

HOOFDSTUK 10 TIJD IS KOSTBAAR, OOK VOOR DE TOPMANAGER

Hoe is dat toch mogelijk? De één heeft altijd tijd en de ander komt chronisch tijd tekort. Toch staat één ding vast: een etmaal bestaat voor iedereen uit 24 uur.

In de Verenigde Staten bleek uit een steekproef dat slechts één op de honderd managers niet met tijdproblemen worstelt. Voor de overige negenenegentig geldt het recept 'Time-management'. Dit is een geheel van methoden en technieken om zo optimaal mogelijk gebruik te maken van de beschikbare tijd.

In het kort komt die methode op het volgende neer: maak een lijst van dingen die u moet of wilt doen. Geef vervolgens aan welke activiteiten voorrang hebben. Bedenk hoeveel tijd u nodig heeft om ze uit te voeren en stel aan de hand daarvan een werkschema op. Op die manier kunt u een dag-, week-, maand- en zelfs een jaarplanning maken. Werkt u die planning gedisciplineerd af, dan zult u merken dat u tijd overhoudt. Tijd voor al die dingen waaraan u nooit toekwam.

Wie optimaal gebruik maakt van zijn tijd, werkt volgens een gestructureerd plan, mijdt tijdvreters, delegeert taken die hem niet liggen en verdeelt grote karweien in kleine, overzichtelijke stukjes. Deze punten zijn in principe in elke situatie toepasbaar.

Geen planning maken is verkeerd, maar bedenk wel dat plannen mogen worden veranderd. Flexibiliteit is dan ook het sleutelwoord om tot goed time-management te komen.

10.1 WAT DOET U WANNEER?

Herkent u zichzelf in één of meer van de volgende situaties?

- ! U bent onvervangbaar als manager; u moet het allemaal zelf doen, want u bent de enige die het kan!
- ! De dagelijkse beslommeringen nemen zoveel tijd in beslag dat de echt belangrijke zaken (prioriteiten) blijven liggen.
- ! U wilt alles tegelijk doen.
- ! U heeft voortdurend het gevoel achter de zaken aan te lopen.
- ! U maakt geregeld werkdagen van tien à veertien uur.
- ! U heeft schuldgevoelens als u op tijd naar huis gaat en geen werk meeneemt.
- ! Uw gezinsleden en vrienden klagen over de geringe aandacht die ze van u krijgen.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat lange werkdagen niet recht evenredig zijn aan grote doelmatigheid en produktiviteit, maar dat time-management kan leiden tot een zodanige draaglast dat de produktiviteit optimaal is.

Ervan uitgaande dat u als topmanager ernaar streeft uw tijd zo efficiënt mogelijk te gebruiken, is het allereerst belangrijk dat u inzicht krijgt in uw feitelijke tijdsbesteding. Gewoon: wat doet u allemaal, waarbij het er dan niet om gaat of u dit nu goed doet of niet.

Hieronder treft u een lijst aan, waarop vijf activiteitengebieden worden onderscheiden, te weten:

- ! betaald werk (uw baan, bijbanen);
- ! werk thuis (klusjes in huis, tuinonderhoud en dergelijke);
- ! gezinsleven en zorg voor belangrijke privérelaties (echtgenote, vriend(in), kinderen);
- ! uitrusten/slapen;
- ! onbetaalde maatschappelijke activiteiten (bestuursfunctie, politiek, Rotary, coachen van voetbalelftal van uw zoontje en dergelijke);
- ! persoonlijke hobby's (sport actief/passief, aquarium, postzegelverzameling, lezen en dergelijke).

Houd gedurende enkele weken uw activiteiten bij en noteer ze op het onderstaande formulier. Reserveer elke dag een vast tijdstip om het formulier in te vullen, bijvoorbeeld tien minuten vóór het nieuws van tien uur. Kunt u met een andere terminologie beter uit de voeten, dan neemt u die. Na enkele weken kunt u nagaan hoeveel procent van uw tijd u gemiddeld in een activiteitengebied steekt.

LIJST 1

TIJD	ZO	MA	DI	Wo	Do	VRIJ	ZAT
07.00 uur							
08.00 uur							
09.00 uur							
10.00 uur							
11.00 uur							
12.00 uur							
13.00 uur							
14.00 uur							
15.00 uur							
16.00 uur							
17.00 uur							
18.00 uur							
19.00 uur							
20.00 uur							
21.00 uur							
22.00 uur							
23.00 uur							
24.00 uur							
01.00 uur							
02.00 uur							
03.00 uur							
04.00 uur							
05.00 uur							
06.00 uur							

- BB Betaald werk
W Werk thuis
G Gezinsleven/relaties
S Slapen/rusten
O Onbetaalde maatschappelijke activiteiten
P Persoonlijke hobby's

Vervolgens houdt u gedurende een week een lijst bij van alles wat u op een werkdag doet, om inzicht te krijgen waaraan u uw werktijd besteedt. Noteer ook schijnbaar onbenullige activiteiten. Bijvoorbeeld:

- 08.00 uur Koffie gedronken, post opengemaakt en Financieel Dagblad gelezen.
 - 08.30 uur Hoofd afdeling produktie komt melden dat er veel zieken zijn. Hij vraagt of hij uitzendkrachten kan inhuren.
 - 08.40 uur Stukken gelezen voor vergadering van 09.00 uur.
 - 09.00 uur Naar vergadering, die in verband met laatkomers pas om 09.15 uur begint.
 - 11.00 uur Voorbespreking met de intern accountant.
 - 12.00 uur Lunchbespreking met de intern accountant, hoofd boekhouding en inspecteur van de belasting.
 - 14.00 uur Enkele telefoontjes gepleegd, brieven gedicteerd.
 - 14.45 uur Hoofd afdeling marketing komt zeggen dat geplande campagne niet op 1 april kan starten.
- Enzovoort, enzovoort.

