

7.10 Efficiency (NCB 2.09)

Kerncompetentie

Het vermogen om tijd, mensen en middelen kosteneffectief in te zetten en methoden, systemen, technieken en procedures op een effectieve manier te gebruiken, teneinde afgesproken resultaten op te leveren conform de verwachtingen van de belanghebbenden.

Leerdoelen

- De principes van continue verbetering kunnen toepassen in projecten.
- Voorwaarden voor toepassing KAIZEN kennen en de gevolgen voor de verhouding tussen management en medewerker omschrijven.
- KAIZEN technieken relateren aan en toepassen binnen projecten (IPMA C).
- Waardeanalyse kennen als probleemoplossingstechniek (IPMA C)
- Technieken voor het verbeteren van de persoonlijke efficiency, inclusief het gebruik maken van manieren van denken en doen die worden aangeduid als het nieuwe werken of ook wel slimmer werken.

Definities

KAIZEN: Continue verbetering.

Procesgerichte criteria: Criteria voor het meetbaar maken van concrete bijdragen die medewerkers leveren om het (werk)proces te verbeteren.

Resultaatgerichte criteria: Criteria voor het meetbaar maken van de gerealiseerde resultaten.

Leverancier: Bedrijf, afdeling en/of persoon die resultaten levert conform acceptatiecriteria.

Klant: Bedrijf, afdeling en/of persoon voor wie geleverde resultaten bedoeld zijn en die de geleverde resultaten accepteert.

Waardeanalyse: Methode die zich richt op het systematisch elimineren van kosten die niet bijdragen aan de door de klant ervaren waarde van een product, dienst of proces.

Persoonlijke efficiency: Vermogen om persoonlijk meer te bereiken met minder energie en minder spanning.

Slimmer werken/het nieuwe werken: Bewust gebruik maken van instrumenten en technieken die gericht zijn op het geven en vragen aan en ontvangen van kennis en informatie uit sociale netwerken, zowel fysiek als via het internet, met wie jij jezelf sociaal verbonden weet

Inleiding

Projectmanagers die efficiëntie met hoofdletters in hun agenda hebben staan, zijn gericht op het optimaliseren van de aanpak van het project. Ze werken aan continue verbetering van het proces, waardoor het proces sneller en goedkoper kan worden uitgevoerd.

Een denkwijze die aansluit bij het idee van continu verbeteren, is KAIZEN (Imai, 2001). In deze manier van denken zijn criteria voor succes niet alleen gekoppeld aan het uiteindelijke resultaat. Ook criteria voor het actief meedenken over de manier waarop dat resultaat gemaakt kan worden, tellen in het KAIZEN denken volop mee. Sterker nog, in Japan zijn de meest prestigieuze prijzen gekoppeld aan het bewust inbrengen van voorstellen voor procesverbetering. Vanuit de stellige overtuiging dat een beter proces leidt tot lagere kosten en een hogere kwaliteit!

Voor projectmanagers is het waardevol om dit denken mee te nemen in het dagelijkse handelen. De focus te richten op de manier waarop het project wordt aangepakt en ideeën te activeren die kunnen leiden tot verbetering van het proces. Tegelijkertijd gaat het erom de capaciteiten van mensen zo veel mogelijk positief aan te spreken en te benutten, waardoor hun persoonlijke efficiency toeneemt. Hierover gaat de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

Mogelijke processtappen

NCB versie 3 beschrijft de volgende stappen die de projectmanager kan hanteren bij het geven van vorm

en inhoud aan het element Efficiency:

1. Actief streven naar verbetering van gangbare methoden, systemen, processen en structuren die relevant zijn voor het project, het programma of de portfolio.
2. De noodzakelijke activiteiten plannen, middelen verkrijgen en toewijzen om een bepaalde taak uit te voeren, en een calamiteitenfactor toevoegen waar dat nodig is.
3. Prioriteiten en acceptabele afwijkingen vaststellen op het gebied van tijd, geld en andere zaken voor het werk dat geleverd moet worden.
4. Integreer middelen en energiezuinige technologieën in het project en leg verantwoording af over eventuele externe kosten.
5. De werkuitvoering managen en voortdurend naar besparingsmogelijkheden streven met behoud van de kwaliteit.
6. De verrichte werkzaamheden en gebruikte middelen bewaken en vergelijken met het projectplan.
7. Inschatten welke middelen nodig zijn om het project te voltooien.
8. Rapporteren als de afgesproken in te zetten middelen ontoereikend zijn en gepaste maatregelen voorstellen.
9. Bij de projectafsluiting de werkelijk gebruikte middelen berekenen en vergelijkbare taken op basis van de nieuwe cijfers herplannen. Voortdurend verbeteringen doorvoeren.
10. Inzichten vastleggen en communiceren voor benchmarking-doelen in andere projecten of deelprojecten.

KAIZEN: Continue verbetering van proces en resultaat

KAIZEN - continue verbetering – is een manier van denken die recht doet aan het verbeteren van werkprocessen, zonder de resultaatgerichtheid te veronachtzamen. Sterker nog: de klant die het resultaat ontvangt, maakt in het KAIZEN denken deel uit van het werkproces. Een typische KAIZEN uitspraak in dit kader is: 'de klant is het volgende proces'. Proces en resultaat zijn derhalve onlosmakelijk met elkaar verbonden!

Het begrip klant beperkt zich in het KAIZEN denken niet tot de finale klant. De uiteindelijke afnemer van bedrijfsproducten of -diensten. De beste definitie van klant is: 'degene die bijdragen ontvangt.' Deze definitie kan gelezen worden op bedrijfsniveau (afnemers van producten/diensten van het bedrijf), op teamniveau (de afnemers van bijdragen van een team) en op persoonsniveau (de afnemers van bijdragen van een individueel persoon).

Of je het als bedrijf, team en/of persoon goed doet, wordt binnen het KAIZEN denken gebaseerd op criteria voor zowel procesniveau als criteria voor het resultaatniveau. Procescriteria zijn bijvoorbeeld:

- Tijdverdeling.
- Vaardigheid.
- Attitude, werkhouding.
- Communicatie.
- Participatie.
- Betrokkenheid.
- Discipline.
- Inzet.

