

Inhoud

Inleiding	
Als slimmer en sneller werken niet meer helpt	7
Hoofdstuk 1	
De klok en het kompas	13
Hoofdstuk 2	
Verslaafd aan urgentie	31
Hoofdstuk 3	
Principes	45
Hoofdstuk 4	
Wederzijdse afhankelijkheid	63
Hoofdstuk 5	
Prioriteiten stellen	73
Hoofdstuk 6	
De verschillende rollen in je leven	105
Hoofdstuk 7	
Het weekperspectief	127
Hoofdstuk 8	
De week evalueren	143
Hoofdstuk 9	
Van timemanagement naar persoonlijk leiderschap	151
Bijlage	
Oefenopdrachten	165
Register	183
De FranklinCovey-organisatie	188

Inleiding

Als slimmer en sneller werken niet meer helpt

Als je even stilstaat bij de dingen die voor jou het allerbelangrijkst zijn – de drie of vier dingen in je leven die boven aan je lijstje staan – waar denk je dan aan? Krijgen deze zaken de tijd en de aandacht die ze verdienen? In ons werk voor het Covey Leadership Center komen we in contact met mensen van over de hele wereld. En we zijn altijd weer onder de indruk van deze actieve, hardwerkende, competente en zorgzame individuen die heel graag een nuttige bijdrage willen leveren. Toch geven ze aan dat ze dag in dag uit moeite hebben met het stellen van prioriteiten. Het feit dat je dit boek ter hand hebt genomen, wijst erop dat je dit herkent.

Hoe komt het toch dat datgene wat prioriteit heeft in ons leven maar zelden op de eerste plaats komt? Jarenlang zijn ons boeken, methoden, technieken en instrumenten aangereikt om ons te leren zodanig met tijd om te gaan dat we er vat op krijgen. We hebben geleerd dat we alles aankunnen, als we maar hard genoeg werken, als we de dingen maar beter en sneller leren doen, nieuwe hulpmiddelen gebruiken, of als we onze zaken maar op een bepaalde manier indelen of organiseren. Dus kopen we de nieuwste planner, volgen we de zoveelste cursus en lezen we het laatste boek. We verdiepen ons erin, passen het toe en wat gebeurt er? Volgens de meeste mensen die we hebben gesproken, nemen de frustraties en schuldgevoelens alleen maar toe.

- Ik heb meer tijd nodig!
- Ik wil meer van mijn leven genieten. Ik ren rond als een kip zonder kop.
- Ik heb nooit tijd voor mijzelf. Mijn vrienden en familie vragen meer aandacht, maar hoe kan ik die hun geven?
- Ik zit voortdurend in een crisissituatie omdat ik altijd alles voor me uitschuif, en ik schuif altijd alles voor me uit omdat ik voortdurend in een crisissituatie zit.

- Er is geen balans tussen mijn privéleven en mijn werk. Als ik ergens meer tijd voor neem, lijkt het alleen maar erger te worden.
- Ik heb te veel stress!
- Ik moet zo veel doen en alles is even belangrijk. Hoe kan ik kiezen?

Volgens het traditionele concept van timemanagement krijg je meer controle over je leven door de dingen efficiënter te doen; die extra controle creëert de rust en vervulling waar je naar op zoek bent.

Wij geloven daar niet in.

Het is zinloos om geluk te laten hangen van de vraag of je alles onder controle hebt. We bepalen weliswaar zelf wat we met onze tijd doen, maar we hebben geen invloed op de gevolgen van die keuzes. Die worden bepaald door universele wetten en principes. Wij beheersen ons leven niet; ons leven wordt beheerst door principes. Dit verklaart waarom mensen zo gefrustreerd raken door traditionele vormen van timemanagement.

In dit boek presenteren we een wezenlijk andere benadering van timemanagement, die gebaseerd is op principes. Onze aanpak overstijgt de traditionele geboden van sneller, harder, slimmer en meer werken. Onze methode biedt je geen andere klok, maar een nieuw kompas; waar je naartoe gaat is immers veel belangrijker dan hoe snel je er komt.