LIJST 2 WERKZAAMHEDEN

TIJD	MA	DI	WO	DO	VRIJ	ZAT
07.00 uur						
07.30 uur						
08.00 uur						
08.30 uur						
09.00 uur						
09.30 uur						
10.00 uur						
10.30 uur						
11.00 uur						
11.30 uur						
12.00 uur						
12.30 uur						
13.00 uur						
13.30 uur						
14.00 uur						
14.30 uur						
15.00 uur						
15.30 uur						
16.00 uur						
16.30 uur						
17.00 uur						
17.30 uur						
18.00 uur						
18.30 uur						
19.00 uur						

Heeft u beide lijsten ingevuld, ga dan aan de hand van de volgende vragen na:

- ! hoe u zou wensen dat lijst 1 eruit zou zien (de procentuele verdeling van uw tijd over de vijf activiteitengebieden);
- ! hoe u zou wensen dat lijst 2 eruit zou zien (wat wilt u zelf in uw werk per se verwezenlijken);
- ! hoe uw energiepatroon eruit ziet (avondmens, ochtendmens, wanneer kunt u zich vooral concentreren, wanneer bent u creatief, heeft u een evenwichtig gespreid energiepatroon of gaat het met pieken, streeft u naar veel of weinig afwisseling).

Naar aanleiding van uw antwoorden op bovenstaande vragen kunt u uw prioriteiten, uw niet-prioriteiten en overbodige activiteiten in kaart brengen om vervolgens daar uw tijds- en energiebesteding op af te stemmen.

Alvorens op de concrete maatregelen die u zou kunnen treffen in te gaan, nog een belangrijk punt om bij stil te staan. De reden dat veel mensen minder presteren dan ze eigenlijk zouden willen is gelegen in het feit, dat er geen evenwicht bestaat tussen denken en doen. Er zijn mensen die geneigd zijn veel tijd te besteden aan het denken over hun werk en het niet doen, maar ook het omgekeerde doet zich voor: veel tijd besteden aan druk bezig zijn, zonder afstand te nemen om te plannen.

Echt succesvolle mensen, of dat nu ingenieurs, kunstenaars of managers, zijn bezitten noch teveel, noch te weinig van beide. Er bestaat een eenvoudig trucje dat u kan helpen evenwicht te bereiken. De truc is het gebruik van de woorden 'waarom' en 'daarom'. Denkers besteden uren aan gedetailleerde planning en analyse, waardoor er weinig tijd overblijft om echt aan de slag te gaan. Komt u tot de conclusie dat u teveel tijd besteedt aan planning, voeg dan het woord 'daarom' toe aan elke gedachte die u te binnen schiet.

Bijvoorbeeld:

- ! Jansen is ziek, daarom moet ik Pietersen bellen.
- ! Het kost teveel, daarom gaan we onderhandelen.
- ! Er is een te grote voorraad, daarom moet ik met de logistiek manager aan tafel.

Doeners werken dagenlang onafgebroken door, maar hebben het gevoel dat er weinig wordt gepresteerd. Ze vinden planning en bezinning tijdverspilling, een bezigheid voor iemand met een saaie baan. Komt u tot de conclusie dat u teveel tijd besteedt aan doen, vraag uzelf dan bij voortduring af waarom u doet wat u doet.

Bijvoorbeeld:

- ! Registratie: waarom? Verbeteren van klantenservice of tijdverspilling?
- ! Administratie: waarom? Snellere betaling of tijdverspilling?
- ! Telefoneren: waarom? Informeren van klanten of tijdverspilling?

10.2 OMGAAN MET TIJDVRETERS

U vindt dat u steeds bereikbaar moet zijn, u wilt zichzelf niet afsluiten voor anderen. En het is verder ook de gewoonte dat de deuren open staan. Daardoor wordt u echter voortdurend gestoord en krijgt u uw werk niet af. Door een storing van vijf minuten bent u daarna ook nog eens vijf minuten kwijt om de draad weer op te pakken.

De remedie is: sluit de deur. Wees wel bereikbaar maar niet op elk moment. De open deur-politiek werkt onzelfstandigheid bij uw medewerkers in de hand, want veel van uw tijd wordt in beslag genomen door het oplossen van hun problemen, met andere woorden: uw open deur leidt tot 'delegeren naar boven'.

EEN VOORBEELD

Een verkoopmanager had zes vertegenwoordigers voor hem werken; ze zaten midden in de Sinterklaascampagne, dus de vertegenwoordigers waren de hele dag op pad, de manager de hele dag in vergadering. Tegen elke vertegenwoordiger zei hij: 'Als je ergens mee zit, bel of kom langs; je kunt me altijd storen onder elke vergadering. Tenzij het tot morgen kan wachten. Als dat zo is dan bespreken we het telefonisch, want ik neem elke dag contact met je op'.

Het eerste dat hij elke morgen deed was de zes vertegenwoordigers bellen. Al gauw zorgden zij ervoor elke ochtend om half negen telefonisch bereikbaar te zijn.

De voordelen van bovenstaande aanpak zijn:

- ! medewerkers worden zo gedwongen op een vastgestelde tijd en op een gestructureerde manier verslag uit te brengen; de problemen van elke dag moeten worden genoteerd voor het gesprek met de manager de volgende dag. Hierdoor worden veel ad-hoc interrupties voorkomen;
- ! de manager kan meer tijd aan zijn eigen werk besteden, dan wanneer medewerkers hem opzoeken met een toevallig probleem op een toevallig tijdstip.

Een soortgelijk systeem kunt u opzetten met en voor iedereen waarmee u regelmatig contact heeft, zoals service-afdelingen en klanten.

Ook u heeft privacy nodig om na te denken, afstand te nemen of tot uzelf te komen. Reserveer daarvoor aparte uren, waarin u door niets of niemand gestoord mag worden. Maak hierover sluitende afspraken met uw secretaresse. Stel bezoeken in, bijvoorbeeld op maandagmorgen en vrijdagmiddag, op momenten dat u van uzelf weet dat ze niet uw meest produktieve of creatieve momenten zijn.