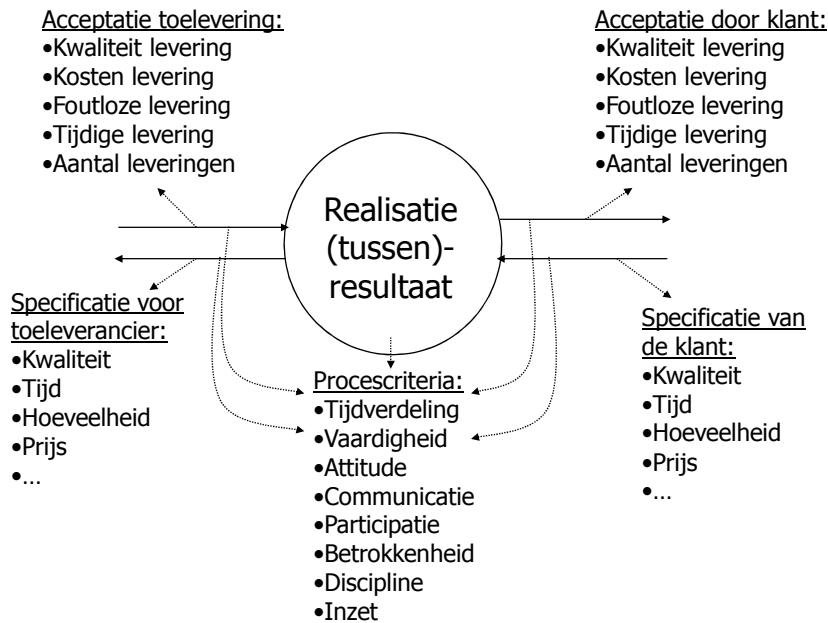
Resultaatcriteria zijn bijvoorbeeld:

- Kwaliteit van de levering, het gerealiseerde product.
- Kosten van de levering.
- Foutloze leveringen.
- Tijdige levering.
- Aantal leveringen.

Verbetering kan plaatsvinden op zowel:

- de input kant van het proces (specificatie eisen en acceptatie toelevering);
- het werkproces zelf als (realiseren (tussen)resultaat);
- de outputkant van het proces (specificatie levercriteria en acceptatie aflevering).

In afbeelding 7.10.01 wordt het één en ander inzichtelijk gemaakt.



Figuur 7.10.01 Continue verbetering

In het KAIZEN denken is het zo dat spelers op alle niveaus verbetermogelijkheden inbrengen en ook dat ieders voorstel serieus wordt genomen. Meestal worden deze voorstellen ingebracht in de vorm van verbeterideeën, die zijn onderbouwd met statistieken en analyses. Daardoor ontstaat inzicht in de inhoud en de oorzaken van het probleem en kan gericht worden gezocht naar een adequate oplossing. In de Japanse cultuur, de bakermat van het KAIZEN denken en aldaar na de tweede wereldoorlog sterk gestimuleerd door de Amerikaan Deming, gaan de meest prestigieuze prijzen naar teams die zichtbaar en initiatiefrijk werken aan het continu verbeteren van het proces.

Theeverbruik

Het kantinepersoneel van een bedrijfskantine verbaasde zich over het theegebruik tijdens de pauzes. Op bepaalde tafels bleven kannen half vol thee staan. Op andere tafels waren de kannen steeds weer leeg. Ze gingen statistieken bijhouden van het gebruik per tafel en de oorzaken daarachter. Zo kwamen ze erachter dat de tafelbezetting qua personen vaak gelijk was en dat het ene team meer thee dronk dan het andere. Ze stemden daar hun theeaanbod per tafel op af en verminderden het theegebruik zo doende met 50%. Het team ontving de Presidential Gold Medal!

In het kader van projecten is het KAIZEN denken van belang, omdat:

- Verbeterideeën vaak gerealiseerd worden door middel van projecten. Ze vormen dus de aanleiding voor projecten.
- Projectprocessen en projectresultaten ook onderwerp kunnen zijn van continue verbetering.

Voorwaarden voor toepassing KAIZEN op persoon- en teamniveau

KAIZEN kan zowel op persoonsniveau, teamniveau als organisatieniveau worden toegepast. In dit hoofdstuk richten we ons met name op het persoonsniveau en het teamniveau.

Op persoonsniveau nemen individuele personen het initiatief door voorstellen ter verbetering in te leveren. Op momenten dat ze ervaren dat hun taak moeizaam verloopt, kunnen ze hiervoor de oorzaken opsporen en met elkaar in verband brengen. Dat leidt tot ideeën voor verbetering.

Op teamniveau kunnen dergelijke onderbouwde ideeën ook aangeleverd worden en tevens besproken, verdiept en/of aangescherpt. Op het moment dat een organisatie hiervoor kiest, ontstaan kwaliteitskringen. Door werkbesprekingen goed te structureren en de communicatieve kwaliteit en sfeer

van het overleg te verbeteren, ontstaan teams die effectief bijdragen aan verbetering. Het management zorgt ervoor dat alle ideeën gestructureerd worden teruggekoppeld naar de inbrengers, zodat de personen en/of teams weten dat hun inbreng serieus overwogen is en ook weten waarom bepaalde ideeën al dan niet worden doorgevoerd.

De voorwaarden om het bovenstaande goed tussen de oren van mensen te krijgen, zijn:

- Medewerkers en leidinggevendenden moeten leren attent te zijn op zaken die niet echt lekker lopen en een cultuur te ontwikkelen, waarin veranderen één van de centrale waarden is.
- Medewerkers en leidinggevendenden moeten beseffen dat het inbrengen en bespreken van probleemsituaties tot aanzienlijke verbeteringen kunnen leiden.
- Gerealiseerde verbeteringen vragen van de werkgever positief om te gaan met beloningsstructuren en flexibel met betrekking tot de training, opleiding en inzetbaarheid van medewerkers.
- Gerealiseerde verbeteringen vragen van de medewerkers flexibel te zijn ten aanzien van het aanleren en oppakken van nieuwe werkzaamheden.
- Er moet geen tegenstelling zijn tussen management en uitvoering. Manager-zijn is een andere rol dan specialistische uitvoerder zijn: een aanvullende! Geen rol die meerwaardiger is dan die van uitvoerder.
- Om KAIZEN toe te kunnen passen, zijn diverse mensgerichte managementtechnieken nodig. De bevelstructuur van bovenaf wordt vervangen door een structuur, waarin samenwerking, overleg, collectieve besluitvorming overheerst en informeel leiderschap wordt erkend en ontwikkeld.
- Kwaliteitszorg is geen staffunctie, maar een integraal onderdeel van het lijnmanagement. Het lijnmanagement moet zich terdege bewust zijn van de gevolgen van het in stand houden van aangereikte ideeën over bestaande problemen. Dat vraagt om een sterke betrokkenheid bij de aangedragen ideeën, de realiteit die daaronder ligt en de kwaliteit die ermee kan worden gerealiseerd.

Om ideeën goed te onderbouwen, leren medewerkers diverse technieken om het gedachtegoed van KAIZEN toe te passen.

Technieken voor toepassing KAIZEN (IPMA C)

Om op een professionele manier tot verbetervoorstellen te komen, is het belangrijk dat individuen en teams technieken hanteren voor het signaleren en analyseren van verbetermogelijkheden:

- de drie MU aandachtsgebieden;
- de vijf S principes;
- de vijf keer W en één keer H;
- de vier M controlelijst;
- de zeven statistische hulpmiddelen.

De drie MU aandachtsgebieden

KAIZEN gaat ervan uit dat medewerkers en leidinggevendenden voortdurend attent zijn op mogelijke onderwerpen voor verbetering. Verbeteronderwerpen en -projecten kunnen voortkomen uit het attent zijn op:

- Muda ofwel verspilling. Hierbij kan gedacht worden aan foute producten; producten die uiteindelijk niet gebruikt worden; distributietijd en -afstand; wachttijden; overtollige voorraden; overbodige handelingen; meer leveren dan de klant vraagt; overbodige procedures; ongebruikt menselijk potentieel.

