

Hand-out behorende bij de training

Timemanagement



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.
Strijp-S, Videolab 3.038
Torenallee 20
5617 BC EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 - 4536522

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je *ontdekken* dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel *herinneren*, zodat je je verder kunt *ontwikkelen*.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen.

Ik wens je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING.....	4
2.	SAMENVATTING.....	5
3.	PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT.....	6
	3.1 PERSOONLIJKE VRIJHEID.....	7
	3.2 PLANNING.....	8
	3.3 PRIORITEITEN STELLEN.....	10
4.	DE STRATEGIE VAN HET PLANNEN.....	13
5.	MINDMAPPEN.....	16
	5.1 DE MINDMAP EN ONS DENKPROCES.....	16
	5.2 SPELREGELS VAN HET MINDMAPPEN.....	17
6.	EVALUATIE VAN HET TIJDGEBRUIK.....	19
	6.1 HET VERBETEREN VAN DE TIJDSBESTEDING.....	20
	6.2 HET LOGBOEK.....	20
	6.3 SOORTEN LOGBOEKEN.....	20
	6.4 TIPS BIJ HET DAGLOGBOEK.....	22
	6.5 DE PARETO-ANALYSE.....	23
	6.6 TIJDVERSPILLERS.....	25
	6.7 SOORTEN TIJDBESPAARDERS.....	27
7.	LITERATUURLIJST.....	29
8.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?.....	30

1. INLEIDING

Een van de belangrijkste afspraken die de mens onderling heeft gemaakt is waarschijnlijk het begrip tijd. Sinds afspraken vast werden gelegd is de tijd een eigen leven gaan leiden. Zo kan tijd vliegen of het kan kruipen. Tijd kan verstrijken of juist lijken stil te staan. Maar het leukste is dat de tijd altijd doet wat hij zelf wil, wij hebben zelf geen invloed op de tijd. We kunnen immers niet meer tijd maken dan er is, al zouden we dat graag willen.

'Geen tijd' is, ook binnen jouw organisatie de meest genoemde reden om zaken niet te doen die wel gedaan (hadden) moeten worden. Daarmee is 'geen tijd' ogenschijnlijk de belangrijkste remmende factor in de ontwikkeling van de mensen en de organisatie. 'Harder werken' heeft dan geen zin, maar 'anders werken' wel.

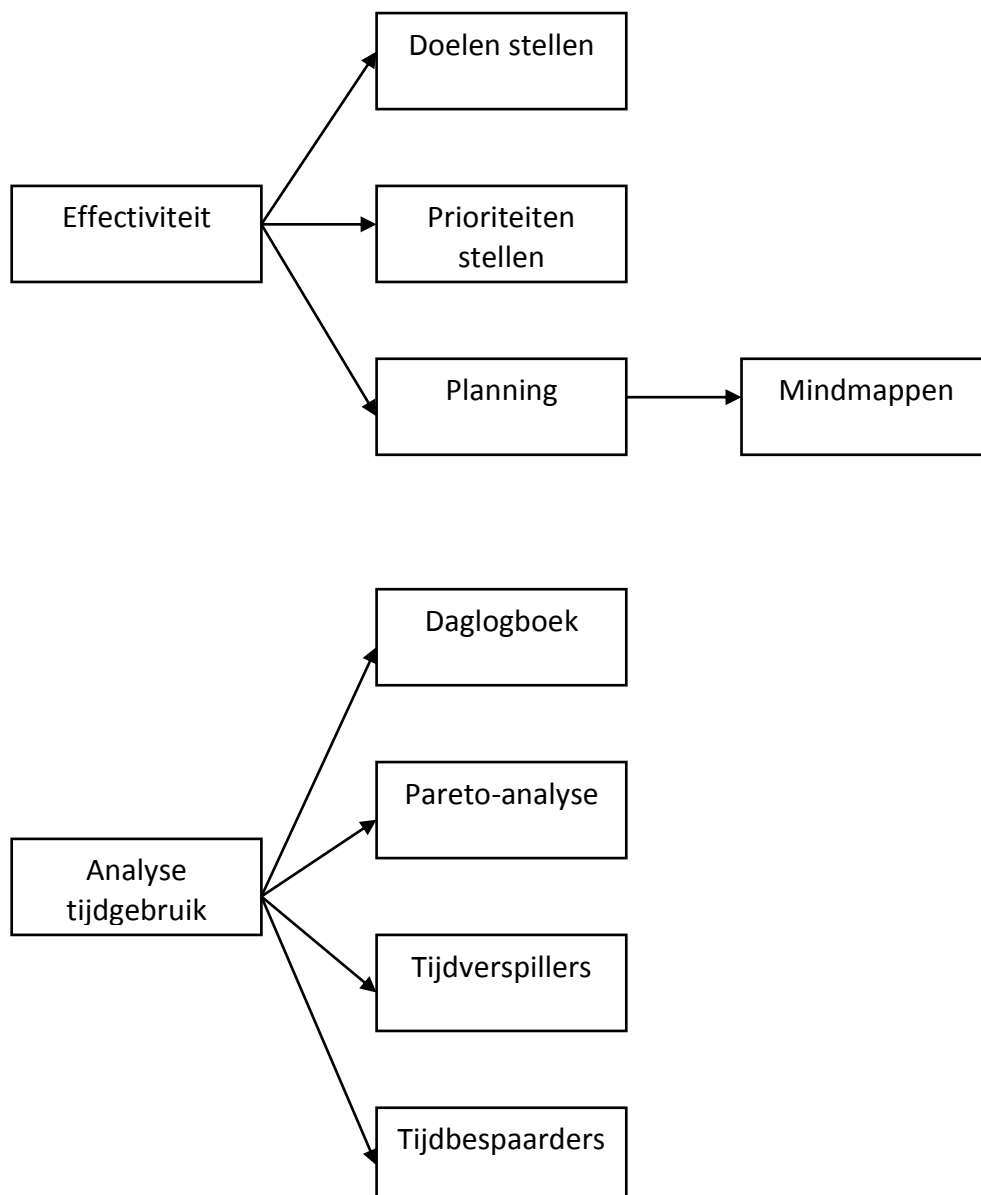
Deze training levert uiteraard geen extra tijd op. Het enige dat de training je te bieden heeft is een andere kijk op jouw huidige tijdsbesteding, om vanuit dat nieuwe perspectief tot een doelgerichtere en efficiëntere omgang met dezelfde tijd te komen. Anders gezegd biedt de training aanknopingspunten om in een korter tijdsbestek meer van jouw doelen te bereiken. Kortom, om jouw persoonlijke effectiviteit te vergroten.