Ga zelf naar iemand toe, die u wilt spreken. U heeft de tijd dan zelf in de hand. Vraag de ander echter wel of het hem schikt. Plan tijd in om rond te lopen over uw afdeling of door uw organisatie. Uw medewerkers kunnen u dan aanschieten en op die manier kunnen allerlei kleine dingen in de wandelgangen worden opgelost. Wordt u toch gestoord, wees dan eerlijk en zeg vriendelijk dat het u op dat moment niet uitkomt.

Ook de telefoon kan uw interne vijand zijn. Als u iemand een huwelijksaanzoek doet, neemt u dan een rinkelende telefoon op? Natuurlijk niet. Toch beantwoordt u elke dag waarschijnlijk teveel telefoontjes.

Vraag u bij binnenkomende telefoontjes af of ze belangrijker zijn dan het werk waarmee u bezig bent, of het gesprek dat u voert. Is dat niet het geval en neemt u toch op, dan kunt u zeggen dat u terugbelt op een moment dat u samen afspreekt.

Vraag u eens af waarom u eigenlijk de telefoon opneemt, uit plichtbesef, uit gewoonte, omdat u nooit iemand anders heeft getraind om dat te doen, omdat u dan het gevoel heeft de zaak in de hand te hebben? Vraag u vervolgens eens af wie de telefoon opneemt als u in een vergadering zit, op vakantie bent of met iemand anders telefonisch in gesprek bent.

Maak er een gewoonte van een bepaalde tijd van de dag vrij te maken om te telefoneren. Laat uw secretaresse de bellers vertellen wanneer u hen terug zult bellen. Geef een exacte tijd op (bijvoorbeeld 16.30 uur). De ander zal dan op uw telefoontje wachten. Zorg er dan wel voor dat u inderdaad terugbelt als u dat heeft beloofd; uitsteltactieken werken gewoonlijk maar één keer. Als u dit systeem toepast zult u merken dat mensen minder gaan bellen.

Als u de telefoon zelf ter hand neemt, doe dat dan:

- ! om reistijd te besparen;
- ! wanneer u dringend informatie nodig heeft;
- ! wanneer u snel informatie wilt verspreiden;
- ! om op het laatste moment een afspraak te maken;
- ! om met bepaalde mensen in contact te blijven.

Gebruik de telefoon niet:

- ! in plaats van officiële zakelijke brieven;
- ! als u het afkunt met een memo;
- ! voor probleemgesprekken, want in dergelijke gevallen zijn lichaamstaal, oogcontact en dergelijke een te belangrijke informatiebron;
- ! voor vragen/mededelingen waarop niet direct een antwoord noodzakelijk is.

Een tijdvreter van de eerste orde is ook 'het rommelige bureau'. Begin met alles wat niet ter zake doende is te verwijderen. Op de een of andere manier is het papierloze kantoor, u beloofd door verkopers van computersystemen, niet gerealiseerd. Het indammen van de papierstroom en het voorkomen dat u eronder bedolven raakt is voor u een essentieel onderdeel van uw werk. Zorg allereerst voor een enkele brievenbak met daaronder een eenvoudige map. Alles wat vandaag moet gebeuren ligt in de bak; taken met een lagere prioriteit (deze of volgende week) liggen in de map. Op een plank binnen handbereik ligt stapel 2; daarin bevinden zich allerlei zaken waarmee u zich eigenlijk niet bezig hoeft te houden. Er is geen papierstroom van stapel 1 naar stapel 2. De enige manier waarop papier uit de stapels verdwijnt is van stapel 1 naar het opbergsysteem van kantoor en van stapel 2 naar de prullenmand. Om een stuk te kunnen vinden hoeft u nooit meer dan één stapel door te kijken. Het is van belang dat u de map elke dag doorneemt en datgene in de bak op stapel 1 legt wat een hogere prioriteit heeft gekregen. Hieruit volgt dat de stelling 'behandel elk papier maar één keer' niet opgaat. Uw streven moet zijn het slechts twee keer te behandelen. Eén keer om het te sorteren en één keer om het af te handelen. Ook op uw bureau

belanden allerlei (onbelangrijke en onnodige) zaken als drukwerk, mailings en dergelijke. Lees agressief. Lees snel, richt u op hoofdpunten en beslis: stapel 1, stapel 2 of de prullenmand!

Help zelf mee de papierstroom te verminderen door uw antwoord kort op de ontvangen brief of memo te noteren en fotokopieer het vervolgens voor uw dossier.

Verder moet u trachten zo min mogelijk te moeten onthouden. Heeft u een activiteit die pas over drie weken moet starten, laat dat dan niet op uw bureau liggen op een stapel. Maak een termijnbak met hangmappen voor 52 weken. Bepaal in welke week u aan de activiteit moet beginnen en stop in die hangmap de informatie. Als de desbetreffende week is aangebroken komt de activiteit vanzelf tevoorschijn. Hiermee voorkomt u dat u tegen hoge stapels papier aankijkt en steeds moet onthouden: dit moet ik ook nog doen.

Opbergssystemen moeten zo simpel zijn dat u ze binnen tien minuten aan een nieuwe secretaresse kunt uitleggen. Houd zelf uw archief bij, dan kan niemand anders de schuld krijgen als iets onvindbaar is en het gebeurt zoals u het wilt. Standaardiseer het papierformaat van alle documenten en brieven die moeten worden opgeborgen. Buitenmodel- archiefstukken maken elk goed opbergstelsel tot een loterij met veel nieten.

10.3 DELEGEREN EN TIME-MANAGEMENT

Tot nu toe hebben we ons geconcentreerd op uw persoonlijke organisatie voor wat time-management betreft. Maar hoe is het gesteld met uw medewerkers en stafleden? Wat dragen zij bij? Stellen zij hun tijd zo efficiënt mogelijk beschikbaar aan u en uw organisatie en worden ze daartoe door u in staat gesteld? Met andere woorden: durft en kunt u in het kader van uw eigen time-management (te) delegeren?