Interviews en Reviews

Interviews om bijvoorbeeld de scope scherp te stellen, leiden regelmatig tot (subtiele) verschillen in inzicht in verwachting. Daardoor worden uiteindelijk producten geleverd die net niet voldoen aan de verwachting van de klant. Dat leidt tot foute producten. Door na verwerking van de informatie reviews met professionals en seniorgebruikers te organiseren, kan deze verspilling verderop in proces voorkomen worden.

- Muri ofwel inspanning. Hierbij kan gedacht worden aan het standaardiseren van het werk op een zodanige manier dat op de meest efficiënte wijze wordt voldaan aan het leveren van vooraf gestelde kwaliteit. Om Muri te realiseren, is het nodig processtappen richting (deel)product grondig te

analyseren, te optimaliseren en op de andere processtappen af te stemmen. Dit denken komt sterk terug in kantooromgevingen en fabrieksomgevingen waar bewust werk is gemaakt van het realiseren van het optimaliseren en automatiseren van werkstromen.

Integrale controle

Bij veel projecten wordt controle uitgeoefend op gerealiseerde tijd, verbruikt budget en gerealiseerde kwaliteit. Verschillende afdelingen hebben informatie nodig om deze controles uit te kunnen voeren. Voor menig projectmanager betekent dit dat hij verschillende beheerdocumenten moet opleveren om verschillende (staf)partijen tevreden te stellen.

Door een dergelijk proces nauwkeurig te bestuderen en te kijken welke informatie op basis van de productbreakdownstructure opgeleverd moet worden en waarom, kan het aanleveren van controle-informatie veel tijdswinst opleveren.

- **Mura ofwel discrepantie**. Het komt regelmatig voor dat tussen processen tegenstrijdigheden ontstaan, waardoor efficiencyverliezen optreden. Het overbruggen van deze tegenstrijdigheden valt onder de term Mura. Een belangrijk afgeleid resultaat van Mura is het Just In Time principe. Bij Just In Time komt het juiste onderdeel in de juiste hoeveelheid en precies op het juiste tijdstip aan op de plek waar het onderdeel verwerkt moet worden. De werkplek die het onderdeel nodig heeft, activeert het voorliggende proces (pull-systeem of Kanban-systeem), zodat overtollige voorraden en verspilling in tijd voorkomen worden.

Precedence charts

In projecten is de precedence chart één van de basistechnieken voor het afstemmen van de verschillende taken op elkaar. Het is uiteindelijk bedoeld om zicht te krijgen op het kritiek pad en de doorlooptijd te optimaliseren. Vaak lopen de elkaar opvolgende en van elkaar afhankelijke projectactiviteiten over afdelingsgrenzen heen. Het geheel vormt het proces richting het projectresultaat. Door de faseovergangen serieus te nemen en de daarbij betrokken partijen vroegtijdig met elkaar te laten communiceren over criteria voor af- en aanlevering, wordt gewerkt aan het voorkomen van Mura. De techniek is prachtig. De manier waarop de techniek wordt ingezet om te komen tot verbetering is subliem. In projectstart-ups wordt dit overleg overigens in veel situaties reeds toegepast.

Om geconstateerde verbetermogelijkheden te realiseren, hanteren medewerkers en leidinggevenden de vijf S principes.

De vijf S principes

Bij de vijf S principes richt de aandacht van de individuen en teams zich op:

- **Seiri**. Orde op zaken stellen door onnodige stappen af te schaffen. Bekend voorbeeld op dit terrein is het al eerdergenoemde Kanban-principe. De ontvangende schakel in een proces geeft de leverende schakel in dat proces door middel van een eenvoudig seintje aan dat het tijd is om te leveren. Door dat in de gehele keten op die manier te doen, wordt leveren één op één gebaseerd op de daadwerkelijke vraag van de navolgende stap in het proces.
- **Seiton**. Berg zaken ordelijk op. In een filmfragment over het verschil tussen Amerikaans denken en Japans denken, werd aan Japanse en Amerikaanse technici een technisch probleem voorgelegd. De Amerikaanse technici namen het probleem waar, wandelden uit beeld en kwamen terug met enkele stukken gereedschap. Ze deden wat gedaan moest worden en verdwenen weer om een volgend stuk benodigd gereedschap op te halen. Dat herhaalde zich totdat de storing was opgelost. De Japanners daarentegen liepen op de machine af en bestudeerden het probleem nauwkeurig. Ze liepen daarna uit beeld en kwamen terug met een goed geordende set aan gereedschap. Ze stalden dat rustig uit en begonnen daarna met het verhelpen van storing. Gemiddeld waren ze aanzienlijk sneller klaar.
- **Seiso**. Maak schoon, houd schoon. Werkplekken die rommelig zijn of vies leveren efficiency verliezen op. Bewustwording ten aanzien van het schoonhouden van de eigen werkplek is dan ook van belang. Door het bewustzijn ten aanzien van schoonheid en ordelijkheid van de werkplek te bevorderen en maatregelen in te voeren om de een goede orde te realiseren, wordt uiteindelijk efficiencywinst gerealiseerd. In projecten vormen projectarchieven vaak nog een behoorlijke uitdaging. Ook het beheer van configuratie-items kan onder de noemer van Seiso worden geplaatst.

- **Seiketsu.** Persoonlijke netheid. Wat geldt voor het team geldt ook voor de persoon. Zorg ervoor dat je als persoon netjes voor de dag komt. Neem het werk serieus, inclusief de houding, de kleding en de voorschriften die daarbij passen.
- **Shitsuke.** Persoonlijke discipline. Volg de procedures zoals die voor de werkplek geldig zijn. Doe wat je als team hebt afgesproken. Doe wat je met jezelf hebt afgesproken. In dit kader is het goed te melden dat KAIZEN ook streng is. Het gaat ervan uit dat overeengekomen en gerealiseerde verbeteringen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Vijf keer W, één keer H

Het 5W/1H model ondersteunt het verdiepen, versterken en verbeteren van de onderlinge samenwerking en het optimaliseren van de taakverdeling. Bij iedere W en H worden kritische denkvragen gesteld, waardoor ideeën voor verbetering ontstaan.

- **Wie?** Wie voert het werk uit? Wie zou het moeten doen? Wie kan het ook doen? Wie gaat het uiteindelijk doen?
- **Wat?** Wat wordt er gemaakt? Wat zou gemaakt moeten worden? Wat kan anders gemaakt worden? Wat moet anders gemaakt worden?
- **Waar?** Waar worden resultaten gemaakt? Waar zouden resultaten gemaakt moeten worden? Waar kan het ook worden gemaakt? Waar moet het gemaakt gaan worden?
- **Wanneer?** Wanneer wordt een resultaat gemaakt? Wanneer zou het gemaakt/gedaan moeten worden? Kan het op een ander tijdstip gemaakt worden?
- **Waarom?** Waarom doet hij/zij het? Waarom maken we wat we maken? Waarom maken we dat juist daar? Waarom op die tijd? Waarom maken we het, zoals we het maken?
- **Hoe?** Hoe maken we het? Hoe zouden we het moeten maken? Hoe kunnen we deze manier van maken verbeteren?