In deze hand-out gaan we daarvoor allereerst in op een aantal belangrijke basisvoorwaarden voor het ontwikkelen van die effectiviteit. Daarna volgt een stappenplan om vanuit de gestelde basisvoorwaarden gericht te kunnen plannen en je doelen te realiseren. Vervolgens bespreken we een instrument om tussentijds te toetsen in hoeverre je de gemaakte planning en de gestelde doelen ook gerealiseerd hebt. Tevens krijgen we hiermee inzicht in wat de belangrijkste factoren zijn die ons belemmeren in onze effectiviteit. Tot slot nog wat tips om beter om te gaan met tijdverspillers.

Lees snel verder!

2. SAMENVATTING

De opbouw van deze hand-out *Timemanagement* kan als volgt schematisch worden weergegeven:



3. PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT

Zoals hiervoor al werd gesteld: op het gegeven 'tijd' hebben wij geen invloed. Waar we uiteraard wel invloed op hebben, is de manier waarop we die tijd besteden; wat doen we wel, wat doen we niet en wat is het effect van beide keuzes? In dat kader wordt vaak de term 'persoonlijke effectiviteit' gebruikt. Hierop inhakend volgt hieronder een verhaal met een moraal:

Een arme boer, die zijn leven lang niets bezat dan een stukje grond en een paar dieren en elke dag hard moest werken om een beetje aan de kost te komen, vindt op een dag in het nest van zijn gans een gouden ei. Eerst denkt hij dat iemand een grap met hem uithaalt en hij gooit het ei weg, maar later zoekt hij het terug en ontdekt dat het ei echt van goud is.

De volgende dag vindt hij opnieuw een gouden ei en de boer prijst zich gelukkig. Hij liefkoost de gans en verzorgt het dier goed. De dag daarop ligt er opnieuw een gouden ei in het nest en zo gaat het verhaal verder.

Op een bepaalde dag, de boer is nu een vermogend man geworden, bedenkt hij hoe het zou zijn om de rijkste man van de wereld te zijn. Hij wordt gretig en ongeduldig. Niet langer wil hij elke dag een nieuw gouden ei vinden: hij wil ze allemaal, in één keer en nu.

De boer slacht de gans en snijdt hem open, maar vindt geen gouden eieren meer. Daarop beseft hij dat, nu de gans niet meer leeft, hij gisteren zijn laatste gouden ei ontving.

Bovenstaand verhaal illustreert op aardige wijze wat we verstaan onder effectiviteit:

Het concreet realiseren van beoogde resultaten, in balans gebracht met onze zorg voor de randvoorwaarden waarbinnen die resultaten te realiseren zijn.

Voor 'persoonlijke effectiviteit' geldt hetzelfde, alleen richten we ons daarbij specifiek op de door jou beoogde resultaten. Het gaat daarbij om het realiseren van jouw doelen, maar ook hier met een gezonde balans tussen de 'output' (de gouden eieren), en het 'onderhoud' (de zorg voor de gans).

Dit hoofdstuk gaat over persoonlijke effectiviteit en over hoe je die kunt vergroten. De theorie van dit hoofdstuk is in belangrijke mate ontleend aan een boek dat ons in grote mate heeft geïnspireerd: *The Seven Habits Of Highly Effective People* van Dr. Stephen R. Covey. In het Nederlands is het boek op de markt onder de titel *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*.

In dit boek vinden we drie principes terug die de basis vormen voor het vergroten van persoonlijke effectiviteit:

- Ieder individu heeft de vrijheid om te kiezen en is verantwoordelijk voor zijn eigen keuzes (persoonlijke vrijheid);
- Bedenk *wat* je wilt voordat je iets gaat doen (planning);
- Effectiviteit vraagt om het uitvoeren van de belangrijke dingen (prioriteiten stellen).

3.1 PERSOONLIJKE VRIJHEID

Het eerste principe duidt op de persoonlijke vrijheid die ieder van ons heeft, om te kiezen in hoe we omgaan met verschillende situaties die zich voordoen. Covey haalt hier de theorie van Victor Frankl aan, een joodse arts die de verschrikkingen van het concentratiekamp overleefde.

Frankl stelt dat *ieder* mens *altijd* die vrijheid van keuze heeft. We hoeven niet af te wachten tot *anderen* in actie komen of iets aan onze situatie doen. We hebben de keuze om zelf *pro-actief* te zijn en onze eigen richtlijnen op te stellen.

Velen onder ons zijn vergeten dat we zelf richtlijnen voor ons leven en dus ook ons werk op kunnen stellen. We laten anderen dan de regels voorschrijven, omdat we er zelf te weinig aandacht voor hebben of ons onmachtig voelen iets aan onze eigen situatie te doen. Het is echter juist de vrijheid om te kiezen die mensen zo bijzonder maakt.

Vier menselijke eigenschappen zijn bepalend voor deze vrijheid:

- Zelfbewustzijn;
- Voorstellingsvermogen;
- Geweten;
- Vrije wil.

Ons *zelfbewustzijn* stelt ons in staat om situaties waarin we ons bevinden, onze gedachten, onze stemmingen en emoties en ons gedrag te onderkennen. We worden ons letterlijk bewust van onszelf en de omstandigheden waarin we ons bevinden.

Ons *voorstellingsvermogen* stelt ons in staat te bedenken wat er gaat gebeuren voordat er iets gebeurt. Daardoor kunnen we de gevolgen overzien van mogelijke handelingen en kunnen we voorzien wat het resultaat van onze acties zal zijn.

Ons *geweten* is ons begrip van goed en fout, normen en waarden en onze persoonlijke integriteit. Dit vormt een soort van meetlat waarlangs we onze beslissingen en ons handelen kunnen afmeten aan wenselijkheid.

Onze *vrije wil* tenslotte stelt ons in staat om daadwerkelijk te kiezen voor de respons die wij willen, niet beïnvloed door externe factoren of omstandigheden.

3.2 PLANNING

Het tweede principe van Covey gaat er vanuit dat we eerst denken en dan pas doen. Dat geldt zelfs voor de grootste impulsievelingen, alleen beperken zij het denken tot een korte flits.

Dit principe vertelt ons dat we een plan kunnen maken en dat we daarmee ons leven, en dus ook ons werk, in belangrijke mate zelf kunnen inrichten. Het is belangrijk een plan voor onszelf te maken, immers:

Wie zelf geen plannen maakt, past meestal wel in het plan van een ander.