Het doel van delegeren is dat u zichzelf vrijmaakt om:

- ! werk te taxeren, problemen op te lossen;
- ! te denken over de relatie tussen taken en diegenen die ze uit moeten voeren;
- ! nieuwe produkten of diensten te ontwikkelen, uw netwerken uit te breiden of te onderhouden, de toekomst te plannen en beleid te maken.

Om tijd te creëren voor deze functie zult u werk moeten delegeren, maar wat moet u delegeren? Datgene, wat anderen net zo goed of mogelijk zelfs beter kunnen dan uzelf. Hoogstwaarschijnlijk is het voor u vanzelfsprekend dat u niet uw eigen brieven uittipt of print. Waarom wordt het dan opeens veel minder vanzelfsprekend dat iemand anders dan uzelf een beleidsnota schrijft over hoe de marketing van reeds bestaande produkten er het komend jaar uit moet zien?

Als u zich afvraagt aan wie u een taak zou moeten delegeren, gebruik dan de volgende stelregel: 'Wie van mijn medewerkers kan tegen de minste kosten deze taak volbrengen?'. Deze stelregel is gebaseerd op simpel economisch denken: immers, als een lager betaalde medewerker over de vaardigheden beschikt om de taak succesvol uit te voeren, waarom er dan een duurder kracht voor inschakelen?

Om effectief te delegeren moet u ervoor zorgen dat taak en medewerker bij elkaar passen en moet u hem de taak kunnen verkopen! Veel managers vinden het onnatuurlijk aan iemand binnen het eigen bedrijf een taak te moeten verkopen. 'Dat zou niet nodig moeten zijn', zeggen ze. 'Het salaris plus eventuele ontslagdreiging moeten voldoende zijn om ervoor te zorgen dat opdrachten goed vervuld worden.' Maar daar gaat het nu net om: om opdrachten goed te vervullen moet u uw medewerkers motiveren. Hoe beter u erin slaagt taken aan uw mensen te verkopen, hoe gemotiveerder ze zullen zijn. Zelfs een saai routinekarwei kan goed worden gedelegeerd doordat er motivatie aan wordt toegevoegd!

Delegeren is één maar het is zeker geen vlucht!

U kunt werkzaamheden delegeren, maar niet de eindverantwoordelijkheid. Als u delegeert wordt u niet meer de hele dag lastig gevallen door vervelende weinig lonende taken. Maar als de uitvoering van die taken verkeerd loopt (bijvoorbeeld ten gevolge van het niet voldoende gemotiveerd zijn van uw mensen) kan het opruimen van de puinhoop u meer tijd kosten dan wanneer u het in eerste instantie zelf had gedaan. U moet dus de noodzakelijke voorwaarden en omstandigheden scheppen om succesvol te kunnen delegeren.

- ! Leg schriftelijk vast hoe u het werk wilt overdragen.
- ! Geef een nauwkeurige omschrijving van de taak die u wilt delegeren; denk aan de werkzaamheden die erbij horen.
- ! Leg de verantwoordelijkheid van degene die de taak overneemt schriftelijk vast.

- ! Ga na welke bevoegdheden deze persoon nodig heeft:
 - B zakelijke bevoegdheden (welke beslissingen mag hij nemen?);
 - B financiële bevoegdheden;
 - B personele bevoegdheden.
- ! Hoe kan de medewerker aan wie een taak wordt gedelegeerd zelf worden ontlast?
- ! Moeten er voor bepaalde taken nieuwe medewerkers worden aangetrokken en wat kost dat?
- ! Investeer voldoende tijd om de medewerker in zijn nieuwe taak in te werken.
- ! Bespreek met de medewerker wat u onder een professionele taakvervulling verstaat:
 - B doelstelling, resultaten;
 - B kwalitatieve maatstaven;
 - B gewenste werkaanpak.
- ! Welke gegevens moet de medewerker van u ontvangen?
- ! Welke informatie verwacht u van hem te ontvangen?
- ! Op welke vastgestelde tijden heeft u contact met de medewerker voor voortgangscntrole?

Als u eenmaal tot het delegeren van bepaalde taken bent overgegaan, houd u dan op de achtergrond en bemoei u niet met de dagelijkse gang van zaken. Kom niet met ongevraagde adviezen en geef niet telkens vaderlijke tips. Als uw medewerker bij u komt met problemen, laat u dan niet verleiden de taken dan maar weer zelf op u te nemen. Laat de medewerker zelf met oplossingen en voorstellen komen. Stel veel vragen en geef zo min mogelijk pasklare antwoorden; beantwoord vragen met tegenvragen. Toon echter wel uw waardering en laat merken dat u inzet en prestaties waardeert, ook aan derden! Stimuleer uw medewerker, toon dat u vertrouwen in hem heeft, dat vergroot zijn zelfvertrouwen. Vertel vooral wat hij goed heeft gedaan, en kom met concrete aanwijzingen hoe het in de toekomst nog beter zou kunnen. Met andere woorden: streef naar het geven van positieve feedback.

10.4 PRIORITEITEN STELLEN

Als topmanager stelt u ongetwijfeld duidelijke, haalbare en uitvoerbare doelstellingen op, ook voor uzelf! Maar zelfs de beste tijdmanagementschema's ontsporen als u niet in staat bent een onderscheid te maken tussen wat URGENT is en wat BELANGRIJK. Er zijn maar heel weinig taken die zowel urgent als belangrijk zijn. Urgente taken lijken vaak zo belangrijk omdat ze om onmiddellijke actie lijken te vragen.