Projectmanagers kunnen 5W/1H goed gebruiken tijdens start-ups en de dagelijkse aansturing van het werk. Door de zes vraaggebieden bewust te doorlopen, ontwikkelen projectmedewerkers en andere belanghebbenden een helder beeld van dat waar zij voor gaan.

De vier M controlelijst

Om erop toe te zien dat medewerkers (kunnen) doen waarvoor ze staan, kan de 4M controlelijst worden ingezet. De checklist is voor een belangrijk deel bedoeld om de procescriteria bewust en bespreekbaar te maken. Een checklist waarmee gecontroleerd kan worden of is respectievelijk wordt gedaan wat conform afspraak gedaan zou moeten worden.

De 4M vragen kunnen we goed toepassen op projecten die binnen de organisatie worden uitgevoerd. Het komt er feitelijk op neer dat de projectmanager en het projectteam de projecten reflectief beschouwen, waardoor ideeën voor verbetering ontstaan. In KAIZEN zal worden gedaan wat is afgesproken en tegelijkertijd is er altijd ruimte om de afspraak aan de orde te stellen. De 4M vragen initiëren dat proces. In tabel 7.10.01 zijn deze 4M controlevragen opgenomen.

Verandering

'Als je in Japan je beste vriend drie dagen niet hebt gezien, kijk je hem goed aan om te zien wat er aan hem is veranderd.'

Kortom: in KAIZEN hoort verandering erbij. Niets blijft gelijk, want er is altijd verbetering mogelijk.

Zeven statistische hulpmiddelen

KAIZEN is gericht op continue verbetering. Om daartoe te komen moeten de medewerkers in staat zijn problemen te analyseren en op te lossen. Verschillende analysegereedschappen worden daarvoor ingezet. In 5.01 Kwaliteit zijn deze zeven statistische technieken uitgewerkt.

Naast de KAIZEN technieken kan de persoonlijke efficiency ook sterk verbeterd worden door het verbeteren van de persoonlijke effectiviteit. In de volgende paragraaf bespreken we een aantal voorbeelden.

Lean management

Lean management is feitelijk op dezelfde principes gebaseerd dan KAIZEN. Ook lean management is gericht op het voorkomen van verspilling. Het uitgangspunt bij lean management is het realiseren van toegevoegde waarde voor de klant. De basisprincipes van lean management zijn:

- Identificeer wat echt waarde heeft voor de klant.
- Identificeer de processen die toegevoegde waarde leveren voor de klant.
- Optimaliseer de doorstroom van producten en diensten door deze processen.
- Werk daarbij vanuit het pull-principe.
- Blijf continu zoeken naar verbetering.

Een methode voor het analyseren van kostenreductie, die rekening houdt met de functionele waarde van het product voor de klant, is waardeanalyse. Een techniek om mogelijke oplossingen voor problemen te beoordelen.

4M	Mogelijke controlevragen
Mensen	<ul style="list-style-type: none"> • Houden de mensen de normen aan? • Werken de mensen efficiënt/kostenbewust? • Doorgronden mensen het probleem voor ze aan de slag gaan? • Zijn de mensen voldoende opgeleid? • Past het werk bij de mensen? • Zijn de mensen bereid te verbeteren? • Nemen de mensen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun werk? • Nemen de mensen initiatieven voor verbetering? • Onderhouden de mensen goede interpersoonlijke relaties?
Machines/Voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> • Kan met de voorzieningen efficiënt geproduceerd worden? • Vormt iedere voorziening een effectieve schakel in het proces? • Is de voorziening voldoende nauwkeurig? • Wordt de voorziening goed onderhouden en beheerd? <p>In het kader van kantooromgevingen vormen computernetwerken, computerapparatuur, daarop draaiende applicaties en dataopslag voorzieningen de belangrijkste voorzieningen om het proces optimaal te laten verlopen.</p>
Materialen	<ul style="list-style-type: none"> • Worden de juiste materialen in de juiste hoeveelheden en van de juiste kwaliteit geleverd. • Worden de materialen goed verwerkt? • Zijn materialen en machines goed op elkaar afgestemd? • Zijn de materialen goed toegankelijk? <p>Voor kantooromgevingen gaat het met name om de materialen die nodig zijn om apparatuur en programmatuur goed te laten werken. Informatie is in deze gedachtegang belangrijk materiaal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe is de informatie geordend en toegankelijk gemaakt? • Hoe wordt de informatie verwerkt, bewaard en toegankelijk gemaakt? • Levert de verwerking van informatie juiste documenten op?
Methodes	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn de werkvoorschriften adequaat en voldoende? • Wordt de kwaliteit van het op te leveren product geborgd door de werkmethode? • Worden de werkvoorschriften – bijvoorbeeld na een gerealiseerde verbetering – goed bijgehouden? • Bevordert de werkmethode efficiëntie, effectiviteit en het onderlinge leren van mensen? • Leidt de werkmethode tot het hanteren van een goede werkvolgorde?

Tabel 7.10.01: 4M controlevragen

Waardeanalyse (IPMA C)

Het doel van waardeanalyse is het systematisch elimineren van kosten die niet bijdragen aan de waarde van een product, proces of dienst. Waarde wordt daarbij gedefinieerd als al datgene wat een gebruiker ertoe brengt het product of dienst te verlangen. Kosten die systematisch geëlimineerd kunnen worden, zijn bijvoorbeeld:

- Kosten als gevolg van overspecificatie. Meer willen leveren dan de klant vraagt;

- Te snelle oplossingen voor de constructie van een product (jumping to solutions);
- Te duur materiaal of te veel materiaal;
- Te verfijnde afwerking;
- Te veel complexiteit;
- Te dure verwerkingsmachines;
- Geen afstemming tussen de producten: steeds weer opnieuw het wiel uitvinden, terwijl het met reeds bestaande wielen kan.