We hoeven het maken van plannen niet te beperken tot ons werk, ook in ons persoonlijk leven kunnen we doelen bepalen, plannen maken en koersen uitzetten. Het is zelfs aan te raden om dat te doen, om te voorkomen dat plannen voor het werk botsen met privé-doelen en andersom.

Voor onze persoonlijke effectiviteit is het uitzetten van een heldere koers essentieel. De vergelijking met een zeilschip gaat hier prima op. Wanneer je een zeiltocht gaat maken zonder daarover na te denken en daarvoor plannen te maken, zul je stranden op een plaats waar je eigenlijk niet had willen zijn.

Zonder een van te voren bepaalde koers weet je niet waar je heen wilt en wat je moet doen om daar te komen. De wind zal je alle kanten uitblazen en je bestemming zal vaag blijven.

Wanneer je echter vooraf bepaalt waar je heen wilt en met kaart en kompas vooraf je koers uitstippelt, dan heb je een baken om je op te richten wanneer je onderweg bent. De wind mag blazen wat hij wil, je kunt sturen zodat je je uiteindelijke bestemming bereikt, omdat je weet waar je heen wilt en ook omdat je weet wat je moet doen om er te komen.

Het is verbazend om te zien hoe sterk we zijn in het maken van plannen en het goed uitvoeren ervan: en hoe weinig we deze techniek toepassen daar waar het er werkelijk op aan komt.

- *We plannen wel een project... ...maar niet onze carrière.*
- *We plannen wel onze trouwdag... ...maar niet ons huwelijk.*
- *We plannen wel onze vakantie... ...maar niet ons leven.*

Persoonlijke missie

Een persoonlijke missie is een sterk middel om in jouw leven (werk én privé) een koers te bepalen. Het definieert als het ware de richtlijn waarlangs je wilt leven. Bijna letterlijk zeg je: *"Zo Wil Ik Zijn"*.

Het is een effectief gebruik van de vier menselijke eigenschappen. Met name de ontwikkeling van het **geweten** wordt gevoed door een persoonlijke missie. Het is ook denken over het leven voordat je het leven leeft.

Het schrijven van een persoonlijke missie is een proces waarin je op zoek gaat naar wat werkelijk belangrijk is voor jou in jouw leven.

Dit overstijgt de categorieën privé en werk; het heeft uiteraard op beiden betrekking. Je evalueert wie je nu bent, het beeld dat je van jezelf hebt en je creëert een nieuw script met betrekking tot jouw eigen toekomst.

In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op het stellen van doelen aan de hand van een strategie in zes stappen. Maar eerst gaan we in op het derde en laatste principe op basis waarvan we effectiever met onze persoonlijke (werk)tijd kunnen omgaan: prioriteiten stellen.

3.3 PRIORITEITEN STELLEN

Het derde principe van Covey leert ons dat er balans moet zijn in de dingen die we doen. Het heeft geen zin om iets heel erg goed te doen als niemand iets met die actie opschiet. Je hebt het dan wel goed gedaan, maar je hebt niet het goede gedaan.

De goede dingen doen betekent dat je dingen doet die *nuttig zijn*. Dingen die daadwerkelijke invloed hebben op de kwaliteit van jouw werk of jouw leven – en dat van anderen. Dingen die leiden tot gewenste of nog beter, tot de beoogde resultaten, dat zijn de goede dingen.

Om de goede dingen te doen zul je prioriteiten moeten kunnen stellen. Nu volgt een model waarmee dat eenvoudiger wordt. Om te beginnen maken we een indeling van de activiteiten op basis van twee criteria:

Urgentie:

Een activiteit is urgent wanneer deze onmiddellijke aandacht vereist en geen uitstel duldt. De vraag is niet of iets voor jou urgent is, want urgentie is een tijdsfactor, die buiten onze eigen waarden omgaat.

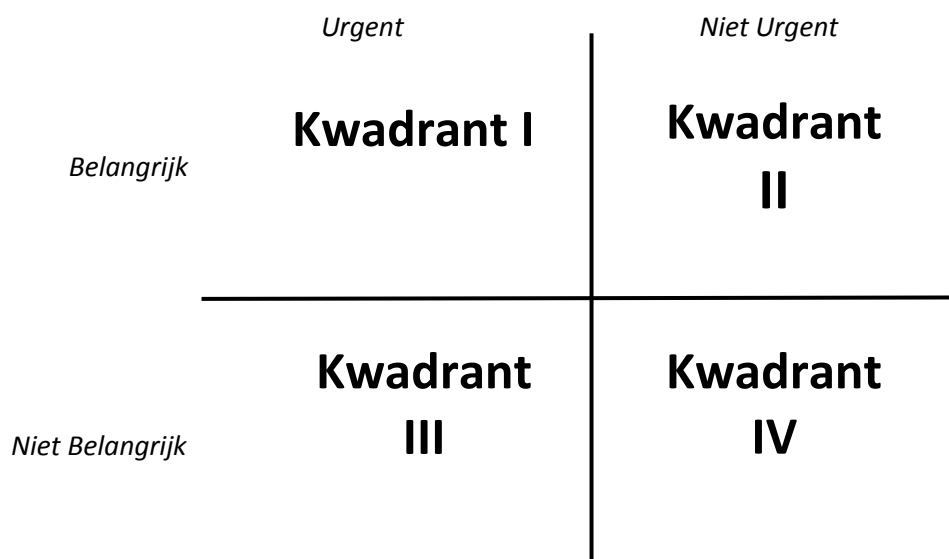
Voorbeelden van urgente zaken zijn:

- de telefoon gaat;
- er doet zich een acuut probleem voor bij de klant;
- de beurs begint zo en er moet nog iets worden aangepast;
- een vergadering begint.

Belangrijkheid:

Een activiteit is belangrijk wanneer je persoonlijk vindt dat het waarde heeft, bijdraagt tot jouw persoonlijke missie, of de werkelijke doelen in jouw leven.

Wanneer we deze criteria in één model onderbrengen ontstaan de volgende vier kwadranten:



In de praktijk zien we vaak dat belangrijke / niet urgente zaken (kwadrant II) ondergeschikt raken aan belangrijke urgente zaken en niet belangrijke urgente zaken (kwadrant I en III). We plannen te weinig, bereiden ons onvoldoende voor op gesprekken en vergaderingen, omdat we ons laten leiden door telefoontjes, binnenlopers, crises en problemen.

Je kunt je persoonlijke effectiviteit verhogen door minder gericht te zijn op kwadrant III en IV (onbelangrijke dingen) en door een juiste balans te vinden tussen kwadrant I en II.

