig om uit te kristalliseren.

Reflecteren en het benutten van je eigen wijsheidsbronnen

Als je altijd aan het rennen en draven bent, verlies je het contact met je innerlijke bronnen van wijsheid. Voor moderne leiders en medewerkers is dat geen goede zaak. Juist als je grote beslissingen moet nemen, is het 'nemen van de tijd' de beste investering die je kunt doen voor het nemen van een goede beslissing. Alleen in de stilte van de tijd en in de vertraging kunnen intuïtie, ervaring en kennis samenkomen. Lege plekken in de agenda voor reflectie en 'uitademen' zijn dan ook geen luxe maar noodzaak voor goed leiderschap.

Fouten maken en hersteltijd

Juist door tijdgebrek worden er fouten gemaakt. Besluiten die genomen worden onder tijdsdruk zijn niet altijd de beste besluiten. De paradox van versnelling is een bekende onder timemanagementexperts: geen tijd hebben om iets goed te doen (in het geval van besluiten nemen: goed nadenken en er een nachtje over slapen) maar vervolgens wel tijd moeten vrijmaken om de gevolgen van die kwalitatief verkeerde beslissing weer weg te poetsen. Neem dus de tijd en bezint eer ge begint. Ik weet het, het klinkt truttig, maar het is een waarheid als een koe.

Tijdvreters

Druk, druk, druk. Het is een van de meest gebruikte woorden op de werkvloer. Het woord zou verboden moeten worden, want er is langzaam een sfeer aan het ontstaan dat als je het niet druk hebt, er iets niet helemaal met je in de haak is. Je hoort het druk te hebben want anders druk je je snor. Gelukkig valt er een hoop te verzinnen om je mee bezig te houden, blijkt uit diverse onderzoeken. Gemiddeld verliezen we minstens een uur per dag aan onzin. Waar gaat dat uur naartoe?

Kletsen met je collega's

Een studie heeft berekend dat 43 procent van de werkonderbrekingen op het conto komt van praatjes, telefoontjes en ongeplande vergaderingen. Onderzoek onderschrijft dat collega's de grootste afleiding zijn tijdens het werk: gemiddeld kletsen we 67 minuten per dag met collega's. Televisieprogramma's en -series, weekendplannen, voedsel en sport zijn veruit de populairste gespreksonderwerpen. 8 procent van de werknemers kletst zelfs meer dan drie uur per dag met elkaar.

Georganiseerd inperken lijkt het beste, want gesprekjes zijn de smeerolie van je relaties. Het gaat erom dat je een mix vindt. Door agendadruk verdwijnen lunches en momenten waarop koffie en thee gedronken wordt. Het is goed om zulke dingen te reguleren en in ere te herstellen.

Naast geklets over onzin gaat er ook een hoop tijd verloren met zogenaamd productieve gesprekken, ofwel vergaderingen. Uit onderzoek on-

der HR-managers blijkt dat 83 procent vergaderingen onproductief vindt. Dit komt doordat vergaderingen vaak slecht worden voorbereid, de focus ontbreekt en ze vaak besluiteloos eindigen.



Tip

Stel een maximale vergadertijd in van een halfuur; daardoor houd je iedereen geconcentreerd en voorkom je uitstapjes naar andere onderwerpen. Maak een lijst van de te bespreken onderwerpen en houd daaraan vast. Bepaal per onderwerp hoeveel tijd je eraan wilt besteden en of het ter kennisname, besluitvorming of brainstorm is.

Technologieën

Van alle Europeanen zitten Nederlandse werknemers het langst achter de computer. Gemiddeld werken we dagelijks zes uur en 43 minuten met een pc, laptop of tablet; 39 procent zit zelfs langer dan zeven uur achter een scherm. Er wordt veel van ons verwacht en de moderne technologie helpt taken sneller en gemakkelijker uit te voeren. Het nadeel is dat er door de komst van de pc meer geprint wordt. Vroeger had je een archiefafdeling. Als je een document maakte, ging er standaard één naar het archief. Nu hebben we allemaal onze eigen computers en slaan daar documenten op. Het is alleen maar onoverzichtelijker geworden. We zijn gemiddeld vier uur per week aan het zoeken naar informatie (bron: Gartner).