Om dergelijke kosten terug te dringen, wordt in multidisciplinair teamverband een heldere procedure gevolgd, welke onder andere beschreven is in de Duitse norm DIN 699190 en in de Franse norm JSSN 0335-3931. De basisstappen om tot een goede waardeanalyse te komen zijn:

- *De opdrachtfase.* Het team, gecoördineerd door een waardeanalist, krijgt een SMART gespecificeerde opdracht. Bijvoorbeeld: “realiseer met behulp van waardeanalyse voor 1 oktober 2010 met specialisten uit de afdeling inkoop, productie en calculatie voor product X een kostprijsreductie van 20%.”
- *Informatiefase.* In deze fase wordt beschikbare informatie over product X verzameld. Het betreft informatie als: de ontwerptekeningen, de stuklijst waaruit het product is opgebouwd, de daaraan gekoppelde kosten, de montagekosten, etc. Een perforator bijvoorbeeld bestaat onder ander uit de componenten handvat, bodemplaat, geleiders, as, drukstang, stanspijpjes, veren, fixeerschijven, aanleg, opvangbak en afsluitdeksel opvangbak Het maken van deze componenten en het samenstellen ervan tot een perforator brengt kosten met zich mee.
- *Functieanalysefase of visualisatiefase.* Tijdens deze fase worden de functies van het product in hun onderlinge samenhang in kaart gebracht. Vaak wordt hiervoor een functieboom gerealiseerd. Er wordt gewerkt vanuit de gebruikswaarde van het product, waarna vanuit de primaire functies meer gedetailleerde functies worden afgeleid. Zo kan een eenvoudige functieboom van een perforator er als volgt uitzien:

Functieboom perforator

- gaatjes perforeren *en daarvan afgeleide functies*
 - positioneren papier
 - o heldere maataanduidingen op aanleg
 - o instelbaar voor A3 en A4 formaat
 - verwerken papierstapel dikte tot 10 mm
 - soepel overbrengen handkracht
 - opvangen papiersnippers, minimaal 20 gram
 - soepel terugveren stanspijpjes
- esthetica realiseren *en daarvan afgeleide functies*
 - vormgeving handvat
 - vormgeving bodemplaat
 - vormgeving afsluitdeksel
 - o uitvoering krasvoorkomende oplossen
 - o zichtbaar maken inhoud opvangbak (vol/niet vol)

- *Analysefase funktiekosten.* De kosten van de componenten en de montage, welke in de informatiefase zijn verzameld, worden in deze fase naar schatting verdeeld over de verschillende functies. Op die manier ontstaat een matrix met op de horizontale as de componenten en de montage en op de verticale as de functies. Zo dragen de componenten bodemplaat, geleiders, drukstang, stanspijpjes, veren, fixeerschijven en handvat bij aan de functie verwerken papierdikte. De bodemplaat biedt ook ruimte voor het realiseren van de functie opvang van snippers. Iedere functie krijgt op deze manier een deel van de kosten van de te realiseren componenten en montage-uren toebedeeld. Op die manier worden de funktiekosten zichtbaar.
- *Alternatieven.* Nu in kaart is gebracht wat de funktiekosten zijn, kan naar alternatieven worden gezocht om de kosten terug te brengen. Vooral bij dure functies kan gekeken worden naar andere, minder kostbare alternatieven. De vraag kan bijvoorbeeld gesteld worden of de papier dikte van 10mm ook echt door de klant gevraagd wordt. Zo niet dan kan het geheel bijvoorbeeld “lichter” worden uitgevoerd.
- *Evaluatie en keuze.* De alternatieven worden besproken en voorgelegd aan het management. Product- en

procesverbeteringen die effectief bijdragen aan de gewenste functie en kosten besparingen opleveren, worden op haalbaarheid beoordeeld.

- *Implementatie*. Gekozen verandervoorstellen worden, vaak projectmatig, gerealiseerd en geïmplementeerd. Bij de oplevering van het projectresultaat dienen de functies uit de functieboom als acceptatiecriteria.

We sluiten het hoofdstuk af met technieken voor het verbeteren van de persoonlijke efficiency.

Technieken voor de ontwikkeling van je persoonlijke efficiency

Er zijn veel technieken voor het op een gezonde manier verbeteren van de persoonlijke efficiency, zodat je persoonlijk meer kunt bereiken met minder energie en minder spanning. Van den Brandhof (2007) schrijft over:

- Je hersenen in conditie houden.
- Bewust denken.
- Ontspannen.
- Doelgericht leven.
- Sneller leren en effectiever informatie verwerken.
- Slimmer werken.

In het kort beschrijven we een aantal technieken en principes dat we kunnen toepassen om tot een hogere persoonlijke efficiency te komen.

Je hersenen in conditie houden

Gemiddeld 1500 gram van ons lichaam verbruikt 25% van alle energie en zelfs 30% tot 40% van de benodigde zuurstof. Onze hersenen, we moeten er goed mee omgaan. Door onze hersenen goed te gebruiken, ontstaan er meer verbindingen tussen de neuronen, de basiseenheid van onze hersenen. We hebben er een ontelbaar aantal. Deze bijzondere zenuwcellen zorgen ervoor dat impulsen of informatie door middel van de dendrieten worden opgevangen uit de omgeving, waarna deze impulsen, bij voldoende prikkeling, via de neurieten worden doorgegeven naar andere zenuwcellen. In ons Westers onderwijssysteem prikkelen we vooral de neuronen in de linkerhersen helft (spraak, logica, lineair denken), terwijl in Oosterse onderwijssystemen de rechterhersen helft (beelden, kleur, muziek, patronen) meer geprikkeld en dus ontwikkeld wordt.

Voor het bevorderen van de persoonlijke efficiency is het belangrijk de rechterhersen helft functies mee te nemen en meer te prikkelen. Dat betekent bijvoorbeeld meer werken met beeldvorming, meer mediteren, meer creatieve sessies uitvoeren, vaker brainstormen. Daarnaast is het van belang de hersenen goed te voeden met zuurstof (beweging!), met voedsel (variatie!), met informatie (blijf leren!), met liefde en aandacht (voedsel voor de ziel!) en met rust (eerst ontspannen dan slapen!).

Bedenk met deze inzichten in het achterhoofd – zie het voor je – hoe Edison, Goethe, Monet, Picasso, Verdi, Wagner, ... op hoge leeftijd nog steeds in staat waren topprestaties te leveren.

Bewust denken

Bewust denken betekent meer dan alleen redeneren, logica gebruiken en beslissingen nemen. Onze hersenen produceren in deze actieve zijnstoestand krachtige hersengolven van 14 - 25 Hertz. Het worden Bèta-golven genoemd. Als we meer ontspannen zijn, komen we in het gebied van de Alfa-golven (7 - 14 Hertz). Dit gebied helpt ons goed te onthouden, ons zaken helder voor te stellen en onze creativiteit te gebruiken. In dit gebied voelen we ons geconcentreerd ontspannen. In het Theta-gebied (4 tot 7 Hertz) ontspant onze geest zich en ontstaan spontaan beelden en creatieve ideeën. Mediteren en visualiseren horen thuis in dit gebied. In het Delta-gebied (0,5 - 4 Hertz) slapen we en ontspannen geest en lichaam zich.

Door te visualiseren wordt in een ontspannen staat een gewenst doel voor ogen genomen en alle zintuiglijke ervaringen worden opgeroepen om te zien, horen, voelen, proeven en ruiken hoe het doel bereikt wordt en hoe het voelt om dit doel bereikt te hebben. In feite speelt de hele film zich af in het hoofd, voordat de werkelijke film gedraaid wordt. Onderzoek wijst uit dat visualiseren leidt tot significant betere resultaten, hetgeen door menig topsporter bevestigd wordt. Visualisaties kunnen bekrachtigd worden door positieve affirmaties, zoals 'ik wil dit, ik kan dit en ik ga hiervoor'. Affirmaties voeden het

eigen onderbewuste denken. In het onderbewuste wordt een persoonlijk beeld van de wereld opgeslagen en het zorgt er als een controlerend mechanisme voor dat gehandeld wordt conform dit eigen wereldbeeld. Je krijgt wat je denkt.