De activiteiten in kwadrant I leveren daarbij direct zichtbaar resultaat. Hierin zie je je productiviteit. Het bouwen van relaties, plannen, voorbereiden en het plegen van onderhoud zijn allen kwadrant II activiteiten, gericht op de ontwikkeling van ons productief vermogen. Vergelijk het met het onderhoud van een machine, wat op korte termijn weliswaar kostbare tijd vergt, maar wat over langere termijn meer output oplevert.

Door te focussen op kwadrant II neemt het productief vermogen toe en zullen crises en noodsituaties (kwadrant I) afnemen. Natuurlijk behoud je altijd een factor aan urgent / belangrijke zaken, zoals een dringende storingsmelding of een onverwacht bezoek van een klant, maar de balans tussen beiden zal meer in evenwicht zijn.

Hoe bepaal je binnen het schema wat belangrijk is? Dat vloeit voort uit de koers die je voor jezelf hebt uitgezet. Het zijn je doelen die ingeven welke activiteiten belangrijk zijn. In het volgende hoofdstuk wordt daarom nader ingegaan op een strategie voor het stellen van doelen, aan de hand van de rollen die we in ons leven (privé en werk) vervullen.

4. DE STRATEGIE VAN HET PLANNEN

In dit deel wordt de strategie uitgewerkt die zal leiden tot verbetering van jouw zelfmanagement en dus tot het verhogen van jouw persoonlijke effectiviteit. We gebruiken hiervoor onder andere de weekplanner.

Hierna volgen zes stappen die je kunnen helpen om meer gericht te zijn op kwadrant II en zo jouw persoonlijke effectiviteit vergroten.

Stap 1: Verbind je met jouw missie

De eerste stap is gericht op het krijgen van een gevoel van 'commitment' met betrekking tot de dingen die een toegevoegde waarde in jouw leven (en dus onder andere ook jouw werk) hebben. Door jouw persoonlijke missie te lezen of eraan te werken verbind je jezelf met die zaken die voor jou van werkelijke waarde zijn. In feite creëer je hiermee, zoals eerder vermeld, een krachtig beeld van 'Zo Wil Ik Zijn'. Bedenk welke gevolgen dat kan hebben voor jouw dagelijkse leven en de keuzes die je maakt.

Stap 2: Bepaal jouw rollen

De tweede stap is gericht op het betrekken van alle aspecten van jouw leven in het uitzetten van jouw koers. We zijn wat dat betreft vaak te veel gefocust op slechts één of een paar onderdelen. Maar zoals Mahatma Gandhi al zei: "We kunnen niet op één deel van ons leven succesvol zijn, terwijl we andere delen van ons leven verwaarlozen".

Het is dus van belang om je te realiseren welke rollen je vervult in het dagelijks leven en wie de sleutelfiguren zijn ten opzichte van wie je die vervult. Hieronder staat een voorbeeld:

Rol	Sleutelfiguur / figuren
Individu Vriend Zoon Student Collega Trainer Speler	Mezelf Vriendin Pa en Ma HHS, medestudenten Itasc Deelnemers, opdrachtgever Dommelen 9

Voorgaand overzicht heeft betrekking op 'mijn hele leven'. Ik kan ook 'inzoomen' op een deelgebied van mijn leven. Zo kan ik ook heel specifiek voor mijn werk mijn rollen definiëren:

Rol	Sleutelfiguur / figuren
Trainer Accountmanager Planner Administrateur	Deelnemers, opdrachtgever Potentiële en bestaande klanten Binnendienst, opdrachtgevers Binnendienst

Stap 3: Bepaal jouw doelen voor elke rol

Met het *Zo Wil Ik Zijn* beeld uit stap 1 en de rollen uit stap 2 kun je nu voor elke rol bedenken wat je in de komende week wilt bereiken. Dat kunnen korte termijn doelen zijn, maar veel meer nog activiteiten die bijdragen tot het bereiken van lange termijn doelen en missie.

Stap 4: Plannen van activiteiten

Plan nu de activiteiten in die uit de vorige stap voortvloeien. In plaats van je stuurloos te laten leiden door wat er op jouw weg komt, plan je nu de voor jou werkelijk van belang zijnde zaken eerst in. Daarna ga je de week in en komt er alsnog van alles op jouw weg, maar nu beïnvloedt dat jouw keuzes veel minder. Immers, dingen die werkelijk van belang zijn mogen niet lijden onder dingen die niet van belang zijn.

Een goed hulpmiddel bij het plannen is de weekplanner die ook in de training is uitgedeeld. Deze planningstermijn werkt heel goed, omdat in de werkelijkheid de meeste plannen ook op weekbasis worden gemaakt.

Stap 5: Wees integer

Tijdens de week komen allerlei zaken op jouw weg. Dan word je geplaagd voor keuzes: de keuze om je aan jouw plan te houden of af te wijken vanwege de dingen die je tegenkomt (de verleiders). Wees integer op het moment dat je die keuze moet maken. Vraag jezelf af: 'Leidt deze keuze tot mijn werkelijke doel?'

Stap 6: Evalueer elke week

De laatste stap heeft betrekking op het leren uit ervaring. Evalueer de voorgaande week door te kijken naar wat je jezelf ten doel had gesteld, wat je hiervan hebt verwezenlijkt en hoe en waarom sommige dingen zijn blijven liggen. En leer hiervan. Het plezierige van de planning op basis van een week is dat je telkens aan het einde van jouw weekend (de rustperiode) kunt evalueren en tegelijkertijd op basis van jouw ervaring de volgende week kunt plannen.

5. MINDMAPPEN

Bij het stellen van doelen is het cruciaal om zowel je *creativiteit* de ruimte te geven als een goede *structuur* aan te brengen. Om te komen tot een inspirerende en effectieve combinatie van beiden, wordt hieronder ingegaan op de techniek van het mindmappen.

5.1 DE MINDMAP EN ONS DENKPROCES

De techniek van het mindmappen is gebaseerd op onderzoek, waaruit gebleken is dat bepaalde functies op specifieke plaatsen in de hersens vervuld worden. Voor het gemak spreken wij over de rechter- en de linkerhersenhelte. In de rechterhelte vinden overwegend creatieve en beeldende processen plaats. De linkerhelte wordt vooral gebruikt voor structurering en analytisch denken.

Als wij proberen beide helten tegelijk te gebruiken, gaat veel energie verloren, doordat continu wordt overgeschakeld van de linker- naar de rechterhelte en vice versa. Daarnaast is er het gevaar van teveel nadruk op de creatieve helte of de analytische helte van onze hersenen.

