

## **Timemanagement**

Verschenen in: Handboek praktijkvoering, F Dijkers (red.), Springer Media BV

auteur: Liesbeth van der Jagt

### Inleiding

“Van wie is de tijd?” vraagt Joke J. Hermsen zich af in haar boek ‘Stil de tijd’ (noot 1). “Op zich lijkt dit een eenvoudige, bijna overbodige vraag”, vervolgt ze. “De tijd is van ons, zou je zeggen, want de tijd is van een ieder die leeft. Leven zou je simpelweg als de hoeveelheid tijd die iemand toebedeeld krijgt kunnen omschrijven, tegenwoordig als je geluk hebt zo’n vijfenzeventig jaar”. Ze beschrijft hoe onze tijdsbeleving de afgelopen honderdvijftig jaar ingrijpend is veranderd, hoe door industrialisering en technologisering een strak geüniformeerd tijdsritme is ontstaan. Hoe meer tijdsbesparende machines er ook bij zijn gekomen, hoe minder tijd we niettemin lijken te hebben. De tijd is in deze dagen het schaarsteproduct bij uitstek geworden, een economisch principe dat naar economische maatstaven voortdurend benut, ingevuld en rendabel gemaakt moet worden. Vrije tijd wordt aan consumptieve handelingen besteed en is letterlijk tijdverdrijf geworden, het verdrijven van de lege uren van de vrije tijd. Verveling is uit den boze en lijken ons angst in te boezemen. ‘Onthaasten’ is aan onze woordenschat toegevoegd en oefenprogramma’s voor mindful leven worden aan elke beroepsgroep, zo ook aan artsen, aangeboden. Zowel in de leer van Plato en Aristoteles als in de oosterse geschriften gelden rust en niets doen als voorwaarden voor creativiteit: na inspanning volgt ontspanning, dan volgen stilte en leegte. Aan die laatste fasen komt de westerse mens meestal niet meer toe. Druk zijn, een volle agenda, veel mails en sms’jes ontvangen zijn tekenen van een succesvol bestaan. ‘Rust roest’ en ‘ledigheid is des duivels oorkussen’ zijn ingeburgerd als vanzelfsprekendheden die ons afhouden van het nadenken hoe wij met onze tijd willen omgaan.

### De tijd in de hand

‘Alle tijd is tijd voor uzelf’ zou een moderne vanzelfsprekendheid kunnen zijn. Want je bent zelf degene die omgaat met de tijd, de ‘time manager’. Een goed timemanagement is een onmisbare vaardigheid van de moderne huisarts, die in 2001 gemiddeld 44 uur per week besteedde aan het werk (noot 2). Ten dele ligt dat timemanagement in eigen hand, vereist het een bewuste en kiezende houding ten opzichte van de eisen die het werk stelt, en ten dele hangt het samen met een adequate praktijkorganisatie. Door slimmer organiseren doen huisartsen meer in minder tijd, zo blijkt uit NIVEL onderzoek. Huisartsenposten, taakdelegatie aan praktijkassistentes, het afleggen van minder visites en het vaker afhandelen van vragen in telefonische contacten zorgden er in de afgelopen jaren voor dat de 10% toename van werk kon worden opgevangen. Vrouwelijke maar ook mannelijk huisartsen werken meer in deeltijd en kiezen nadrukkelijk ook voor privé-activiteiten en persoonlijke ontwikkeling. “Zoals mijn vader huisarts was, 7 keer 24 uur in de week: mooi, maar niet voor mij. Ik wil er ook zijn voor mijn gezin en ben nog meer dan alleen huisarts” zegt een mannelijke deelnemer aan de NHG-Asklepion leergang ‘Op weg in je praktijk’ voor startende huisartsen.

Timemanagement heeft niet alleen betrekking op het in de hand hebben van jezelf en je beschikbare tijd, maar ook op het beheersen van je praktijkorganisatie. Daarbij kun je je laten bijstaan door een kaderarts Beleid en Beheer, een NHG cursus of leergang volgen of een coachings traject doen.