Naast het persoonlijk onbewuste, introduceerde Carl Gustav Jung het collectief onderbewustzijn. Een oneindig reservoir van alle informatie. Door te vertrouwen op de intuïtie, sta je jezelf toe gebruik te maken van dit reservoir. Je leert weten wat je met je logisch hoofd niet weten kunt. Om je intuïtie te activeren, volgt hieronder een aantal aspecten:

- Laat vaste overtuigingen, oordelen en denkbeelden los en blijf oprecht nieuwsgierig naar en ontvankelijk voor de wereld om je heen. Blijf lezen en leren.
- Herinner jezelf aan momenten, waarop je intuïtief wist: dit is het of dit moet worden gedaan. Was het een heldere gedachte, een diep gevoel of een fysieke gewaarwording? Erken deze momenten en de effecten ervan op je denken, voelen en je lijf.
- Leer jezelf te ontspannen en te mediteren en zoek de rust en de ontspanning op, bijvoorbeeld in de natuur.
- Formuleer de vraag waarop je een antwoord zoekt herhalend in gedachten en stel de vraag bewust aan het onderbewuste. Vertrouw op de antwoorden die komen. Noteer deze ingevingen.
- Wijs ideeën niet af. Geef ze tijd om te rijpen en zet ze gestructureerd op een rij.
- Luister met het hart naar de antwoorden op de vragen: 'Wat zijn de consequenties van de keuze die ik wil maken?' en 'Zal deze keuze mij en de mensen om me heen gelukkig maken?' Voelt het goed en zegt je hart 'ja': VOLG dan de ideeën en evalueer het effect.
- Geef daarbij nooit, nooit, nooit op! Volhard.

Intuïtief beslissen

De oprichter van McDonalds, Ray Kroc, nam in 1960, geheel tegen het advies van zijn adviseur in, de beslissing 2,7 miljoen te betalen voor de registratie van de firmanaam McDonalds. Had hij het wereldwijde succes kunnen voorzien?

Art Fry van 3M had tijdens het zingen in het koor last van boekenleggers, die wegvielen uit z'n psalmboek. Dat was de aanleiding voor het wereldwijd verbreidde post-it papiertje.

Byron Katie had voor ze begon te werken met 'vier vragen die je leven veranderen' bepaald geen gemakkelijk leven. Tot ze op een ochtend bijkwam uit haar slaap en haar levensdoel kende. In haar huiskamer begon ze met 'de vier vragen die je leven veranderen'. Vragen waarmee ze nu over de hele wereld reist en mensen ondersteunt om hun oordelen om te keren naar overtuigingen die even waar zijn, maar vrijer voelen.

Peter R. de Vries bijt zich vast in onderzoeken, waarvan hij 'weet': 'dit kan niet zo gegaan zijn, er moet 'iets' anders gespeeld hebben'.

Ontspannen

Zie hiervoor 7.05 Ontspanning, balans creëren tussen werk, privé en ontspanning.

Doelgericht leven

Zie hiervoor 7.02 Betrokkenheid en Motivatie, Creëren van positieve wensen. En ook 7.09 Resultaatgerichtheid, Resultaatgerichte afspraken maken

Sneller leren en effectiever informatie verwerken

Voor het sneller leren en effectiever verwerken van informatie, is een aantal aspecten van belang. We behandelen:

- Positieve werkhouding.
- Plannen en afblokken van taken.
- Snellezen.
- Concentratie.
- Geheugentraining.

Positieve werkhouding

Om goed te kunnen leren, is een positieve instelling belangrijk. Neem een helder doel voor ogen, zie de positieve en uitdagende aspecten ervan, vraag jezelf af hoe je deze doelen kunt bereiken en neem een overtuigende lichaamshouding aan. Met dit laatste element beïnvloed je direct je eigen stemming, waardoor je in een positieve drive komt voor het te bereiken doel. Ben je het niet gewend? Probeer dan verschillende lichaamshoudingen uit en ervaar wat ze doen met je gevoel!

Een bijzondere vorm is het rustig ja-knikken met je hoofd, terwijl je luistert. Onderzoeken uit de psychologie laten zien, zie Dijksterhuis (2007), dat mensen die "ja knikken" opener staan voor informatie en deze ook beter onthouden. Ze bevestigen vanuit zichzelf als het ware de woorden van de spreker of de beelden die ze zien. Positief zijn, is dus niet alleen een kwestie van positief denken, maar ook van het aannemen van een positieve fysieke houding..

Plannen en afblokken

Om te leren van het onderwerp, waarover je meer wilt weten, is het goed om een werkrooster te maken van de stappen die je wilt zetten. Blok dagdelen en taakomvang af, zodat je weet voor jezelf: dit is haalbaar en dit ga ik ook halen!

Snellezen

Voor het opnemen en verwerken van informatie is snellezen één van de beste en ook meest tastbare vormen voor het versterken van de persoonlijke efficiency. De belangrijkste elementen zijn:

- Ontspan je, stel doelen en creëer een prettige leeromgeving. Zorg dat je in een Alfa-status bent, zodat je goed informatie kunt opnemen. Zorg dat je vooraf weet welke doelen je wilt bereiken door het lezen van de informatie. Zorg ervoor dat je op een ongestoorde plek en rechtop zittend in een gemakkelijke stoel de informatie gaat lezen die je voor dat moment wilt lezen.
- Vorm jezelf een beeld van het boek. Dat wil zeggen: neem eerst het geheel door. Lees de flapteksten, de inhoudsopgave en blader het boek door. Bekijk eventueel wat plaatjes. Indien je hieruit concludeert dat het boek of stuk bijdraagt aan de oplossing van de vraag, dan ga je verder lezen. Kortom: eerst structuur, daarna de details!
- Lees snel! Lezen betekent voor velen: inwendig meepraten, één woord tegelijkertijd lezen en terugspringen. Alledrie de aspecten vertragen het lezen. Inwendig meepraten of zelfs hardop meepraten, is waardevol bij belangrijke stukken tekst, want daardoor worden die stukken beter onthouden. Één woord tegelijkertijd lezen, betekent dat het oog zich even fixeert op één woord. Terugspringen betekent dat de hersenen bepaalde woorden niet hebben meegekregen of begrepen. Dit komt, omdat je, door één woord tegelijkertijd te lezen (250 woorden per minuut) te traag leest voor de hersenen, waardoor zij ook bezig zijn met andere prikkels. Leer echter je oog te fixeren op een groepje woorden (gebied van 3 cm breed en 1,5 cm hoog is voor velen haalbaar!). Door dat te doen, worden de hersenen geactiveerd om veel meer woorden per minuut op te nemen. Wereldkampioen Sean Adam haalt 3850 woorden per minuut! Door te lezen in groepen hebben de hersenen al hun tijd nodig voor het leeswerk en is terugspringen niet meer nodig. Velen halen na oefening 800 - 1000 woorden per minuut. Je kunt je oog ook nog mee laten gaan met de aanwijzing van een markeerstift of vinger. Het oog volgt het ritme van de aanwijzer en springt dus niet terug. Door met de markeerstift te werken en codes te gebruiken, kunnen bepaalde teksten worden gemarkeerd en in de kantlijn worden gecodeerd. Kortom:
 - o Creëer een goede leesplek en bepaal vooraf wat je wilt lezen.
 - o Hou op met één woord tegelijkertijd lezen, vergroot je fixatie.
 - o Gebruik een aanwijzer voor ritme, markering en codering.
- Scannen en skimmen. Snel door een boek heen gaan om een totaalbeeld te krijgen (skimmen) of bewust te zoeken naar specifieke informatie (scannen).
- Angst overwinnen. Belangrijk voor het leren toepassen van snellezen, is het leren overwinnen van de angst dat je hetgeen je gelezen hebt niet goed begrijpt of dat je belangrijke details hebt gemist. Alleen door het te doen, ontstaat vertrouwen.