Bijvoorbeeld: uw hoofd boekhouding komt 's morgens bij u binnen en zegt dat hij aan het eind van de ochtend bepaalde cijfers nodig heeft. Wellicht schuift u belangrijkere maar minder urgente taken opzij, om vóór 12.00 uur de gevraagde cijfers aan te kunnen leveren. Velen van u worden onophoudelijk met urgente taken geconfronteerd: een telefoontje, mensen met allerlei vragen die bij u binnenlopen, de langere termijn-doelstellingen worden dan steeds maar weer opzij geschoven ten behoeve van al die urgente zaken.

Veel te veel belangrijke zaken, als het doorvoeren van wijzigingen in de budgetsystemen, het opzetten van een nieuw systeem om produktie-uitval te verminderen enzovoort, worden pas dan uitgevoerd als ze ook urgent zijn geworden. Met andere woorden: als een afdeling zijn budget heeft overschreden of als de produktie-uitval is opgelopen tot 15%. Conclusie: als het kalf verdronken is, wordt de put gedempt!

Een hele eenvoudige manier om prioriteiten te herkennen is dan ook uzelf bij alles wat u doet/ moet doen bij voortduring af te vragen:

- ! Is het urgent?
- ! Is het belangrijk?

VOORBEELD: NIET URGENT, MAAR WEL BELANGRIJK

Uw produktieplanner loopt uw kamer binnen en steekt een verhaal af over de problemen die er zijn op de afdeling produktie betreffende overwerk. Verscheidene produktiemedewerkers weigeren verder overwerk te doen, omdat ze van mening zijn dat er sprake is van een structureel personeelstekort. U bent net begonnen de verkoopstrategie voor het volgend jaar uit te stippelen. Hoewel het probleem van uw produktieplanner urgent is, kunt u een afspraak maken met hem voor over drie dagen en vraagt u hem tevens zelf over mogelijke oplossingen na te denken.

VOORBEELD: URGENT EN BELANGRIJK

U staat op het punt naar een klant te vertrekken. Er treedt een storing op in de elektriciteitsvoorziening, waardoor uw computersysteem ontregeld dreigt te raken. U vraagt uw secretaresse de klant te bellen en een en ander uit te leggen, maar u blijft op de zaak.

Wordt steeds voorrang gegeven aan 'urgent', dan zult u uiteindelijk in een soort permanente crisissituatie belanden. Ondanks dat u uw prioriteitenlijst heel accuraat heeft opgesteld voelt u zich steeds meer Don Quichotte. U vecht dan wel niet tegen windmolens, maar wel tegen deadlines, die steeds net wel of net niet worden gehaald.

Dit soort crises kunt u voorkomen door niet één maar meerdere deadlines vast te stellen. Veel mensen zijn geneigd met de deadline in hun achterhoofd het werk voor zich uit te schuiven of op te laten stapelen. Dat gaat misschien wel een poos goed, maar u moet steeds weer 100% scoren. 80% is zoveel als een onvoldoende! Stel dus niet één allesoverheersende deadline, maar splits het werk op in een aantal deelactiviteiten en stel voor elke deelactiviteit een deadline.

Stel, u wilt een boek schrijven. Uw planning zou er als volgt uit kunnen zien:

Week 14 B Rode draad plus hoofdstukindeling opzetten
Deadline B Vrijdag, week 16

Week 17 B Schrijven inleiding
Deadline B Vrijdag, week 17

Week 18 B Schrijven hoofdstuk 1
Deadline B Vrijdag, week 20

Week 40 B Manuscript getypt en gecorrigeerd
Deadline B Vrijdag week 40

Week 41 B Manuscript naar de drukker

Week 49 B Eerste drukproef retour
Eerste correctie

Deadline B Vrijdag, week 51

Wees wel realistisch bij het opzetten van dit soort schema's. Afhankelijk van het werk dat moet worden voltooid, zult u rekening moeten houden met perioden dat u niet zo stug kunt doorwerken (bijvoorbeeld vakantie, week vertraging bij de drukker enzovoort).

U zult bij uw planning rekening moeten houden met onvoorziene gebeurtenissen. Bedenk bij elke deelactiviteit wat er fout kan gaan, maar speculeer alleen over het reëel mogelijke (maak geen extra plannen voor het geval het aardgas morgen op is). Stippel een ontsnappingsroute uit voor mogelijke problemen.

Enige tips die u behulpzaam kunnen zijn bij het vaststellen van en vasthouden aan uw prioriteiten:

- ! Maak een lijst van doelstellingen (of van wat er gedaan moet worden) en stel vervolgens A-, B- en C-prioriteiten.
- ! Maak elke dag een 'doe-lijst'.
- ! Stem uw 'doe-lijst' af op uw doelstellingen.
- ! Schrijf op wat u gaat doen, probeer het niet allemaal te onthouden.
- ! Maak van plannen uw dagelijkse routine.
- ! Werk eerst de A-prioriteiten af: Do first things first!
- ! Plan reservetijd in in uw agenda.
- ! Denk iedere dag aan de 20/80-regel. 20% van uw klanten zijn goed voor 80% van uw omzet. Uw +15-verkopers zorgen voor 50% van de verkoop. Welke door u te ontplooien activiteiten leveren de meest wezenlijke bijdrage aan uw organisatie?

- ! Gun uzelf voldoende tijd voor zaken met hoge prioriteit.
- ! Leer op een positieve manier 'nee' te zeggen en bedenk dat nee zeggen vooraf beter is dan een teleurstelling achteraf.
- ! Zeg 'ik kan niet' in plaats van 'het lukt niet'. 'Het lukt niet' zeggen betekent dat u de verantwoordelijkheid bij een ander legt!
- ! Zet een kaartje goed zichtbaar op uw bureau met de volgende tekst: 'Prioriteiten stellen is bepalen wat ik moet nalaten!'

10.5 VERGADEREN EN TIME-MANAGEMENT: EEN OVERBRUGBARE KLOOF?

'Het spijt me, ik kan de heer Jansen niet bereiken, hij is in vergadering. Belt u na de middag maar terug.'

'Ik heb de hele dag niets gedaan, vanaf 09.00 uur heb ik zitten vergaderen.'