De mindmap-techniek geeft hiervoor een oplossing. Deze techniek stelt je namelijk in staat je eerst te concentreren op de informatie en ideeën (linkerhelte) en pas daarna op de volgorde, structuur en bruikbaarheid (rechterhelte).

De belangrijkste functies van de beide hersenhelten worden hierna aangegeven:

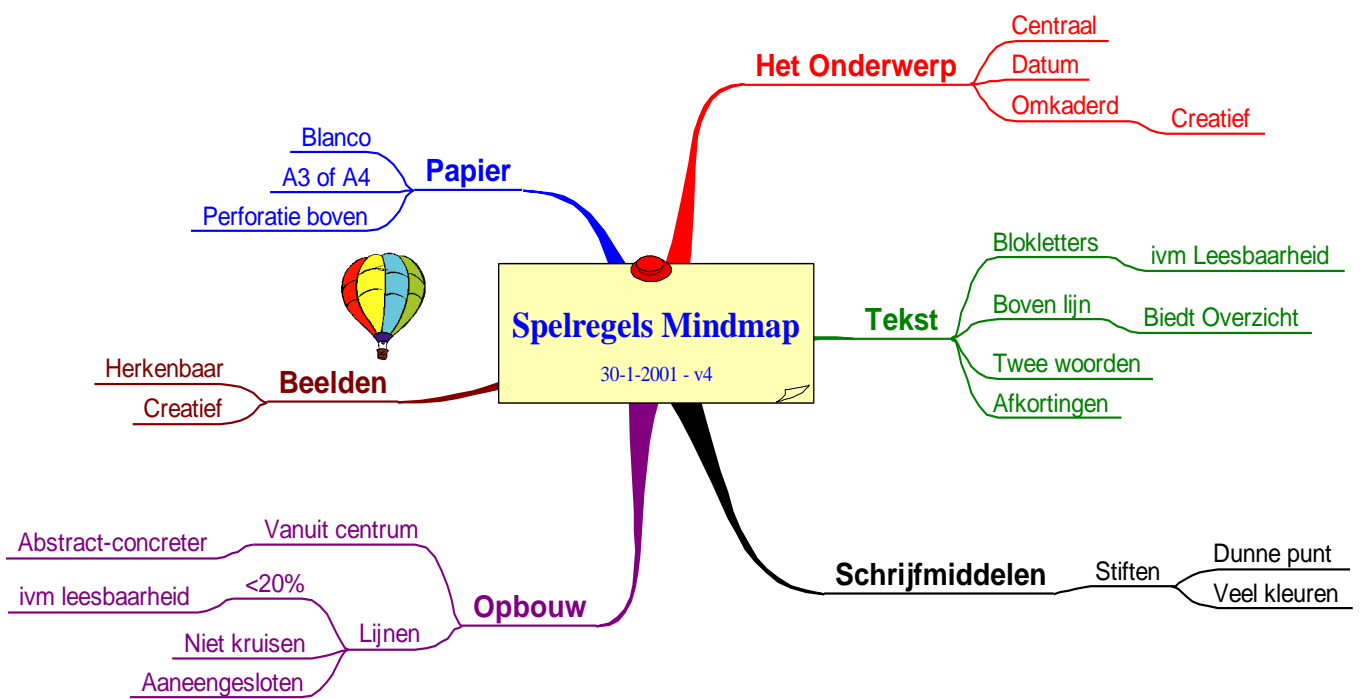
LINKER HERSENHELTE structuur / weergeven	RECHTER HERSENHELTE inhoud / kern
Analytisch Taal Rekenen Lijnen Logica Analyse Beredeneren Lineair Digitaal	Creatief Beelden / verbeelding Ritme / muziek Kleur Automatismen Intuïtie Dagdromen Perspectief Emotie Associaties Geheugen

5.2 SPELREGELS VAN HET MINDMAPPEN

Bij het maken van een mindmap wordt een aantal spelregels gebruikt.

1. *Het onderwerp*
Moet centraal staan en een datum bevatten. Er omheen wordt een 'wolk' of een andere tot de verbeelding sprekende omkadering getekend.
2. *Het te gebruiken materiaal*
Gebruik blanco A3 of A4 papier, zonder ruitjes of lijntjes (dat leidt af). Leg het papier dwars, met de gaatjes aan de bovenkant (als je de mindmap dan in een map doet, kun je hem lezen).
3. *Schrijfmiddelen*
Gebruik stiften met een dunne punt (met een dikke punt loopt de tekst vol, en kun je hem niet meer lezen) en gebruik veel verschillende kleuren.
4. *De opbouw van de mindmap*
Trek lijnen vanuit het centrum (de wolk). Let op dat ze elkaar niet kruisen. De lijnen moeten aaneengesloten zijn en de teksten worden boven de lijnen geschreven. De tekst dichtbij het centrum betreft een aantal hoofdbegrippen, die naar de randen van het papier toe verder worden onderverdeeld in steeds specifiekere en concretere deelaspecten.
5. *Kleuren*
Gebruik veel verschillende kleuren. Dat roept creatief denken op, is levendig en maakt elke mindmap daardoor anders. Hierdoor wordt de mindmap beter leesbaar en je kunt extra signaleringen aangeven. Geen geel gebruiken, dat kun je niet goed lezen op wit papier.
6. *De tekst*
Schrijf de tekst boven de lijnen, in blokletters, dat is beter leesbaar en schrijft langzamer dan aan-elkaar schrift, waardoor je meer tijd hebt om te denken. Schrijf horizontaal (dat geeft een beter overzicht, maximaal 20% schuin, anders moet je het papier steeds verschuiven). Het maximale aantal woorden per lijn is twee, afkortingen mogen gebruikt worden en beelden mogen ook, dat is creatief, maar je moet ze wel direct kunnen herkennen.

Om dit geheel nog extra duidelijk te maken staat hieronder alles nog eens in een mindmap verwerkt.



6. EVALUATIE VAN HET TIJDGEBRUIK

Hiervoor is al kort ingegaan op een zes stappen tellende strategie voor een verantwoorde omgang met je tijd. Stap zes betreft evaluatie van je planning en de daarin opgenomen activiteiten. Heb je al je doelen gehaald? Heb je ze binnen de gestelde tijd gehaald? Met andere woorden, wat heb je achteraf gezien met je tijd gedaan?

Het beheer van je tijdsbesteding, de manier waarop je met je beschikbare tijd omgaat, begint bij het meten. Het meetbaar maken van tijdgebruik vormt de basis voor verbetering van effectiviteit en efficiency. De daarop volgende stap is dan de analyse, gevolgd door conclusies en stappen ter verbetering.