Vergadering voorbereiden

Ik ben geen deskundige op het gebied van hersenen en snellezen. Toch behandel ik ter introductie op een training voor projectmanagement altijd dit onderwerp, omdat ik weet dat er veel gelezen moet

worden. In de pauze van het tweede blok kwam een cursist naar me toe en zei het volgende: 'Een belangrijke vergadering heb ik door omstandigheden niet goed voor kunnen bereiden. Een half uur van te voren heb ik de stukken gepakt, een markeerstift en heb een rustige plek gezocht. Ik heb even m'n ogen dicht gedaan om in de mood te komen, de agenda rustig bekeken en ben daarna de stukken snel gaan lezen. Tijdens de vergadering wist ik goed waar het over ging en het was verbazingwekkend om te merken dat discussiepunten in de meeste gevallen gingen over punten die ik had gemarkeerd en in de kantlijn met een uitroepteken als belangrijk had gemarkeerd. Dat was m'n eerste bewuste ervaring met snellezen. Daarvoor deed ik het wel, maar vroeg me af wat het werkelijke effect was. Ik hield m'n leessnelheid niet bij, zoals je adviseerde. Nu weet ik dat het werkt!'

Concentratie

Naast snellezen is ook *concentratie* een belangrijk iets voor het efficiënt opnemen en verwerken van informatie. Het belangrijkste element van concentratie is aandacht: er bij zijn. Werken met aandacht aan de dingen die je wilde doen en dus op dit moment ook doet. Laat je tijdens dit doen niet afleiden innerlijke factoren of omgevingsfactoren.

Om geconcentreerd te zijn, ligt de aandacht bij het huidige moment. Om deze aandacht te verdiepen, is het oefenen van alle zintuigen van belang. Oefen jezelf in:

- het kijken (naar bijvoorbeeld de houding van mensen in vergaderingen of de structuur van een rapport);
- het horen (van bijvoorbeeld de letterlijke woorden die mensen spreken of de zucht ter linkerkant);
- het ruiken (en de uitwerking van geuren op je fysieke houding);
- het proeven (van de smaak van alles wat je eet);
- het voelen (van de wind in je gezicht als je even buiten bent);
- het intuïtief aanvoelen (van bijvoorbeeld het kippenvel op je huid bij een rake opmerking van je collega of een mooie passage in een boek).

Als ik sta

Iemand vroeg eens aan een man die zeer
Ervaren was in meditatie hoe het kon dat
Hij ondanks zijn vele bezigheden zo kalm en
Rustig was. De man antwoordde:

Als ik sta, dan sta ik
Als ik loop, dan loop ik
Als ik zit, dan zit ik
Als ik eet, dan eet ik
Als ik spreek, dan spreek ik

De vraagsteller viel hem in de rede en zei:
'Dat doe ik ook, maar wat doe je verder nog?'
En hij antwoordde opnieuw:

Als ik sta, dan sta ik
Als ik loop, dan loop ik
Als ik zit, dan zit ik
Als ik eet, dan eet ik
Als ik spreek, dan spreek ik

Opnieuw zei de vragensteller:
'Maar dat doe ik toch ook?'
Nee, zei de man

Als jij zit, dan sta je al
Als jij staat, dan loop je al
Als jij loopt, dan ben je al waar je wezen wilt

Een Zen-monnik. Uit: Zeven Weken Sterker, uitgeverij Narratio

Geheugentraining

Deze zintuiglijke aandacht is ook van belang voor het onthouden van zaken. We onthouden bijvoorbeeld 20% van wat we lezen; 30% van wat we horen; 40% van wat we zien; 50% van wat we zeggen; 60% van wat we doen en 90% van wat we zien, horen, zeggen en doen. Meervoudig gebruik van zintuigen en uitvoeringshandelingen, verhoogt dus de kans op het onthouden enorm. Dus als je iets moet leren, lees het, oefen en zorg ervoor dat je het ook nog eens uitlegt aan een ander. Als je dit ook nog eens voor jezelf herhaalt, dan gaat de informatie zich zeker hechten in het langetermijngeheugen.

Ook de mindmap (zie 7.08 Creativiteit, ideeontwikkelingsfase en divergerende creativiteitstechnieken) is een goed instrument om opgenomen informatie te representeren voor jezelf en vast te houden. Al deze technieken zijn bedoeld om efficiënt en vooral ook slim te werken.

Slimmer werken of het nieuwe werken

Slim werken heeft allereerst te maken met goede keuzen. Zorg ervoor dat je werk kiest waar je echt plezier in hebt. Dat betekent ook dat je weet wat niet op je bordje hoort en wat je dus kunt delegeren naar mensen die daar weer van houden. Bij de indeling van je werk is het belangrijk om niet uit te stellen, doe wat je nu kunt doen. En als het nu niet gedaan kan worden, maak dan een afweging: ik doe het later (noteer het wel in de actielijst!), ik stuur het door (meteen doen!) of verwijderen (zorg ervoor dat de trigger direct uit het gezichtsveld verdwijnt!). De toevoegingen tussen haakjes zijn cruciaal. Ze zorgen ervoor dat de hersenen er niet opnieuw mee belast worden, waardoor het concentratievermogen zich verdiept.

Voor de verdeling van het werk over de dag is het waardevol om te werken met blokken van circa 90 minuten. Dat betekent dat je niet iedere keer dat er een e-mail binnenkomt deze oppakt, gaat lezen en verwerken. Efficiënter is om ze op te sparen en in één blok te verwerken. Neem tussen de blokken door een kwartiertje pauze om even de zinnen te verzetten. Geen sloten koffie drinken, maar ga bijvoorbeeld even wandelen of luister naar enkele mooie muziknummers of een meditatie of doe ontspanningsoefeningen. En als dat ook nog eens kan in een omgeving die rust en ontspanning geeft, is dat mooi meegenomen.

Slim werken heeft ook te maken met het gebruik maken van slimme technieken, die steeds toegankelijker worden. Zo is het bijvoorbeeld meer dan handig om:

- je agenda en adressenboek goed gesynchroniseerd te hebben op je werkplek, telefoon en laptop, waardoor je daar waar je bent beschikt over de informatie die je nodig hebt om afspraken te maken of een telefoontje te plegen
- gebruik te maken van digitale werkomgevingen, waarop je met andere medewerkers informatie kunt delen over je project, zoals DropBox, SpiderOak of Huddle (binnen linkedin)
- informatie te delen met mensen met wie je veel te maken hebt, zodat je zonder veel moeite toch goed op de hoogte blijft. Denk hierbij aan het programma Yammer voor intern gebruik in grote organisaties.
- informatie te delen met mensen die je niet kent, maar die wel interessant voor je kunnen zijn, vanwege het beroep dat ze uitoefenen, de ingangen die ze hebben naar plaatsen waar jij graag eens contact mee wilt hebben, de visie die ze hebben op een bepaald probleem, de interesses die ze hebben en ook jouw interesses zijn, etc. Instrumenten als LinkedIn, Twitter, Facebook vormen uitstekende hulpmiddelen om met deze mensen in contact te komen
- vragen te stellen aan mensen die jij in je netwerk volgt of andersom jouw volgen, zodat je snel adequate antwoorden en aanpakken hebt voor vragen die je bezig houden. Een doorlopend proces van geven, vragen en ontvangen. Een proces ook van elkaar ontmoeten, leren van elkaar en plezier hebben met elkaar
- te beseffen dat kennis en informatie verspreid is over individuele mensen, waarmee je gelegenheidsnetwerken kunt vormen om waarde en betekenis toe te voegen aan deze maatschappij. Vooral ook met mensen die jouw kwaliteiten aanvullen en verrijken, waardoor de klant mee kan participeren in een co creërend netwerk en die specifieke waarde krijgt waar ze naar op zoek was
- te weten dat deze kennis en informatie breed toegankelijk is en gemaakt wordt. Het internet is niet hiërarchisch of beschermend ten aanzien van relevante informatie. Ze deelt haar rijkdom aan bronnen

en inzichten met iedereen die naar specifieke informatie op zoek is. Een interessante bron herbergt een hoge sociale waarde, omdat ze werkelijk een antwoord geeft op vragen die mensen hebben. Ze creëert volgers en vragers. Door die specifieke waarde te geven, in plaats van te beschermen, ontvang je.

- te beseffen dat Wikipedia net zo betrouwbaar is als de Encyclopedia Britannica, omdat de grote massa de fouten die geschreven worden in no time vindt en vervangt door de juiste zienswijze. De betrouwbaarheid van informatie aan de kaak stellen, heeft op die momenten geen zin meer. De betrouwbaarheid wordt gecreëerd door de grote masse, die corrigerend optreedt en dus een zelfreinigend vermogen heeft
- dat het benaderen van deze massa niet alleen meer voorbehouden is aan grote conglomeraten en organisaties, maar voor iedereen die echt wat te bieden heeft en daarvoor handig gebruik kan maken van de vele gratis instrumenten op het internet
- een werkplek in te richten thuis of dichtbij in een netwerkkantoor, waar je geconcentreerd kunt werken aan je op waarde gerichte concentratietaken, zonder dat je daar ver voor hoeft te reizen
- video-conferencing en skype toe te passen, zodat je niet naar elkaar toe hoeft te reizen om elkaar te zien en effectief te kunnen vergaderen.

Al deze nieuwe mogelijkheden worden vaak genoemd onder het kopje "het nieuwe werken", terwijl het evengoed "slim werken" genoemd kan worden. Duidelijk is dat deze nieuwe vormen een enorme impact hebben op de wijze waarop onze maatschappij en de organisaties daarbinnen zijn georganiseerd. Zie voor bestsellers op dit gebied Van den Hoff (2011), Aslander (2010) en Handy (2002). Prachtige boeken die een blik werpen op de nabije toekomst. Zelfstandige professionals of ook wel "free agents" fungeren als hefboom richting deze nieuwe, flexibele, van bureaucratie en hiërarchie bevrijde manieren van denken en werken. Het zijn professionals die op het terrein waar hun hart naar uit gaat excelleren en met hun collega's projecten aanpakken die werkelijk waarde en betekenis toevoegen aan de wereld waarin ze leven en werken.

Samenvatting

Adequaat gedrag m.b.t. efficiency	Inadequaat gedrag m.b.t. efficiency
Is duidelijk over efficiëntie in het project en gedraagt zich in overeenstemming daarmee	Is niet duidelijk of communiceert niet over efficiëntie, toont geen voorbeeldgedrag
Kan taken delegeren en heeft vertrouwen in anderen; managet 'by exception'	Probeert de taken zelf uit te voeren en heeft weinig vertrouwen in anderen; delegeert niet
Past adequaat veranderingsmanagement toe, informeert zo vroeg mogelijk indien een plan niet kan worden gehaald, biedt suggesties en alternatieven; de opdrachtgever heeft het gevoel de zaak in handen te hebben	Belooft nieuwe functionaliteit of op te leveren resultaten zonder borging van de wijzigingen of de toewijzing van extra capaciteiten. Voert onverwachte wijzigingen op in het plan en bespreekt deze te laat met de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft het gevoel de zaak niet in de hand te hebben
Laat vergaderingen op tijd beginnen en beëindigt ze zo snel mogelijk	Komt te laat op vergaderingen, laat ze langer duren dan nodig is
Streeft voortdurend naar verbetering; stimuleert mensen constant naar verbeteringen te zoeken	Heeft geen oog of belangstelling voor verbeteringen; is snel tevreden
Heeft energie en doorzettingsvermogen	Komt traag over, heeft geen geduld, geeft snel op
Wekt enthousiasme op, vraagt om positieve bijdragen en staat open voor kritiek	Weet niet te motiveren, geeft zelf onterechte kritiek en staat niet open voor kritiek
Signaleert ondoelmatig gebruik van middelen en neemt correctieve maatregelen	Negeert leegloop en reageert niet op waarschuwingssignalen van anderen
Past efficiëntie op een effectieve manier toe	Past efficiëntie op de verkeerde aspecten toe, draagt ertoe bij dat mensen fouten maken

Raakvlakken

Efficiency ontstaat als de projectmanager en zijn team een scherp oog ontwikkelen voor de Scope & op te leveren resultaten (4.05), Projectorganisatie (4.03), de Projectstructuren (5.02), de Tijd en projectfasen (5.03), de Kosten & financiën (5.05), het Wijzigingsbeheer (6.02) en de Beheersing & rapportage (6.04)

Communicatie (8.01), Probleemoplossing (7.07), Overleg en Advies (8.03) en Onderhandeling (8.04) kunnen worden ingezet om in het Primair proces (10.01) en de Systemen, producten en technologie (10.03) tot Efficiency te komen.

Persoonlijke Efficiency bereikt de projectmager door Zelfbeheersing (7.03), Ontspanning (7.05) en Resultaatgerichtheid (7.09).