Wellicht ook voor u bekende teksten. Een onderzoek, dat onlangs werd gehouden onder 300 managers, toonde aan dat ze de helft van hun tijd aan vergaderingen spendeerden.

Stel hun gemiddelde jaarsalaris op / 140.000,=, dan betekent dat aan wekelijks terugkerende kosten / 2.692,31 per persoon. Uiteraard hangt de tijd die aan vergaderingen wordt besteed nauw samen met de aard van de werkzaamheden. Een senior manager besteed misschien noodzakelijkerwijs wel 75% van zijn tijd aan het bijwonen van vergaderingen, terwijl voor een technisch expert 20% vergadertijd al overdreven veel is.

U heeft zich waarschijnlijk ook wel eens afgevraagd of al die vergaderingen nu noodzakelijk zijn en wat ze feitelijk opleveren. Het onvermijdelijke antwoord is dat een vergadering soms de enige praktische manier is om een beslissing te nemen. Bijvoorbeeld: uw hoofd productieplanning belegt een vergadering om na te gaan welke leveranciers het meest betrouwbaar leveren, om vervolgens tot een besluit te komen met welke leveranciers het komende jaar zal worden gewerkt. Wordt deze vergadering echter alleen maar belegd omdat 'het nuttig kan zijn die informatie te verzamelen', en zouden er verder geen beslissingen worden genomen, eis dan van uw hoofd productieplanning dat hij deze gegevens op een andere manier verzameld. Met andere woorden: een vergadering is noodzakelijk als daardoor besluiten worden genomen, die anders niet genomen zouden kunnen worden! Als u, als topmanager, deze regel op lange termijn toepast, beperkt u het aantal onnodige vergaderingen.

AANVULLENDE TIPS VOOR HET TERUGDRINGEN VAN ONNODIGE VERGADERINGEN

- ! Kijk kritisch naar de deelnemers aan (bijvoorbeeld) maandelijkse vergaderingen. Zorg er uiteraard voor dat de sleutelfiguren aanwezig zijn. Vraag u echter af of er geen mensen bij zitten wiens aanwezigheid niet echt noodzakelijk is of althans niet gedurende de hele vergadering.
- ! Vraag ook uzelf af of uw aanwezigheid gedurende de hele vergadering noodzakelijk is. Probeer de agenda zo op te stellen, dat u bijvoorbeeld in de eerste drie kwartier alles kwijt kunt wat u kwijt wilt, om dan te kunnen vertrekken.
- ! Ga eens na of er in uw organisatie niet allerlei historisch gegroeide overleggroepen bestaan, waarvan het nut voor de hedendaagse praktijk wellicht betwifelbaar is. Zo ja, hef ze op!
- ! Houd in plaats van allerlei subvergaderingen met managementteamleden, divisiehoofden of groepscoördinatoren groepsvergaderingen. U slaat twee vliegen in één klap; u beperkt het aantal vergaderingen, en bovendien is iedereen op de hoogte van wat de ander doet, hetgeen veel wandelgangvergaderingen voorkomt. Enige voorzichtigheid is echter geboden. Gooi in uw enthousiasme geen onvervangbaar middel voor een goed functionerend team overboord, want vergaderingen kunnen ook heel motiverend werken. Er kan een psychologische werking vanuit gaan in de zin van 'het zijn de enige uren dat we elkaar zien, daardoor heb ik het gevoel er bij te horen en dat mijn rol in het team belangrijk is'.

ENIGE ALTERNATIEVEN VOOR VERGADEREN

WAT	VOORDELEN	NADELEN
Telefonisch vergaderen	De positieve kenmerken van een conventionele vergadering zonder op één plaats bij elkaar te komen	Moeilijk te leiden
Circuleren: laat een nota circuleren voor commentaar en laat deze doorgeven	Eén kopie, één lijst met commentaar, dus eenvoudig samen te vatten. Ideeënstroom want het ene commentaar lokt het andere uit	Traag, neemt nogal wat tijd in beslag voordat alle betrokkenen op de hoogte zijn
Memo: stuur aan alle betrokkenen een kopie van een memo en vraag om commentaar	Snelle reacties	Veel kopieën, veel commentaren, dus tijdrovend om samenvatting te maken. Geen uitwisseling van ideeën
Mail-box: iedereen is aangesloten op het pc-netwerk; krijgt alle berichten/informatie welke centraal worden ingevoerd	Snelle informatieverstrekking; geringe kosten	Vraagt discipline van iedereen om elke dag de mail-box te legen

Ook al slaagt u erin alle vergaderingen waarbij uw aanwezigheid is vereist, terug te dringen, het bedrijf of organisatie waarin in het geheel niet meer wordt vergaderd zal een utopie blijven. Er zal dus altijd vergaderd (moeten) worden, maar in veel gevallen kan dit veel efficiënter dan het tot nu toe gebeurt.

EEN AARDIGE, WELISWAAR GEDATEERDE ANEKDOTE

De directeur van een groot bedrijf ergerde zich steeds meer aan de trage voortgang van de planningvergaderingen. Hij liet een digitale klok maken en zette die bij een volgende vergadering, voor iedereen goed zichtbaar, neer. Toen de aanwezigen vroegen waarom de klok niet de juiste tijd aangaf, was zijn antwoord dat de WIJZERS de salariskosten lieten zien van alle aanwezigen. De vergadering voltrok zich vervolgens in recordtempo!

Deze simplistische vorm van time-management zal heden ten dage niet meer als realistisch worden ervaren, maar er zijn minder grove mogelijkheden om de efficiëntie van vergaderingen op te voeren.

Elke vergadering is gebaat bij een goede planning vooraf. Allereerst: het tijdstip waarop een vergadering wordt gepland. In de praktijk blijkt dat een vergadering die 's ochtend om 09.00 uur begint veel langer duurt dan als men om 17.00 uur de vergadering start. Niemand vindt het leuk om om 20.00 uur nog te vergaderen. De wil om een vergadering op topsnelheid te laten verlopen is groter naarmate de aanwezigen meer het gevoel hebben in 'psychologische' tijdnood te verke-

ren.

Stel dan ook altijd een tijdslimiet vast, hoewel het verstandig is rekening te houden met een uitloop van twintig tot dertig minuten.

Als wordt overgegaan op de 'extra-speeltijd', stel dan alle aanwezigen op de hoogte van die concessie. Van groot belang is het opstellen en tijdig doen uitgaan van een goede agenda, eventueel voorzien van bijlagen, zodat iedereen zich goed kan voorbereiden. Dit voorkomt tijdverlies tijdens de vergadering zelf.

Een mogelijkheid om agendapunten te rangschikken is het gebruik maken van een rangorde van belangrijkheid:

- ! welke agendapunten zijn hete hangijzers?
- ! onder welke knelpunten moeten besluiten worden genomen?
- ! welke punten gaan problemen opleveren?

Laat minder belangrijke zaken aan het begin van de vergadering aan de orde komen, zodat laatkomers niet ècht iets missen. Zet de belangrijkste onderwerpen in het midden van de agenda en probeer de vergadering te beëindigen met iets waarvan u weet dat het met algemene stemmen wordt aangenomen. Iedereen verlaat dan de vergadering met het tevreden gevoel iets bereikt te hebben.

Zorg ervoor dat elke vergadering een zekere eenvormige structuur heeft en min of meer volgens hetzelfde schema verloopt.

Als alle deelnemers hier in de loop ter tijd aan wennen, verlopen vergaderingen sneller (de macht der gewoonte in positieve zin).

Zo'n vergaderstructuur zou er als volgt uit kunnen zien:

- ! inleiding agendapunt;
- ! uitwisseling van informatie (= beeldvorming);
- ! informatie wordt samengevat en geordend en discussie wordt gestart (ordering);
- ! er wordt tussentijds samengevat en de tijd wordt bewaakt (meningsvorming);
- ! er worden voorstellen geformuleerd, besluiten genomen en afspraken gemaakt (besluitvorming).

Het efficiënt verloop van de vergadering wordt beïnvloed door het aantal deelnemers. Vier is optimaal, tien is mogelijk, twaalf is het maximum. Beperken of terugbrengen van het aantal aanwezigen is niet altijd even eenvoudig, want het bijwonen van bepaalde vergaderingen geeft soms status. Bijvoorbeeld: als er een vaste lijst van afdelingsmanagers wordt uitgenodigd, zullen er veel komen, ook als ze niets constructiefs hebben te vertellen. Wat erger is: uit vrees dat zwijgen als gebrek aan enthousiasme wordt opgevat, zullen ze nog uitgebreid het woord nemen ook!

Het is misschien een minder plezierige constatering, maar een rommelige, onproductieve vergadering is meestal de schuld van de voorzitter. Drie middelen die de voorzitter te baat kan nemen ten einde de vergadering effectief te laten verlopen zijn:

! DE AGENDA

De voorzitter moet er voortdurend toezicht op houden dat de aanwezigen 'bij de les blijven' en de agenda blijven volgen. Als er wordt afgedwaald, moet hij de rode draad blijven vasthouden. Als men vervalt in het telkens maar weer herhalen van dezelfde ideeën kan hij de discussie afronden door een samenvatting te geven van de belangrijkste punten die naar voren zijn gebracht. Bovendien kan in zo'n samenvatting de brug worden geslagen naar een volgend agendapunt. Deelnemers vragen of zij vinden dat er voldoende tijd is besteed aan een onderwerp is ook een manier om de discussie te beëindigen.

! VRAGEN EN STIMULEREN

De voorzitter kan een agendapunt inleiden door het stellen van een startvraag die meningsvorming uitlokt en daarmee richting geeft aan de discussie welke hij vervolgens vriendelijk maar gedecideerd in goede banen leidt.

! STEMMING EN SFEER

Zonder aandacht voor stemming en sfeer, gevoelens en menselijke relaties raakt een vergadering haar motivatie kwijt! Een voorzitter moet er dus voor zorgen dat de deelnemers zich bij de zaken betrokken (kunnen) voelen en aan hun trekken komen. Hij stimuleert de minder spraaklustigen om ook het woord te nemen en remt de zéér spraaklustigen af. Elke voorzitter zal bij herhaling te maken krijgen met conflicten, die tijdens een vergadering tot uitbarsting komen. Probeer die crisis niet te dictatoriaal te bezweren, maar zorg er wel voor dat de ideeën van de strijdende partijen gered worden.

Een voorzitter zal van goede huize moeten komen om het iedereen in een vergadering naar de zin te maken. Want waar moet een goede voorzitter al niet over beschikken:

- ! analytisch denkvermogen om problemen in logische stappen uiteen te rafelen;
- ! flexibiliteit om snelle uitwisseling van ideeën te kunnen verwerken;
- ! tact en humor om de sfeer goed te houden en te hoog oplopende spanning te doorbreken;
- ! gevoel voor timing om te kunnen beoordelen wanneer een discussie al dan niet moet worden afgebroken;
- ! een mentaliteit in de zin van: met iedereen door één deur willen kunnen.

Ga er maar aan staan!

De notulen van een vergadering zijn essentieel, waarbij het er dan niet om gaat dat er vermeld wordt wat er is gezegd, maar wel om de besluiten die zijn genomen en om de afspraken die zijn gemaakt. Een beknopt verslag verdient de voorkeur boven een ellenlang verhaal, waaruit de essenties niet naar voren komen.

Korte verslagen hoeven alleen de beslissingen te vermelden, waarbij drie zaken van belang zijn.

! VOLGORDE

De chronologie van de gebeurtenissen wordt losgelaten. Wat bij elkaar hoort wordt bij elkaar geplaatst. De ingebrachte oplossingen, afspraken en besluiten worden bij elkaar gezet.

! NAMEN

Namen dienen alleen voor te komen bij de actiepunten. Wat elke deelnemer afzonderlijk heeft gezegd doet er weinig toe. Omschrijvingen als 'Jansen heeft naar voren gebracht, waar Pietersen tegenin heeft gebracht, waartegen Verbeek bezwaar maakte' zijn niet relevant! Alleen als men het tijdens een vergadering niet eens kon worden, moeten de notulen de individuele standpunten vermelden of de namen van de tegenstanders.

! WEERGAVE

Laat de notulen schrijven door iemand die de nuances van de verschillende agendapunten aanvoelt. Stokpaardjes, afdwalingen en herhalingen horen niet in de notulen thuis!

Tenslotte: de notulen moeten na afloop van de vergadering snel worden uitgewerkt en liefst binnen 48 uur op de bureaus van de vergadelaars liggen, omdat iedereen de bijeenkomst nog vers in het geheugen heeft en de notulen meteen van adequaat commentaar (ten behoeve van de volgende vergadering) kan voorzien.

Het doelmatig nemen van besluiten is tijdens veel vergaderingen een probleem. Wat moeten we ons voorstellen bij doelmatigheid in deze? Doelmatige besluiten worden gekenmerkt door:

! SNELHEID

De organisatie moet in staat zijn tot het tijdig nemen van besluiten. Gemiste kansen kunnen zelden worden goed gemaakt.

! VERANTWOORDE INVESTERING QUA TIJD EN GELD

Een uur praten over de kleur van de telefoontoestellen is niet doelmatig. De tijd die wordt gestoken in het nemen van een besluit moet in redelijke verhouding staan tot de ernst van het probleem.

! JUISTE UITVOERING

Een besluit is doelmatig als het correct kan worden uitgevoerd en men niet tijdens de uitvoering ervan met allerlei voetangels en klemmen wordt geconfronteerd.

! OPGELOSTE PROBLEMEN

Als het gestelde probleem door een besluit inderdaad is opgelost was het besluit doelmatig.

! PRIORITEITEN

In elke organisatie moeten elke dag allerlei besluiten worden genomen en tijd is altijd schaars. Om prioriteiten te kunnen stellen moeten besluiten worden gewogen om zo na te gaan in welke mate ze bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

! DRAAGVLAK

Een besluit is doelmatig als er binnen de organisatie voldoende mensen aanwezig zijn die het besluit steunen of op zijn minst accepteren. Verzetoproepende besluiten zijn enorme tijdverters.

10.6 Samenvatting

In het kader van time-management volgt hier een schematische weergave van wat er in dit hoofdstuk is behandeld.

TIJDVERSPILLING C.Q. AANDACHTSGEBIED	MOGELIJKE OORZAAK	TIME-MANAGEMENT-ADVIES
10.1 PLANNING		
! Te veel plannen	Meer denken dan doen	Voeg aan elke gedachte het woord 'daarom' toe
! Te weinig plannen	Meer doen dan denken; onvoldoende bewust van het nut van plannen	Voeg aan elke actie het woord 'waarom' toe
10.2 Tijdvreter		
! Open deur-politiek	Teveel, overal bij betrokken willen zijn; afleiding prettig vinden Niet kunnen weigeren	Zich niet overal verantwoordelijk voor voelen Zoek sociale ontspanning niet in het bedrijf (af laten scher- men)
! De telefoon	Opnemen uit plichtbesef, gewoonte, de zaak in de hand willen houden	Reserveer elke dag een hoeveelheid tijd om terug te bellen
! Rommelig bureau	Bedolven onder papierstroom Geen adequaat opbergsysteem Geen prullenmand binnen handbereik Niet kunnen selecteren	Selectief en snel lezen Wat vandaag moet gebeuren ligt in één bak Schaf er een aan Behandel elk papier twee keer. Eén keer om te sorteren en één keer om het af te handelen
10.3 Delegeren		
! Onvoldoende delegeren	Angst voor fouten van medewerkers Angst om medewerkers te veel te belasten Te brede belangstelling	Sta fouten toe; zorg voor een goede werkverdeling Bespreek de zaken openlijk; geef hulp en training Stel prioriteiten
! Te veel delegeren	Vluchten om overbelasting te voorkomen	Lees hoofdstuk 11 over stressmanagement
10.4 Prioriteiten stellen		
! Te weinig prioriteiten	Geen onderscheid tussen ur-	Urgent moet nu; belangrijk kan

TIJDVERSPIJLING C.Q. AANDACHTSGEBIED	MOGELIJKE OORZAAK	TIME-MANAGEMENT-ADVIES
	gent en belangrijk Geen onderscheid tussen korte termijn- en lange termijn-doe- len	later Maak een planning, stel dead- lines
10.5 Vergaderen		
! Te veel vergaderen	Allerlei historisch gegroeide overleggroepen	Niet noodzakelijk? Opheffen!
! Te langdurige vergadering- en	Geen goed tijdstip; 's morgens om 9.00 uur Geen tijdslimiet gesteld	Plan aan het eind van de dag Stel tijdslimiet met mogelijke uitloop van twintig tot dertig minuten
! Vergadelaars zijn onvoor- bereid	Gebrekkige agenda	Rangschik onderwerpen naar belangrijkheid
! Vergadering verloopt chao- tisch	Gebrekkige vergaderstructuur Teveel vergadelaars	Voer structuur in, inleiding, beeldvorming, ordening, me- ningsvorming, besluitvorming Maximum aantal deelnemers tot twaalf beperken
! Problemen over de notulen	Namen Weergave	Alleen gebruiken bij actiepun- ten Notulen laten maken door ie- mand die de nuances van de agendapunten voldoende aan- voelt
! Besluiteloosheid	Angst voor de gevolgen van een besluit Ontbreken van besluitvor- mingsprocedure	Accepteer de mogelijke risico's van een besluit Beter een minder goede dan helemaal geen besluitvor- mingsprocedure