Het al dan niet goed besteden van de beschikbare tijd is in feite het product van de effectiviteit en de efficiency van het tijdgebruik. Oftewel:

$$\text{Optimaal tijdgebruik} = \text{Efficiency} \times \text{Effectiviteit}$$

- **Efficiency**
Efficiency heeft te maken met *de manier waarop* je dingen doet. Met andere woorden, doe de dingen die je doet, op een manier zodat je met een optimale inspanning het maximale resultaat behaalt.
- **Effectiviteit**
Dit begrip is eerder aan de orde gekomen. Effectiviteit heeft te maken met *welke* dingen je doet. Met andere woorden, doe je dingen die *jij* moet doen of doe je dingen die eigenlijk *iemand anders* zou moeten doen, of die (nu) eigenlijk *helemaal niet* gedaan zouden moeten worden. Voor alle duidelijkheid: wat 'moet' bepaal je uiteindelijk natuurlijk zelf.

6.1 HET VERBETEREN VAN DE TIJDSBESTEDING

De grootste kans op succes bij het verbeteren van de tijdsbesteding verkrijg je door je allereerst te concentreren op de vraag welke oorzaken het sterkst bijdragen aan het probleem (dat wil zeggen te weinig tijd of te weinig resultaat).

Met de Pareto-analyse worden op eenvoudige wijze de hoofdoorzaken bepaald en zichtbaar gemaakt. Deze analyse beschrijf ik verderop in deze hand-out.

Eerst gaan we in kaart brengen hoe we onze tijd op dit moment besteden aan de hand van logboeken.

6.2 HET LOGBOEK

Een belangrijke en veel gebruikte manier om tijd meetbaar te maken is het logboek. Het logboek is een schema waarin bijgehouden wordt aan welke activiteiten hoeveel tijd besteed wordt. Het logboek is zodoende een hulpmiddel om een realistisch beeld te krijgen van hoe je omgaat met de tijd. Dit 'meten' stelt je in staat om:

1. in kaart te brengen wat je doet;
2. wetmatigheden in de tijdsbesteding op te sporen;
3. normen te stellen voor verbeteringen;
4. verbeteringen aan te brengen;
5. te checken of resultaten worden bereikt.

6.3 SOORTEN LOGBOEKEN

Er bestaan verschillende soorten logboeken die gebruikt kunnen worden om 'tijd te schrijven':

1. Het periode-logboek

Hierin wordt gedurende een langere periode een globale tijdsbesteding bijgehouden, om een goed inzicht te krijgen in de lange termijnplanning. Het periode-logboek wordt vaak bij projecten gebruikt.

2. Het doelgericht logboek

Hierin wordt slechts één activiteit bijgehouden, bijvoorbeeld: 'Hoe vaak word ik gebeld en hoelang duren deze telefoontjes?'

3. Het daglogboek

Hierin wordt gedurende een wat kortere tijd, meestal één à twee weken, dagelijks heel precies de tijdsbesteding bijgehouden, liefst tot op de minuut nauwkeurig. Hierdoor wordt een goed beeld van de dagelijkse tijdsindeling, tijdverspillers, tijdrovers en storende factoren verkregen.

Het goed en nauwkeurig bijhouden van het logboek vraagt veel discipline. Maar het resultaat mag er ook zijn. Het is namelijk de basis om daadwerkelijk verbeteringen aan te kunnen brengen in je tijdsbesteding. Hieronder vind je een deel van een bladzijde van het daglogboek, zoals je die reeds uitgereikt hebt gekregen tijdens de training.

Naam:

Datum:

Begintijd	Activiteit	Gebruikte tijd (min.)	Kritisch commentaar

6.4 TIPS BIJ HET DAGLOGBOEK

➤ *Gebruik codes:*

Bij het invullen van jouw persoonlijke daglogboek kan het makkelijk zijn om voor veel voorkomende handelingen en werkzaamheden codes te gebruiken. Bijvoorbeeld code 1 voor telefoneren en code 2 registreren van problemen. Dit vergemakkelijkt het noteren (en bespaart tijd!).

➤ *Maak je eigen daglogboek:*

Het daglogboek zoals dat hiervoor is gegeven en beschreven, is maar een voorbeeld. Je kunt natuurlijk jouw eigen daglogboek maken.

Een goede tip daarbij kan zijn om in de kop van het daglogboek een '*prioriteitenlijst*' op te nemen, waarin je elke dag de belangrijkste zes à acht prioriteiten kunt opnemen.

Daarnaast kun je bijvoorbeeld denken aan het gebruik van dubbele pagina's. Op de linkerpagina houd je het *structurele* daglogboek bij:

08.30	Post verwerken	30 minuten
09.00	Vergadering	50 minuten
09.50	Koffie gedronken	10 minuten
10.00	Uitwerken notulen	90 minuten

Terwijl je op de rechterpagina de verstoringen bijhoudt:

08.20	Telefoon Mijnheer Jansen	4 minuten
08.55	Bezoek van klant	5 minuten
10.25	Telefoon Mevrouw De Boer	8 minuten
10.40	Spoedbespreking systeemcrash	10 minuten

➤ *Maak regelmatig een daglogboek:*

Het bijhouden van een daglogboek vergt de nodige discipline. Als het nauwkeurig wordt bijgehouden, geeft het wel een zeer gedetailleerd beeld van jouw activiteiten en tijdsbesteding. En het geeft inzicht in tijdverspillers en -verslinders in je eigen tijdsbesteding, en daarnaast confronteert het je met je eigen werkdiscipline.

Een methode waarmee je jouw daglogboek achteraf kan analyseren, zodat je nog beter kan achterhalen 'waar jouw tijd naar toegaat' is de zogenaamde Pareto-analyse. Deze ga ik nu bespreken.

6.5 DE PARETO-ANALYSE

Stap 1: Bepalen wat je gaat onderzoeken

In eerste instantie moet worden vastgelegd *wat* moet worden onderzocht en met welk *doel*, evenals de *periode* waarover de gegevens worden vastgelegd. In dit geval gaat het dus om jouw tijdsbesteding, met als doel het achterhalen van de mate van effectiviteit en efficiency. Als periode adviseer ik op zijn minst een vijftal dagen.

Stap 2: Verzameling van gegevens

Verzamel de gegevens in een tabel (zoals het daglogboek). Hierin wordt vastgelegd hoe vaak bepaalde activiteiten of gebeurtenissen voorkomen en hoeveel tijd zij in beslag nemen.