In sommige opzichten is dit een nieuwe aanpak, maar eigenlijk is het al een heel oud verhaal. Het is een benadering die diepgeworteld is in klassieke, tijdloze principes die in schril contrast staan met de 'voorzessen-klaar'- en 'slapend-rijk-worden'-mentaliteit die in hedendaagse boeken over timemanagement en succesvol leven wordt gepropageerd. We leven in een moderne samenleving die dol is op snelle technieken. Maar kwaliteit van leven bereik je niet door sluiproutes te nemen of door een stuk af te snijden. Er is geen kortere weg. Maar er is wel een weg die gebaseerd is op principes die al sinds mensenheugenis worden gerespecteerd. Als er één boodschap aan deze wijsheid kan worden ontleend, dan is het wel dat een zinvol bestaan geen kwestie is van snel-

heid of efficiëntie. Het gaat om wat je doet en waarom je het doet, en niet om hoe snel je het doet. We willen je graag duidelijk maken wat je van dit boek kunt verwachten.

In het eerste hoofdstuk, 'De klok en het kompas', onderzoeken we de kloof die veel mensen ervaren tussen de manier waarop ze hun dagen inrichten en de zaken die voor hen van wezenlijk belang zijn. We beschrijven drie generaties traditioneel timemanagement die uitgaan van het hedendaagse paradigma van efficiëntie en controle. Vervolgens beargumenteren we waarom deze traditionele, puur op de klok gerichte benadering de kloof eerder vergroot dan verkleint. We bezinnen ons op de noodzaak van een nieuwe manier van denken, van een vierde generatie timemanagement die totaal anders is. We moedigen je aan om te kijken hoe je je tijd nu besteedt. Aan de hand daarvan kun je vaststellen of je je alleen met dringende zaken bezighoudt of dat je ook werkelijk belangrijke dingen doet. In hoofdstuk 2 bekijken we wat er gebeurt als je verslaafd bent aan het oplossen van dringende problemen, aan urgentie. Vervolgens kijken we naar onze prioriteiten – onze wezenlijke, menselijke behoeften, en ons vermogen om te leven, lief te hebben, te leren en een blijvende nalatenschap te creëren – en hoe we die op de eerste plaats kunnen zetten. Dit doen we met behulp van ons innerlijke kompas dat we richten op het 'ware noorden', dat de kwaliteit van ons leven bepaalt.

In hoofdstuk 3, 'Principes', kijken we naar enkele voorbeelden uit het dagelijkse leven. We laten zien hoe de kwaliteit van je bestaan en het soort dingen dat je doet letterlijk veranderen als je de vierde generatie timemanagement toepast.

In hoofdstuk 4, 'Wederzijdse afhankelijkheid', bespreken we de realiteit van de wederzijdse afhankelijkheid waarin we 80 procent van onze tijd doorbrengen; dit aspect wordt door het traditionele timemanagement grotendeels genegeerd of niet afdoende behandeld. We kijken naar het verschil tussen transactionele en transformerende interactie met anderen. In plaats van de ander puur als instrument te zien, met wiens hulp

we meer gedaan kunnen krijgen, bijvoorbeeld door te delegeren, bekijken we hoe we door middel van een gemeenschappelijke visie en overeenkomsten een krachtige synergie tot stand kunnen brengen. We kijken ook naar empowerment – de ultieme manier om de balans anders te laten doorslaan – en we verdiepen ons in de dingen die je kunt doen om als persoon of als bedrijf je zelfwerkzaamheid te bevorderen en een katalysator te worden van veranderingen in je gezin, je werkomgeving en je organisatie.