Technologie heeft de arbeidsproductiviteit dus zowel verbeterd als verslechterd. De vooruitgang heeft ervoor gezorgd dat we snel het laatste nieuws kunnen checken, een update op sociale netwerken plaatsen of door de vakantiefoto's van oude vrienden scrollen. Uit onderzoek blijkt dat 48 procent van de werknemers regelmatig afgeleid wordt door social media. Het merendeel kijkt meer dan twee keer per dag naar eigen of andermans statusupdates. Voorheen hadden we een tijdspanne van een uur waarin we geconcentreerd met een onderwerp bezig waren, nu nog maar zeven minuten doordat we via veel meer kanalen prikkels tot ons krijgen, zoals e-mail, sms, Facebook, Twitter en Yammer.



Tip

Kijk maximaal twee keer per dag naar je statusupdates en zie dit als beloningsactiviteit voor het geconcentreerde werken dat je daaraan voorafgaand hebt gedaan. Beperk je statussessies tot tien minuten per keer en drink er een kop koffie of thee bij.

E-mail

Hoewel we op persoonlijke titel steeds minder e-mailen, dankzij applicaties als WhatsApp, Yammer en Sharepoint, gaat zakelijke correspondentie nog steeds voornamelijk per e-mail. Een vollopende inbox werkt stressverhogend en iedereen is veel tijd kwijt met orde scheppen. Onze hersens zijn ingericht om te reageren op alles wat eventueel een bedreiging zou kunnen zijn. Dat bliepje van onze e-mail prikkelt ons overlevingsinstinct. Onze hersens denken: er dreigt gevaar.

Een werknemer checkt 36 keer per uur (!) zijn e-mail volgens de ondernemer.nl. Dat kost een hoop tijd. Als je mail op de verkeerde manier gebruikt, dan is het een tijd- en energievreter. In veel gevallen kun je beter de telefoon oppakken, want door directe communicatie los je problemen en ingewikkelde vragen veel sneller en beter op.



Tip

Zet de melding dat je nieuwe mail hebt uit, vink de verandering van de muis-icoon uit en zet het geluidje uit dat klinkt als je nieuwe mail hebt. Dat scheelt minstens dertig keer kijken per dag.

Omgeving

De werkomgeving is belangrijker dan je denkt. Wat te denken van een slechte bureaustoel? Veel pijntjes worden veroorzaakt door slecht kantoor-materiaal. Verzitten, knoeien aan de stoelpook, mopperen: het kost tijd en energie. En er is meer: hoge plafonds bevorderen bijvoorbeeld de creativiteit en het abstract denkvermogen, terwijl een laag plafond juist analytisch denken verbetert. Ook de temperatuur op kantoor is belangrijk. Hoge temperaturen verminderen het aantal gemaakte fouten met 44 procent. Te

warm is overigens niet goed, want dan gaat de productiviteit juist omlaag. 24 graden lijkt echt de max.



Tip

Hang op kantoor verschillende kledingstukken klaar die je aan en uit kunt trekken zodat je goed mee kunt bewegen met de temperatuur.

Telefoontjes

Zeker 2 procent van de werknemers geeft aan tijd te verdoen door privételefoontjes te plegen op het werk. Als dat alles was... WhatsApp is een van de populairste apps op de werkvloer en de meeste mensen checken om de zoveel tijd of er nog berichten zijn binnengekomen. En dan is er nog de werktelefoon die je uit je werkritme haalt. Dat is simpel op te lossen: zet je telefoon uit als je concentratie nodig hebt.



Tip

Zeg in je welkomstboodschap dat je binnen 24 uur terugbelt. Mocht het dringend zijn, vraag dan aan de beller om een sms'je te sturen.

? **Wist je dat...**

... bijna iedereen weleens Twitter of Facebook onder werktijd bekijkt? En dat 60 procent van de gamers ongeveer zes à zeven minuten per dag games speelt op het werk? De meesten van hen starten om vier uur een spelletje. Dat is weer eens wat anders dan een kopje soep.

! **Feitje**

44 procent van de medewerkers meent dat de meeste tijdverspilling plaatsvindt op de vrijdag. De dinsdagochtend is juist het meest productieve moment van de week.