

Maak tijd voor werk dat echt belangrijk is

Julian Birkinshaw en Jordan Cohen

Het is een typische kwaal waar kenniswerkers – inclusief consultants, managers en executives – mee worstelen: altijd tijd te kort, te lange dagen, te lange weken, te korte weekenden. Het is niet nodig. Door onnodige werkzaamheden te elimineren of delegeren, kunnen kenniswerkers per dag een paar uur vrijmaken.

Zaten er maar meer uren in een dag... Iedereen zou het graag willen maar het gaat niet gebeuren. Je kunt echter wel opmerkelijk veel ruimte vrijmaken door je werkuren veel effectiever te gebruiken. Managementprof Julian Birkinshaw (London Business School) en consultant Jordan Cohen (PA Consulting) hebben uitgebreid onderzocht hoe kenniswerkers productiever kunnen worden. Wat zij vonden, blijkt op zich doodsimpel te zijn: elimineer of delegeer onbelangrijke taken en gebruik de vrijgemaakte tijd voor waardetoevoegende taken. Hun onderzoek laat zien dat zelfs de productiefste en meest toegewijde kenniswerkers schrikbarend veel tijd kwijt zijn – tot wel 40 procent – aan vervelende, niet of nauwelijks waardetoevoegende werkzaamheden, zoals bureauwerk en ‘managing across’ (bijvoorbeeld meetings met mensen van andere afdelingen). Kenniswerkers vonden dit taken die van weinig persoonlijk nut waren en weinig waarde toevoegden voor hun bedrijf.

Op zich kan dit werk makkelijk worden uitbesteed aan anderen. Of geschrapt. Waarom gebeurt dat dan niet? Omdat het om meerdere redenen moeilijk is om werk af te stoten. We zijn verplichtingen aangegaan en willen collega's en onze werkgever niet teleurstellen. We houden ook instinctief vast aan werkzaamheden

Kenniswerkers zijn tot 40 procent van hun tijd kwijt aan vervelend werk dat niet of nauwelijks waarde toevoegt

die ons het gevoel geven dat we het druk hebben en dus belangrijk zijn. Bovendien geeft het een bevredigend gevoel om taken tot een goed eind te brengen, zelfs als die taken min of meer futiel zijn. En al die zinloze meetings: ze zijn wel een uitstekende gelegenheid om collega's te ontmoeten en beter te leren kennen. Daar komt bij dat onze bazen steeds meer taken op ons bordje blijven leggen, onder meer als gevolg van bezuinigingsoperaties.

Wat is eraan te doen? Birkinshaw en Cohen hebben een testinterventie gedaan bij 15 executives: die kregen de opdracht om bewust na te denken over hoe ze hun tijd besteden, om te beslissen welke taken het belangrijkste zijn voor hen en hun organisatie, en om de rest te droppen of op creatieve wijze

uit te besteden. Kenniswerkers kunnen tot wel 30 procent van hun werkdag vrijmaken voor belangrijkere bezigheden door de volgende stappen te nemen.

1 Identificeer je dagelijkse taken die weinig waarde toevoegen

Stel jezelf deze vraag: welke taken zijn (a) niet zo belangrijk voor jou of je organisatie en (b) betrekkelijk makkelijk te schrappen, te delegeren of uit te besteden? Gemiddeld valt minstens een kwart van de activiteiten van kenniswerkers in beide categorieën. Dus dat kan zomaar 10 uur per week vrijmaken.

2 Beslis of je de taak moet droppen, delegeren of herontwerpen

Deel de taken die weinig of geen waarde toevoegen in een van de volgende categorieën in:

- *Quick kills*: deze taken kun je meteen schrappen zonder dat dat negatieve effecten heeft.
- *Off-load opportunities*: dit zijn de taken die je met minimale inspanning kunt delegeren.
- *Long-term redesign*: dit is het werk dat moet worden geherstructureerd of gereviseerd.

Deze stap dwingt je om echt serieus na te denken over je bijdragen aan de organisatie.

3 Delegeer taken

Delegatie van taken is meestal aanvankelijk het lastigst (ook mentaal: komt het wel goed?) maar het levert ook het meest op. De deelnemers aan het onderzoek delegeerden uiteindelijk 2 tot 20 procent van hun taken zonder dat hun productiviteit of die van hun team afnam.

4 Wijs de vrijgemaakte tijd toe

De volgende stap is bepalen hoe je de vrijgemaakte tijd het best kunt benutten. Schrijf twee of drie dingen op die je zou moeten doen maar nu niet doet, en houd dan in een logboek bij of je die dingen nu wel doet en je tijd dus effectiever gebruikt. Sommige deelnemers aan het onderzoek besloten dat ze iets eerder naar huis konden gaan – wat ze waarschijnlijk gelukkiger maakte, en de volgende dag productiever. Bij sommigen werd de vrijgemaakte tijd meteen opgeslokt door onvoorziene gebeurtenissen. Wat niet wegneemt dat meer dan de helft van de deelnemers de vrijgemaakte uren gebruikte om beter werk te leveren – om productiever te worden.

5 Verplicht je aan je plan

Het is een zelfsturend proces waar we het hier over hebben, maar het is wel cruciaal dat je je plan deelt met een chef, collega of mentor. Leg uit welke activiteiten je eruit gooit en waarom. Spreek af om over een paar weken te bespreken wat je in die tijd hebt bereikt. Door je plan te delen, leg je je eraan vast en voorkom je dat je terugvalt in oude gewoontes. De kans is groot dat je plan op instemming en enthousiasme stuit: veel onderzoeksdeelnemers meldden dat hun managers behulpzaam waren en ondersteuning gaven.

Julian Birkinshaw is hoogleraar Strategie en ondernemerschap aan de London Business School en auteur van *Becoming a Better Boss*.

Jordan Cohen is productiviteitsdeskundige bij PA Consulting Group. In 2010 won hij de grote prijs van de Management Innovation eXchange (MIX) voor zijn werk bij Pfizer.

Harvard Business Review
September 2013

Titel: Make time for the work that matters
Samenvatting: drs. E. Kerkman

Zelfassessment: identificeer welke taken weinig of geen waarde toevoegen

Maak een lijst van alles wat je gisteren of eergisteren hebt gedaan, verdeeld in blokken van 30 of 60 minuten. Stel voor elke taak/activiteit vier vragen:

Hoe waardevol is deze activiteit voor de firma?	
Stel dat je je baas of senior executive een update zou geven van je verrichtingen. Zou je deze taak noemen? Zou je kunnen rechtvaardigen dat je er tijd aan besteedt?	Score
Het draagt aanzienlijk bij aan de algehele doelstellingen van het bedrijf	4
Het draagt een beetje bij	3
Het heeft geen impact, noch positief noch negatief	2
Het heeft een negatieve impact	1
In hoeverre kan ik dit afstoten?	
Stel dat je door een onvoorziene voorval thuis twee uur later op je werk arriveert en de werkzaamheden van die dag moet prioriteren. In welke categorie zou deze activiteit vallen?	Score
Essentieel: dit heeft topprioriteit	4
Belangrijk: het moet vandaag worden gedaan	3
Naar eigen goeddunken: ik doe het als er tijd overblijft	2
Onbelangrijk/optioneel: ik kan het meteen schrappen	1
Hoeveel persoonlijke waarde haal ik eruit?	
Stel dat je financieel onafhankelijk bent en je eigen droombaan creëert. Zou je deze taak houden of overboord gooien?	Score
Zeker houden: het is een van de leukste onderdelen van m'n werk	5
Waarschijnlijk houden: ik beleef plezier aan deze activiteit	4
Weet niet: deze taak heeft goede en slechte kanten	3
Waarschijnlijk droppen: ik vind deze activiteit een beetje vervelend	2
Zeker overboord gooien: ik heb er een hekel aan om dit te doen	1
In hoeverre kan iemand anders dit doen?	
Stel dat je op een kritiek, intensief initiatief bent gezet en drie maanden lang een deel van je werk aan collega's moet geven. Zou je deze taak droppen, delegeren of houden?	Score
Alleen ik (of iemand boven mij) kan deze taak uitvoeren	5
Deze taak kan het best door mij worden gedaan vanwege mijn specifieke vaardigheden en andere, hieraan gekoppelde verantwoordelijkheden	4
Als deze taak goed wordt gestructureerd, kan hij worden overgedragen aan iemand onder mij	3
Deze taak kan makkelijk worden uitgevoerd door een junior medewerker of worden uitbesteed aan derden	2
Deze taak kan helemaal worden geschrapt	1
Bereken je score	
<i>Een score van 10 of lager geeft aan dat de taak een zeer waarschijnlijke kandidaat is om te worden gedelegeerd of geëlimineerd</i>	