Stap 3: Ordenen van gegevens

Aan de hand van het logboek worden de vastgelegde gegevens geordend. De eerste stap hiervoor is het coderen en groeperen / clusteren van alle acties en werkzaamheden. Probeer te komen tot tien à vijftien groepen / clusters.

Stel daarbij de absolute tijdsbesteding vast (in minuten) en vervolgens de relatieve tijdsbesteding (in procenten). Zie als voorbeeld het onderstaande schema.

Groep / cluster	Absolute tijdsbesteding in minuten	Relatieve tijdsbesteding
# 1	15	1,9 %
# 2	7	0,9 %
# 3	34	4,4 %
# 4	9	1,2 %
# 5	122	15,7 %
# 6	158	20,3 %
# 7	7	0,9 %
# 8	6	0,8 %
# 9	73	9,4 %
# 10	327	42,0 %
# 11	8	1,0 %
# 12	12	1,5 %
<i>Totaal</i>	<i>778</i>	<i>100 %</i>

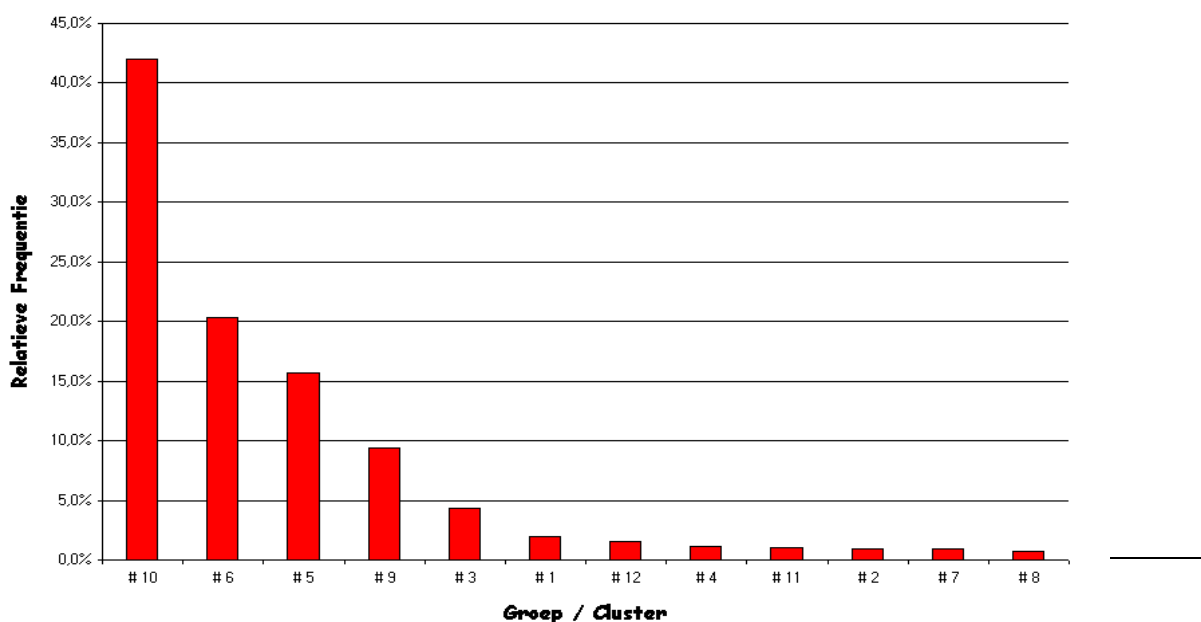
Stap 4: Verder rangschikken van de gegevens

Vervolgens worden de gevonden waarden in een tabel in aflopende volgorde naar grootte gerangschikt. Daarna wordt het cumulatieve percentage berekend en in de betreffende kolom genoteerd, waarna een nieuwe tabel ontstaat (zie hierna).

Groep / cluster	Frequentie		Cumulatief Percentage
	Absoluut	relatief	
# 10	327	42,0	42,0 %
# 6	158	20,3	62,3 %
# 5	122	15,7	78,0 %
# 9	73	9,4	87,4 %
# 3	34	4,4	91,8 %
# 1	15	1,9	93,7 %
# 12	12	1,5	95,2 %
# 4	9	1,2	96,4 %
# 11	8	1,0	97,4 %
# 2	7	0,9	98,3 %
# 7	7	0,9	99,3 %
# 8	6	0,8	100 %

Stap 5: Teken het Pareto-diagram

Het Pareto-diagram zelf is een staafdiagram, waarin op de horizontale as de groepen / clusters in aflopende volgorde worden uitgezet. De verticale as wordt voorzien van een schaalverdeling met procenten.



Het diagram laat duidelijker dan de tabel uit stap 4 zien dat de eerste drie groepen / clusters ongeveer 80% van alle gebruikte tijd vergen. We spreken daarom ook wel van *de 80-20 Regel*: 80% van de tijd wordt besteed aan 20% van de taken en activiteiten.

Daarin schuilt ook de kracht van de Pareto-analyse. Dezelfde verhouding komt namelijk ook op geheel andere terreinen voor, bijvoorbeeld: 80% van de verspilling wordt veroorzaakt door 20% van de verspillers; 80% van de klachten komt van 20% van de klagers, enzovoort. Nu moeten de getallen 80 en 20 niet te letterlijk worden genomen, ze dienen slechts om een verhouding aan te geven.

Stap 6: Bepaal aan de hand van het diagram welke stappen te nemen

Het Pareto-diagram is daarmee een uitstekend uitgangspunt voor maatregelen ter verbetering. Er kan worden besloten welke oorzaken zullen worden aangepakt en in welke volgorde. Dit betekent niet dat elke oorzaak volledig moet worden opgeheven. De ervaring leert dat het vaak minder moeite kost een hoofdoorzaak tot de helft te reduceren dan een nevenoorzaak geheel weg te nemen.

6.6 TIJDVERSPILLERS

Door een Pareto-analyse van jouw tijdsbesteding stuit je als vanzelf op verschillende soorten tijdverspillers. Hierbij kun je enerzijds een onderscheid maken naar factoren die in, dan wel buiten de invloedssfeer van jezelf liggen (externe en interne tijdverspillers) en anderzijds naar soorten tijdverspillers (stoorzenders, tijdrovers en gebrek aan discipline).

Externe en interne tijdverspillers

Externe tijdverspillers zijn tijdverspillers die beslag op jouw tijd leggen, maar min of meer 'van buiten' komen. Dat is de verplichte vergadering, maar ook de binnenloper op je kamer. Interne tijdverspillers hebben meer te maken met factoren in jezelf. Daartoe behoren zaken als zelfdiscipline, 'nee' kunnen zeggen en concentratievermogen.