In hoofdstuk 5, ‘Prioriteiten stellen’, introduceren we het kwadrant II-orderingsproces. Je kunt dit proces, dat niet meer dan een halfuur per week vraagt, gebruiken om de klok ondergeschikt te maken aan het kompas en het zwaartepunt in je leven te verleggen van ‘dringend’ naar ‘belangrijk’. We doorlopen het proces eenmaal in zijn geheel om je te laten zien wat de directe voordelen ervan zijn. Daarna behandelen we elk onderdeel gedetailleerd om je te laten zien hoe het je leven op langere termijn kan verrijken. We besteden hierbij onder meer aandacht aan de volgende zaken:

- hoe je je eigen missie opstelt en een krachtige toekomstvisie formuleert die zin en richting geeft en die in feite het DNA van je leven vormt;
- hoe je de verschillende rollen in je leven met elkaar in evenwicht brengt en op elkaar afstemt;
- hoe je op principes gebaseerde doelstellingen ontwikkelt en nastreeft die bijdragen aan de kwaliteit van je leven;
- hoe je kunt vasthouden aan een perspectief dat je in staat stelt prioriteiten te stellen;
- hoe je integer handelt – hoe je de wijsheid en het beoordelingsvermogen verwerft om te bepalen of ‘prioriteiten stellen’ in jouw geval betekent dat je je plannen verwezenlijkt zoals ze zijn of dat je ze aanpast ... en hoe je al deze keuzes rustig en vol zelfvertrouwen ten uitvoer kunt brengen;
- hoe je je (werk)week in het teken kunt plaatsen van een opwaartse spiraal van leren en leven.

Tot besluit bespreken we hoe je de stap maakt van timemanagement naar persoonlijk leiderschap, en daarmee naar een leven vol zingeving, voldoening en plezier.

Om deze vernieuwende ideeën optimaal te benutten, zul je er helemaal in moeten duiken; je moet bereid zijn je leven, de scripts van je leven, je beweegredenen, je 'prioriteiten' en alles waar je voor staat onder de loep te nemen. Dit is een uitgesproken introspectief proces. Als je hiermee aan de slag gaat, raden we je aan om regelmatig even stil te staan en naar je eigen hart en hoofd te luisteren. Het is bijna onmogelijk je intensief met dit soort zelfreflectie bezig te houden zonder dat je daardoor verandert. Je zult de wereld met andere ogen bekijken. Je zult anders naar je relaties kijken. Je zult anders tegen het fenomeen tijd aankijken. Je zult ook jezelf anders gaan zien. We zijn ervan overtuigd dat dit boek je zal helpen de kloof te overbruggen tussen je werkelijk belangrijke levensdoelen en de manier waarop je nu je tijd besteedt.

We zijn blij dat je wilt nadenken over wat wij als een betere weg beschouwen en we weten uit ervaring dat leven vanuit je principes kan leiden tot persoonlijke harmonie en opvallende resultaten. Je kracht schuilt in je principes. We weten zeker dat de dingen die we in dit boek bespreken je zullen helpen om aan de tirannie van de klok te ontkomen en je innerlijke kompas te herontdekken. Dit kompas stelt je in staat te leven, lief te hebben en een blijvende nalatenschap te creëren ... en daar veel plezier aan te beleven.

Hoofdstuk 1

De klok en het kompas

De vijand van het 'beste' is het 'goede.'

Hoeveel mensen wensen op hun sterfbed dat ze meer tijd aan hun werk hadden besteed?

We maken voortdurend keuzes over hoe we onze tijd zullen besteden, zowel in bepaalde fasen van ons leven als tijdens afzonderlijke momenten. We moeten bovendien met de gevolgen van die keuzes zien te leven. En vaak bevallen die gevolgen ons niet of nauwelijks, vooral niet als we ervaren dat er een kloof bestaat tussen de manier waarop we onze tijd besteden en de zaken die we in ons leven werkelijk belangrijk vinden.

Mijn leven is hectisch! De hele dag loop ik te rennen, steeds maar vergaderingen, telefoongesprekken, papierwerk, afspraken. Ik dwing mezelf tot het uiterste te gaan, val uitgeput in bed en sta de volgende ochtend vroeg op om weer van voren af aan te beginnen. De resultaten zijn geweldig; ik krijg veel gedaan. Maar soms knaagt het van binnen en denk ik: 'Telt alles wat ik doe eigenlijk wel?' Ik moet toegeven dat ik het antwoord daarop niet weet.

Ik heb het gevoel alsof ik verscheurd word. Mijn gezin is belangrijk voor me, maar mijn werk ook. Ik leef voortdurend in een tweestrijd en probeer tegemoet te komen aan de eisen van beide. Is het wel mogelijk om zowel op je werk als thuis te scoren en gelukkig te zijn?

Het grootste deel van de tijd ben ik niet gelukkig. Voor alles wat ik doe, kan ik zo tien dingen noemen die ik niet doe en daar voel ik mij dan schuldig over. Die onophoudelijke druk, te moeten kiezen uit alles wat ik kan doen tegenover alles wat ik zou moeten doen, zorgt voor een voortdurende spanning. Hoe kan ik beslissen wat het belangrijkste is? Kan ik nog ergens van genieten?

Prioriteiten stellen is iets wat de kern van het leven raakt. We voelen ons allemaal belast door de dingen die we willen doen, door de eisen die er aan ons worden gesteld, door de vele verantwoordelijkheden die we moeten dragen. Allemaal voelen we ons uitgedaagd door de beslissingen die we van dag tot dag, van moment tot moment nemen om de ons beschikbare tijd zo goed mogelijk in te delen.

Beslissingen zijn gemakkelijk te nemen wanneer het gaat om kwesties die heel zwart-wit zijn. We zien zonder moeite in dat sommige vormen van tijdsbesteding pure verspilling, afstompend of zelfs geestdodend zijn. Maar meestal gaat het niet om zwart of wit of om 'goed' of 'fout', maar om 'goed' of 'het beste'. Het goede is maar al te vaak de vijand van het beste.

Stephen: Ik kende iemand die werd gevraagd de nieuwe decaan van het business-college van een grote universiteit te worden. Na zijn aanstelling bestudeerde hij de situatie van het college en begreep hij dat er vooral veel geld nodig was. Hij zag in dat hij over de beste papieren beschikte om geld in te zamelen en hij beschouwde vanaf dat moment het werven van fondsen dan ook als zijn belangrijkste taak. Dit riep echter problemen op binnen het college, want de oude decaan had zich hoofdzakelijk met het dagelijkse reilen en zeilen van de faculteit bemoeid. De nieuwe decaan was altijd op pad. Hij reisde rond en probeerde overal in het land fondsen voor onderzoek en andere financiële bijdragen te verwerven. En hij besteedde minder aandacht aan dagelijkse dingen dan zijn voorganger. De faculteitsleden moesten zich tot zijn assistent richten, wat vooral de hogergeplaatste medewerkers vernederend vonden. De faculteitsleden raakten zo overstuur van zijn afwezigheid, dat ze een delegatie naar de voorzitter van het universiteitsbestuur zonden met het verzoek om een andere decaan aan te stellen of een wezenlijke verandering in de stijl van leidinggeven van de huidige decaan te bewerkstelligen. De voorzitter, die wist waar de decaan mee bezig was, zei: 'Rustig aan. Hij heeft een goede assistent. Gun hem de tijd.'

Al snel stroomde het geld binnen en de faculteitsleden begonnen het beleid van hun decaan beter te begrijpen. Al snel zeiden ze elke keer als ze hem zagen: 'Vooruit, op pad jij. We willen jou hier niet zien. Zorg maar dat er nog meer cash binnenkomt; je assistent kan het hier prima alleen af.'

Deze man gaf later toe dat zijn vergissing was geweest dat hij te weinig aan teambuilding had gedaan; hij had te weinig uitgelegd en toegelicht waar hij mee bezig was. Ik weet zeker dat hij dan nog beter had kunnen presteren, maar ik leerde een wijze les van hem. We moeten ons voortdurend afvragen: 'Wat is op dit moment noodzakelijk en wat is mijn unieke kracht, mijn gave, hierbij?'

Het zou voor deze man gemakkelijk zijn geweest om aan de directe, urgente verwachtingen van de anderen te voldoen. Hij had gewoon een carrière aan de universiteit kunnen opbouwen met een lange lijst van goede verdiensten. Maar als hij niet de werkelijke noden en zijn eigen unieke capaciteiten had doorgrond en als hij niet zijn eigen visie had uitgedragen, dan had hij nooit gerealiseerd wat voor hem, de faculteit en de universiteit het beste was.

Wat is voor jou 'het beste'? Wat weerhoudt je ervan alle tijd en energie aan 'het beste' te besteden? Staan er te veel 'goede' dingen in de weg? Voor veel mensen is dat het probleem. Met als gevolg dat ze zich onzeker voelen omdat ze de prioriteiten in hun leven niet de aandacht geven die deze verdienen.

De klok en het kompas

Onze worsteling om prioriteiten te stellen wordt gekarakteriseerd door het contrast tussen twee belangrijke instrumenten die de mens richting geven: de klok en het kompas. De klok vertegenwoordigt onze verplichtingen, afspraken, roosters, doelstellingen en activiteiten; wat we met onze tijd doen, hoe we onze tijd managen. Het kompas staat voor onze visie, waarden, principes, missie, richting en geweten; datgene wat voor ons als belangrijk aanvoelt en de manier waarop we ons leven leiden.

Problemen ontstaan wanneer we een kloof ervaren tussen de klok en het kompas, wanneer de dingen die we doen geen bijdrage leveren aan wat voor ons het belangrijkste is. Sommige mensen ervaren echt pijn als gevolg van deze kloof. We lijken ons ei niet kwijt te kunnen. We voelen ons ingesloten, overheerst door andere mensen of situaties. We reageren voortdurend op crises. We rennen maar al te vaak achter onze eigen staart aan, blussen steeds maar weer brandjes en kunnen nooit tijd vrijmaken voor dingen waarvan we weten dat ze echt verschil zou-

den maken. We hebben het gevoel dat we worden geleefd. Voor anderen komt deze pijn neer op een vaag gevoel van onbehagen. We kunnen wat we voor ons gevoel zouden moeten doen, wat we willen doen en wat we feitelijk doen niet op één lijn krijgen. We blijven steken in dilemma's. We voelen ons zo schuldig over wat we niet doen, dat we niet kunnen genieten van de dingen die we wel doen.

Sommige mensen voelen zich leeg. We definiëren geluk alleen in termen van beroepsmatige of financiële prestaties en we merken dat ons 'succes' niet de voldoening geeft die we ervan hadden verwacht. We hebben met veel moeite de 'ladder naar succes' beklommen – het diploma, de lange nachten buffelen, de promoties – maar zodra we de bovenste sport hebben bereikt, komen we tot de ontdekking dat de ladder tegen de verkeerde muur staat. In beslag genomen door de klim naar de top hebben we met onze bovenmatige inspanningen een spoor van gehavende relaties en gemiste kansen achtergelaten. Tijdens onze jacht op succes hebben we niet de tijd genomen om te doen wat het allerbelangrijkste was.

Andere mensen voelen zich gedesorïenteerd of verward. We hebben geen werkelijk besef van wat onze 'prioriteiten' zijn. We stappen automatisch van de ene activiteit over op de andere. Het leven verloopt mechanisch. Slechts zo nu en dan vragen we ons af of wat we doen wel zin heeft.

Sommige mensen weten dat ze uit balans zijn, maar hebben evenmin vertrouwen in de alternatieven. Of we menen dat de prijs voor verandering te hoog is. Of we zijn bang om iets nieuws te proberen. Het is gemakkelijker om met een zekere onevenwichtigheid te leven.

Een wake-upcall

Het kan zijn dat je op schokkende wijze op het bestaan van deze kloof wordt geattendeerd. Een naaste overlijdt. Plotseling is hij of zij verdwenen en zien we de grimmige realiteit van wat had kunnen zijn maar wat niet was, omdat we te zeer opgingen in het beklimmen van de 'ladder naar succes' om een echt bevredigende relatie te kunnen waarderen en te koesteren.