## Zelfmanagement

Je bent zelf degene die kiest waar je tijd naar toe gaat. Dat leerde ons ook Benedictus al, in zijn 'Regel voor monniken' die hij in de eerste helft van de zesde eeuw schreef (noot 3). In een benedictijns omgaan met de tijd staat het heilzame ritme van een geordende dagindeling voorop. In de werkhouding ben je niet zozeer gericht op het 'af hebben' van het werk, maar op het werk zelf, het serieus nemen van perioden van inspanning en ontspanning. In een benedictijns omgaan met de tijd is je agenda helemaal gevuld maar heb je het nooit druk. Er zijn vier essentiële vaardigheden te oefenen:

### *1. De kunst van het beginnen*

Zonder uitstel beginnen, meteen instappen in het werk. Uitstelgedrag bij jezelf signaleren en elimineren.

### *2. De kunst van het ophouden.*

Als de tijd gekomen is leg je het werk neer. Te lang doorgaan is bijna synoniem met fouten maken, je neemt niet de momenten van rust en ontspanning die nodig zijn om fris en levendig te blijven.

### *3. De kunst van het aandachtig aanwezig zijn tussen beginnen en ophouden.*

Met volle aandacht aanwezig zijn met waar je mee bezig bent. Dit komt in de plaats van herkauwen wat geweest is en alvast bezig zijn met wat nog komt. Het zorgt voor hogere kwaliteit van het resultaat en 'flow' in het werk.

### *4. De kunst van het leven met de seizoenen van de dag.*

Een dag kan als het ware in seizoenen worden ingedeeld: elke fase in de dag heeft zijn eigen tonaliteit. Maak gebruik van de startenergie van de ochtend voor aandachtvragende en creatieve werkzaamheden en bewaar post, telefoontjes en antwoorden voor het einde. Zorg voor stille periodes waarin je alleen bent en sluit de dag af zodra je lichaamstemperatuur stijgt naar de nachtelijke temperatuur van de slaap.

## **Kader: reflectie-opdracht**

Vrijwel niemand beheerst alle vier vaardigheden volledig, tenzij men zijn leven daarop - bijvoorbeeld als monnik - heeft ingericht. Waar zit voor jou de valkuil, en waar leidt dat in jouw geval toe?

1. Welke van deze benedictijnse vaardigheden beheers je onvoldoende?
2. Welk voornemen zou je kunnen helpen om die vaardigheid meer in de vingers te krijgen?

Over het creëren van de bij de derde vaardigheid genoemde 'flow' heeft Professor Mihaly Csikszentmihályi het nodige geschreven (noot 4). Flow is een bewustzijnstoestand waarbij je aandacht volledig geconcentreerd is op je bezigheden, en je helemaal opgaat in iets wat spannend of moeilijk is maar waar je volledig van geniet. Ook al is het hectisch druk, je voelt je capabel en gaat vrijwillig tot het uiterste om iets moeilijks te bereiken. Een lastige verrichting, een mentale of fysieke uitdaging. Niemand hoeft je te dwingen of over te halen, je bent innerlijk gedreven.

Er is een aantal voorwaarden om die flow te bereiken:

- \* duidelijke doelen, zodat je weet waar je mee bezig bent;
- \* eenduidige feedback, zodat je weet of je het goed of slecht doet;
- \* het werk moet tot een gevoel van controle leiden, waarbij je de zaak 'in de hand hebt';
- \* het werk moet uitdagingen bieden die overeenkomen met je vaardigheden.

Hoe kun je zélf bevorderen dat je vaker flow ervaart?

## **Kader: een oefening rond flow**

1. Zoek in je herinnering naar vroegere flow-ervaringen. Die kunnen in gewichtige maar ook

in minder belangrijke dingen zitten. Die flow-ervaringen kunnen je leren welke uitdagingen voor jou interessant zijn en welke omstandigheden je helpen om bij jou de concentratie optimaal te laten zijn.

2. Probeer eens je helemaal te concentreren op één taak

Schakel alle andere gedachten uit en richt volledig je aandacht op het hier en nu, op wat je aan het doen bent.

3. Zoek actief naar feedback om te weten of je op de goede weg bent en om zonodig bij te kunnen sturen. Vraag een collega of die wil aangeven hoe jij, in zijn of haar waarneming, met je aandacht en concentratie omgaat.

4. Werk volgens je eigen werkwijze

Schakel bewust je gedachten uit over wat anderen van jouw werkwijze zullen denken en zeggen. Durf op je eigen oordeel af te gaan. Stel jezelf een persoonlijk doel waardoor het werk meer van jezelf wordt.

Trek je van regels en voorschriften niet méér aan dan noodzakelijk is, verken de grenzen ervan. Zoek zoveel mogelijk ruimte voor jouw eigen werkwijze.

5. Bespaar jezelf de moeite om te multitasken. Computers kunnen dat, maar mensen kost het enorm veel tijd en energie. Concentratie krijg je niet een, twee, drie: daar gaat tijd overheen.

Geef jezelf de tijd om je in te stellen op een taak.

6. Pep jezelf elk uur op

Niemand kan langer dan een uur honderd procent geconcentreerd creatief, intelligent, vindingrijk of accuraat blijven. Niet aan een operatietafel, niet aan een bureau of een vergadertafel en niet achter een beeldscherm.

Doe iets prettigs en gezonds, dan ben je snel weer fris en vrolijk en kun je met nieuwe inspiratie verder werken. Bewegen, drinken en eten zijn drie voor de hand liggende lichamelijke activiteiten die je op je werk vrij gemakkelijk ‘tussendoor’ kunt doen. Een korte meditatiepauze is effectief maar in een drukke omgeving niet eenvoudig inpasbaar.

7. Werk met bezieling

Als je in flow wilt werken, moet je zorgen dat je in je bezigheden je kwaliteiten kunt laten zien. Hectische drukte is meestal iets waar je van weg wilt lopen in plaats van er in op te gaan. Maar als je bezig bent met iets waar je echt in gelooft dan heeft de drukte minder vat op je. Ga dus eens na of je de dingen doet die je echt wilt, en zo niet: zoek een gesprekspartner die je kan helpen op zoek te gaan naar bezieling.

## Tijd management

Wanneer je ervan verzekerd bent dat je de juiste werkhouding hebt en op je plek zit in je werk ben je nog niet verzekerd van goed timemanagement. Daarvoor zijn praktische vaardigheden nodig, in het patiënten contact, in de samenwerking en de organisatie van de praktijk. We zullen die na elkaar doorlopen (noot 5).

Bij het managen van de instroom:

\* zorg voor een goede *triage*, zodat het spreekuur zo weinig mogelijk wordt gevuld met hulpvragen die hadden kunnen wachten, misschien al verdwenen waren wanneer er niet direct spreekuurtijd zou zijn ingeruimd, en ook door de POH of assistente konden worden afgehandeld;

\* bespreek met de *assistentes* wat door jou en wat door haar of andere ondersteuners kan worden gedaan. Ook wanneer je werkt in een samenwerkingsverband met ondersteuners voor collega-artsen is het belangrijk hierin een gezamenlijk beleid te voeren!

Tijdens het spreekuur:

\* werk *systematisch* in het consult, en begin met de agendasetting. Vraag de patiënt naar diens hulpvraag (niet teveel vragen in een consult), doe expliciet aan vraagverheldering (wat is uw vraag aan mij?) en pas luistervaardigheden toe. LSD, dat wil zeggen: investeer aan het begin in luisteren, samenvatten en doorvragen, dat voorkomt dat je doorgaat op een vraag die de patiënt niet aan je stelt;

\* besteed aandacht aan het *definiëren* van de relatie die je wilt hebben met de assistentes, en ook met je patiënten. Als zij weten dat je vriendelijk, toegankelijk en flexibel bent maar ook vasthoudend, verantwoordelijk en consequent dan kom je in een verhouding waarin je de patiënt responsabiliseert, wat wil zeggen dat je hen de verantwoordelijkheid geeft voor de eigen hulpvraag en de oplossing daarvan. Dat is immers wat we willen wanneer we termen bezigen als empowerment en zelfsturing.

Het vraagt van jou dat je duidelijk bent over wat je hen wel en niet te bieden hebt;

\* houd je aan de *gestelde tijd* in het consult of de visite. Mensen gaan er al gauw op rekenen dat er voor hen meer tijd beschikbaar is, ongeacht de drukte die ze tevoren in de wachtkamer hebben ervaren. Rond het gesprek tijdig af met een duidelijke conclusie en evt. vervolgspraak;

\* bied selectief een *vervolgspraak* aan. Vaak is een herhaalbezoek niet nodig maar heeft het een rituele functie: “omdat de dokter dat nu eenmaal heeft gezegd”.

Bij het inrichten van je werkdag:

\* *cluster* je activiteiten zo logisch mogelijk. Naast patiëntencontacten is er de administratie, het afwerken van de post, de e-mail, het overleg. Maak een (en niet meerdere!) kort ‘to do lijstje’ en open je e-mail slechts 2 x per dag;

\* werk *post* gelijk af, en wanneer er *klachten* zijn of conflictsituaties onderneem je direct actie. Zo voorkom je emotionele ballast die je met je meesleept. Zorg er daarbij wel voor dat je geen emoties laat doorschemeren in schriftelijke communicatie, want dat zorgt vaak voor onnodige ruis;

\* *delegeer* waar mogelijk (zie het hoofdstuk over delegeren om dat zorgvuldig en adequaat te kunnen doen) en zeg ook regelmatig Nee tegen zaken waar je geen tijd voor hebt of geen belang aan hecht. Plannen, delegeren en nee zeggen is een drie-eenheid die voorwaarde is voor een gezonde werkindeling.

\* plan een aantal (korte) *ontspanmomenten* op een dag, en minimaal een half uur ‘open space’. Er zijn altijd wel onverwachte incidentele zaken die een beroep doen op je tijd, en die vanwege hun urgentie toch je aandacht vragen.

### **Kader: reflectie opdracht**

Plannen, delegeren en nee zeggen zijn voorwaarden voor een gezonde werkindeling. Meestal zijn mensen niet in alle drie even sterk. Ga eens na wat je het makkelijkst af gaat, en in welk van de drie jij juist minder goed bent? Probeer je inschatting concreet te maken door aan een voorbeeld te denken. Bedenk dan ook hoe je jezelf zou kunnen versterken in elk van deze drie pijlers.

### Praktijkmanagement

Het belang van instroommanagement, triage en werkoverleg is eerder al naar voren gekomen. Effectief tijdbeheer in de praktijk vraagt om nog iets meer dan goede afspraken met collega’s. Kernvragen zijn: is de organisatie van mijn praktijk efficiënt? Heb ik voldoende en bekwame, taakvolwassen ondersteuning, en werk ik samen met collega’s met wie ik eenzelfde visie deel op het werk en op onze doelstellingen? Begeleiders van samenwerking in de eerste lijn (onder andere de teamcoaches van het NHG) komen nogal eens huisartsen tegen die veel energie en tijd verliezen aan stroef verlopende samenwerking, waar ‘vuile was’ en onderhuidse spanningen zorgen voor het niet nakomen van afspraken, trage besluitvorming en

terugkerende slechte gewoontes in de groep. Een samenwerkingsverband lijkt in sommige opzichten net op een huwelijk. Het is nodig te investeren in het onderhoud van je relatie af en toe te zorgen voor een opfrisbeurt, een pas op de plaats waarbij de neuzen weer in dezelfde richting komen te staan.

Het 'echte huwelijk' of -algemener gesteld- de thuissituatie verstoort voor menigeen de balans werk-privé. Een druk gezin, een zieke of zorgbehoevende ouder, maar zeker ook life-events als scheiding, ziekte in de familie- of vriendenkring, en zelfs ook verhuizing en verbouwing staan hoog op de lijst van stressfactoren die de balans uit evenwicht kunnen brengen.

Het is prettig als de praktijk op deze energievreters is ingesteld, zodat collega's kunnen inspringen wanneer de situatie daartoe aanleiding geeft en de patiënten de dupe dreigen te worden. Om deze onvoorziene spanningen het hoofd te kunnen bieden is een goed klimaat in het team nodig.

Een paar handvatten:

- \* kijk kritisch naar je takenpakket: hoe breed is dat, en zijn ze allemaal nuttig? Misschien zijn er zaken die ook door anderen gedaan kunnen worden, of die in een later stadium een plaats in je agenda kunnen krijgen;

- \* zorg voor goede bereikbaarheid. Is de telefonische bereikbaarheid van de praktijk goed geregeld, en ben je zelf bereikbaar op de momenten waarop dat noodzakelijk is? Schroom niet om daarbij te investeren in moderne apparatuur die je een hoop irritatie kan besparen;

- \* investeer in adequate ICT oplossingen en technische hulptroepen, zodat de overdracht van informatie aan waarnemers en collega's goed is gewaarborgd.

- \* plan op vaste tijden werkoverleg in, in plaats van te overleggen in tussendoortjes of aan het eind van de (vrijdag)middag, wanneer je collega en jij toe zijn aan andere activiteiten;

- \* zorg voor een actuele sociale kaart, zodat je een basis hebt om op terug te vallen die bijgewerkt en volledig is;

- \* vraag waar nodig advies aan een kaderarts of andere professionele ondersteuning.

Kaderartsen zijn op diverse taakgebieden, van Astma tot Palliatieve zorg, via het NHG opgeleid om de huisarts te ondersteunen bij het leveren van goede zorg. Zij kunnen je adviseren en meedenken over innovaties.

- \* besteed tijd aan onderhoud van de relaties in de groep en creëer zo een vruchtbaar klimaat voor samenwerking. Het is inspirerend om in de groep met elkaar uit te wisselen vanuit welke visie je samenwerkt, waar de focus dient te liggen in ieders werk en hoe de toekomst van de groep eruit ziet.

### Een overzicht over je tijdsbesteding

Een eerste vereiste om zicht te kunnen krijgen op timemanagement is het verkrijgen van inzicht in waar je tijd naartoe gaat.

Dat inzicht wordt helder wanneer je een tijdje (minimaal een aantal dagen na elkaar) bijhoudt hoeveel tijd je aan diverse activiteiten besteedt. Nadat je je activiteiten hebt genoteerd kun je zien hoeveel tijd je besteedt aan zaken die dringend of niet dringend, en belangrijk of onbelangrijk zijn. Dit overzicht noemen we de Timemanagement matrix. De meesten van ons besteden veel tijd aan dringende en belangrijk zaken, maar ook aan dringende en onbelangrijke activiteiten. De zaken die wel belangrijk maar niet dringend zijn kunnen nogal eens op de achtergrond raken. Ze vragen echter wel energie, want ze zijn vaak in je gedachten, en hun relevantie duikt op net op die momenten waarop het je niet uitkomt.

## Kader: tijdmanagementsmatrix

	<b>dringend</b>	<b>niet dringend</b>
	<b>I</b>	<b>II</b>
<b>belangrijk</b>	crises urgente problemen projecten met deadline	voorzorgsmaatregelen werken aan relaties nieuwe mogelijkheden verkennen planning recreatie
	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>niet belangrijk</b>	interrupties sommige post, rapporten sommige vergaderingen aanstaande kwesties aardigheden tegenover anderen	beuzelarijen sommige post sommige telefoontjes tijdverdrijf plezierige activiteiten

noot 6: bewerking van bron, S. Covey

Wanneer je je activiteiten gedurende een periode hebt bijgehouden zal je opvallen in welk kwadrant je veel tijd steekt, en in welke minder. Mogelijk leidt dat inzicht tot een voornemen, waarmee je zult ervaren dat alle tijd die er is bestemd is voor jezelf. De patiënten zullen profiteren van een huisarts die deskundigheid combineert met aandacht en plezier heeft in het werk.

Voor informatie over kaderartsen, expertgroepen, nascholing en coaching/supervisie zie [www.nhg.org](http://www.nhg.org) , Scholing.

Liesbeth van der Jagt

-----

Noot 1: Dit artikel is een bewerking van een lezing op een symposium over cognitie in kunst en wetenschap, Groningen, 3 oktober 2008.

Van wie is de tijd?

Door Joke J. Hermsen

Noot 2: MJ van den Berg, Proefschrift Universiteit van Tilburg 'Workload in general practice', NIVEL 2009

Noot 3: 'Een levensregel voor beginners', Wil Derkse, uitg. Lannoo, Tielt 2001

Noot 4: M. Czikcentmihaly, Good business, leadership, flow and the making of meaning.& Stoughton, London 2003

Noot 5: L. van der Jagt, Timemanagement, uitg. Inmerc, Wormer 1994

Noot 6: S. Covey, de zeven eigenschappen van effectief leiderschap, uitg. Business contact, Amsterdam 1993