Stoorzenders, tijdrovers en discipline

Stoorzenders halen je onverwachts van je werk. Ze zijn dus niet gepland. Vaak vormt de stoorzender de aanleiding om iets anders te doen: een praatje, een kop koffie of een niet-probleem meldend telefoontje. Een stoorzender is dan ook vaak een goed excuus om met een vervelende klus op te houden. Voorbeelden van stoorzenders zijn telefoontjes tussendoor (extern, intern en privé), binnenlopende collega's, opdrachten / verzoeken van collega's en externe bezoekers.

Tijdrovers zijn zaken die dubbel gedaan worden of die meer tijd kosten dan voorzien. Voorbeelden van tijdrovers zijn een onduidelijke werkverdeling en onduidelijke doelstellingen, geen planning maken of werk van anderen doen.

Discipline is de mate waarin je zaken plant, prioriteiten stelt en vervolgens hieraan vasthoudt. Voorbeelden van te weinig discipline zijn het uitstellen van moeilijke zaken, geen nee kunnen zeggen en geen hulp vragen.

Samen worden stoorzenders, tijdrovers en gebrek aan discipline ook wel tijdverspillers genoemd. De meest voorkomende tijdverspillers staan in het onderstaande schema bij elkaar.

Veel voorkomende tijdverspillers zijn onder andere	
1. Prioriteiten	<ul style="list-style-type: none">➤ geen prioriteiten stellen;➤ veranderen van prioriteiten;➤ hoogste prioriteiten uitstellen.
2. Planningen	<ul style="list-style-type: none">➤ geen dagplanning maken;➤ geen 'to-do' list maken.
3. Delegeren	<ul style="list-style-type: none">➤ niet delegeren;➤ niet goed delegeren;➤ omgekeerd delegeren.
4. Onderbrekingen	<ul style="list-style-type: none">➤ telefoontjes;➤ binnenvallende bezoekers.
5. Boodschappen	<ul style="list-style-type: none">➤ kopiëren;➤ koffie halen.
6. Archiefbeheer	<ul style="list-style-type: none">➤ slecht georganiseerde archieven;➤ niet netjes op eigen spullen.
7. Interne communicatie	<ul style="list-style-type: none">➤ slechte informatievoorziening;➤ slechte taakverdeling;➤ niet vervangbaar zijn.
8. Vergaderingen	<ul style="list-style-type: none">➤ slecht voorbereid door jou zelf;➤ slecht voorbereid door andere deelnemers;➤ te veel vergaderingen;➤ te veel deelnemers;➤ slechte / geen agenda;➤ slechte voorzitter.
9. Papierwerk	<ul style="list-style-type: none">➤ te veel leeswerk;➤ slechte leesmethode;➤ te veel zwart op wit.

10. Incidenten	<ul style="list-style-type: none">➤ crisis;➤ ziekte.
----------------	---

6.7 SOORTEN TIJDBESPAARDERS

Hieronder geef ik aan de hand van de eerder genoemde tijdverspillers een aantal manieren aan om tijdswinst te boeken.

Telefoon

- Uurtje overdragen, laten opvangen;
- Opsparen en voorbereiden wanneer je zelf belt (clusteren);
- Houd gesprekken kort en zakelijk;
- Telefoon wel aannemen, maar het gesprek niet (afspreken dat je later terugbelt).

Binnenvallende bezoekers

- Deur dicht houden (dat betekent voor anderen dat er iets is, en ze zullen minder snel storen);
- Niet aanwezig zijn (ergens anders gaan zitten);
- Bureau niet naar deur gericht neerzetten;
- Klok voor bezoekers zichtbaar ophangen;
- Bellen in plaats van langskomen.

Verwachte bezoekers

- Doel van het bezoek goed voorbereiden;
- Van te voren tijdlimiet afspreken.

Slecht georganiseerd archief

- Maak veel gebruik van Archief 1: 'de prullenbak' (van 80% van alle documenten is ergens een kopie);
- Maak veel gebruik van Archief 2: 'de doos' (hierin verzamel je alles waarvan je niet zeker weet of je het nog ooit nodig hebt en gooi één maal per maand weg wat je niet nodig hebt gehad).

Slecht georganiseerd bureau

- Gebruik 3 papierbakken en de prullenbak
 - bak 1: Hierin komt alles wat je (vandaag) moet doen;

- *bak 2*: 'De Uitbak', hierin komen alle antwoorden, alles dat gedelegeerd moet worden en alles dat gearchiveerd moet worden;
- *bak 3*: 'De Wachtbak', hierin komen alle belangrijke zaken die vandaag niet afgehandeld hoeven te worden of die op externe factoren wachten. Noteer de datum erop dat je dat wel gaat doen (en reserveer tijd in je agenda);
- *prullenbak*: Hierin komt de rest.

Post afhandelen

- Schrijf antwoorden op interne stukken op het origineel en bewaar een kopie;
- Scheur alleen interessante artikelen uit tijdschriften;
- Blijf staan als je de post doorneemt, dat voorkomt dat je direct alles gaat lezen.

Interne communicatie / slechte informatievoorziening

- Overleg op vaste momenten;
- Zorg voor goede schriftelijke communicatie;
- Volgens vaste lijnen informeren;
- Iedere morgen werkbepreking houden (en daarbij blijven staan).

Vergaderingen

- Niet meepraten over punten waar je niets van weet;
- Bedenk bij iedere vergadering het doel en de rol van jouw aanwezigheid;
- Bepaal een tijdlimiet per punt;
- Neem beslissingen zonder uitvoerig overleg;
- Ontmoedig onnodige vergaderingen;
- Gebruik een goede agenda.

Papierwerk / te veel leeswerk

- Selecteer met leesmappen;
- Leer snel lezen;
- Zorg dat je bij het lezen van informatie zo snel mogelijk een totaaloverzicht van de tekst hebt.

7. LITERATUURLIJST

Jeffrey J. Mayer – *If you haven't got the time to do it right, when will you find the time to do it over*, ISBN 0-671733648

Stephen R. Covey – *First things first*, ISBN 0-684842408

Stephen R. Covey – *Principle centered leadership*, ISBN 0-671711350

Stephen R. Covey – *The 7 habits of highly effective families*, ISBN 0-84860082

Marion Haynes – *Persoonlijk Tijdmanagement*, ISBN 9052613559

Tim Hindle – *Time management*, ISBN 902611575x

8. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

Strijp-S, Videolab 3.038 • Torenallee 20 • 5617 BC Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl