

Derde herziene druk

AL RUIM
25.000 EX.
VERKOCHT

EFFECTIEF TIJDBEHEER

Nooit meer te druk

INEKE E. KIEVIT-BROEZE

Boom

Effectief tijdbeheer

Nooit meer te druk

Derde herziene druk

Ineke E. Kievit-Broeze

Boom

Inhoud

1	INLEIDING	9
2	HOE GAAT HET MEESTAL?	13
2.1	Reactief management	13
2.1.1	Dictatuur van de urgentie	14
2.1.2	De mythe van de drukke manager	15
2.1.3	Ongelukkig zijn	15
2.2	Verklaringen	18
2.2.1	Van holbewoner tot moderne wereldburger: versnelling	18
2.2.2	Individualisme en dialoog	19
2.2.3	Vervreemding: verstand zonder gevoel, gevoel zonder verstand en zingeving	22
2.2.4	De autoriteit van de traditie	24
2.2.5	(G)een plek in je systeem van herkomst	26
2.2.6	De organisatie van bedrijven	29
2.2.7	De werkplek en de wereld	32
2.2.8	Effectiviteit en efficiency	34
2.3	Conclusies	36
	Checklist	38
3	WAT HEB IK TOT MIJN BESCHIKKING?	41
3.1	Tijd?	41
3.1.1	De oudheid	42
3.1.2	De zestiende en zeventiende eeuw	42
3.1.3	Het industriële tijdperk	43
3.1.4	De eenentwintigste eeuw	43
3.1.5	Vertragen in onze versnelde tijd	44
3.1.6	Feiten rond tijd	47
3.2	Energie	50
3.2.1	Korte termijn: energieniveaus gedurende de dag	51
3.2.2	Lange termijn: fasen in het leven	54
3.3	Denkkracht	61
3.3.1	Subjectiviteit van tijd en 'flow'	62

3.3.2	Invloed van gedachten	64
3.3.3	Irrationele denkpatronen	66
3.3.4	Rationele gedachten	71
3.3.5	Onthaasten	75
	Checklist	77
4	WAT WIL IK EN WAT HEB IK NODIG?	81
4.1	Work-life balance	81
4.1.1	Wat is gelukkig zijn?	82
4.1.2	Het 168-uursmodel	87
4.1.3	Verlanglijstjes	92
4.1.4	Waarden en tijdsbesteding	94
4.1.5	Geloof	98
4.1.6	Waarden op de werkplek	100
4.2	Doelen stellen	103
4.2.1	Verbinding maken: van contact naar contract	103
4.2.2	Vorbereiden: hoofdgebieden op het werk vaststellen	104
4.2.3	Klassieke wijze van doelen stellen	107
4.2.4	Nieuwe wijze van doelen formuleren	110
4.2.5	Waarden, competenties en doelen: hoe en wat?	117
4.3	Prioriteiten stellen	119
4.3.1	A-, B- en C-doelen	119
4.3.2	Belangrijkheid en urgentie	121
4.3.3	Prioriteren met het Eisenhower-schema	122
4.3.4	To-dolijst en NOT-to-dolijst	123
	Checklist	125
5	HOE BEREIK IK DAT?	129
5.1	Inzicht in tijdverslinders	129
5.1.1	Competenties van een timemanager	130
5.1.2	Externe tijdverslinders	131
5.1.3	Interne tijdverslinders	137
5.2	Effectief en efficiënt communiceren	139
5.2.1	Zenden en ontvangen	140
5.2.2	Nee zeggen	145
5.2.3	Delegeren	148
5.2.4	Ont'moet'ing en vergaderingen	154
5.2.5	Communicatie en verbinding met jezelf: zelfbewustzijn	155

5.3	Planning	159
5.3.1	Planningssystemen	159
5.3.2	Planning en toeval	162
	Checklist	164

BIJLAGEN

	Logboek	169
	Logboekformulier	171
	Logboekanalyse: waardering	172
	Groninger Cognitielijst	173
	De 'magic hour'-oefening	181
	Maak een verlanglijst	182
	Maak een doel concreet	183
	Ontspanningsoefening: vijf stappen voor het creëren van meer gelukkige momenten in een dag	184
	Visualiseer je toekomst	185
	Wensen op elkaar afstemmen	186

	GERAADPLEEGDE LITERATUUR	187
--	--------------------------	-----

	REGISTER	190
--	----------	-----

1 Inleiding

Ik zit in Barnes & Nobles, mijn favoriete plek in New York, omgeven door boeken. Met mijn uitgever heb ik afgesproken de bestseller *Effectief tijdbeheer* voor de derde keer te herschrijven en nu zoek ik uit wat er allemaal veranderd is. ‘Waarom weer herschrijven?’, vraag ik aan mijn uitgever. ‘Omdat het boek iets heeft wat een fundament genoemd kan worden. Iets wat mensen houvast geeft in deze snel veranderende wereld en omdat het boek al sinds de eerste verschijning de balans tussen werk en privé centraal heeft gesteld.’

Het eerste boek verscheen in 1997, de tijd van ‘wat wil ik?’, het tijdperk van de .com, de dotcombubble, van ongekende welvaart (in het Westen), van enorme technologische veranderingen en druk, druk, druk, ‘geen tijd’. Het tweede herziene boek verscheen in 2007. We hadden nog steeds geen tijd, maar er waren inmiddels zoveel nieuwe woorden in onze taal bijgekomen door alle technische mogelijkheden dat hetzelfde verhaal nogmaals in hedendaagse bewoordingen verteld kon worden. We schraptten bijvoorbeeld woorden als fax en besteedden meer aandacht aan hoe met e-mail om te gaan en met stress, wat nu mindfulness heet. In die jaren ontdekten we ook dat emotioneel intelligente mensen veel succesvoller waren dan mensen met alleen maar een hoog IQ. We lardeerden onze e-mails met emoticons. Ook begonnen we vraagtekens te zetten bij te veel ‘ik’. Wat waren eigenlijk onze waarden?

En nu is het 2017. En weer kan het verhaal aangepast worden aan deze tijd. Want in 2007 kwam de smartphone. We waren ineens verbonden met iedereen waar ook ter wereld en konden via het internet in no-time alle informatie opzoeken waar we een vraag over hadden. In 2008 kwam een ongekende bankencrisis, gevolgd door een wereldwijde economische recessie. Weer veel vragen: klopte ons kapitalistische systeem eigenlijk wel? Was de techniek ons boven de pet gestegen, klopten de digitaal-technisch mogelijke bankproducten nog wel als ze langs de lat gelegd werden van de zorgplicht van banken? Hoe heeft dat toen zover kunnen komen? Kan het weer gebeuren? Bestaan banken over een poosje nog wel? Nieuwe woorden geven aan deze gevoelens een naam. We leven in een VUCA-wereld, volatile, uncertain, complex and ambiguous: snel veranderend, onzeker, complex en dubbelzinnig, niet duidelijk.

Tussen 2007 en nu stormden de social media ons leven binnen en kwamen nog meer tot voor kort ongekende technologische mogelijkheden op ons af. Ook het politieke landschap veranderde hevig. Het vertrouwen in politici daalde. Intolerantie nam en neemt toe. Nationalistische partijen komen in heel Europa op als uitingen van groot ongenoegen.

De paradox van deze tijd is dat we in het westerse deel van de wereld over het algemeen steeds meer geld hebben om te besteden, maar steeds minder tijd hebben om ervan te genieten. We zijn zelfs niet gelukkiger dan pakweg vijftig jaar geleden. Vraagt dat niet om een andere kijk op 'tijd'? Vandaar al die boeken om me heen. Ik wil het boek ook herschrijven. Doorgeven wat ik weet: wat een andere manier van kijken kan inhouden.

Ik heb het nieuwste boek van Thomas Friedman, een beroemde Amerikaanse journalist en publicist, in mijn handen: *Thank you for being late* (2016). Al schrijvende bouwt hij voort op vele wijze mannen en vrouwen vóór hem: we leven in een ommekeer, een kantelpunt in de geschiedenis dat zijn weerga niet heeft; in Europa wellicht alleen te vergelijken met de tijd waarin de boekdrukkunst werd uitgevonden en waarop de Reformatie volgde. De drie grootste krachten op onze planeet – technologie, globalisatie en klimaatveranderingen – komen samen in een reuzenversnelling. Als je bij een machine op de stopknop drukt, dan stopt hij. Als je bij een mens op de stopknop drukt, begint hij juist. Je begint te reflecteren, je begint je aannames over dit leven te herzien, je begint je verbeelding opnieuw te gebruiken en – het belangrijkste – je komt weer in contact met wat je diepste waarden zijn.

We zijn toe aan timemanagement 3.0.

Wat is nu 'in', maar vooral, wat blijft onveranderd hetzelfde? Hoe houd jij, lezer, je staande in deze tijd van informatiesunami's en hoe kan time-of-your-lifemanagement je daarbij steunen? Het doel van dit boek is mijn ervaringen en de ervaringen van mijn cursisten aan jou te vertellen. Ervaringen die ik al meer dan veertig jaar heb met het anders omgaan met en beheren van tijd. Over de hele wereld heb ik deze vorm van timemanagement mogen doorgeven.

Welke feedback kreeg ik in al die jaren? In workshops over dit onderwerp resulteerde dat in:

- een groter bewustzijn en meer zelfkennis;
- een bevredigendere balans tussen werk en privé;
- één tot vier uur effectiever, zinvoller werken per dag.

Weten wat je wilt, en waar je behoefte aan hebt, jezelf zijn én je kunnen verbinden met de ander zijn de thema's van deze derde uitgave van *Effectief tijdbeheer*. Goedgeordend, flexibel en ontspannen je staande houden 'op twee benen'! Het ene been staat voor je werk, je talenten waarmee je je geld verdient. Het andere been voor jou als schakel in de generaties, je relatie, je gezin, je familie, je vrienden en je 'roots'. En op die benen wandel je door de wereld, onze samenleving en laat je een 'footprint' achter...

Hoe is het boek ingedeeld? In het volgende hoofdstuk, 'Hoe gaat het meestal?', ga ik in op de meest gehoorde knelpunten als het gaat over timemanagement. Ook

geef ik een aantal verklaringen. In hoofdstuk 3 start het veranderingsproces. We gaan in dat hoofdstuk na wat jij en ik eigenlijk tot onze beschikking hebben om die verandering met succes te beginnen.

Hoofdstuk 4 gaat in op wat voor jou 'zin geven aan de tijd van je leven' inhoudt, zowel voor de korte termijn als voor de lange termijn. Het gaat om drie met elkaar samenhangende vragen:

1. 'Wie ben ik en wat wil ik?' om zelfkennis te vergaren, je verlangens en dromen te voelen en je doelen helder te krijgen;
2. 'Wat heb ik nodig, waar verlang ik naar, wat doe ik het allerliefst?' om te leren zien wat je echte behoeftes zijn, wat je gelukkig maakt en wat je ongelukkig maakt. Wat je niet meer wil doen.
3. 'Wat hebben anderen die voor mij belangrijk zijn, met wie ik samenleef, nodig en hoe geven we in cocreatie vorm aan onze verlangens?'

Alle drie de vragen hebben tot doel zelfkennis te vergaren en verantwoordelijkheid te nemen, om te komen tot 'de tijd van je leven'. Ook kun je zo beter toegerust en dus rustiger de dialoog aangaan met de ander, om te onderzoeken waar hij behoefte aan heeft.

Het laatste, vijfde hoofdstuk behandelt de concrete vraag 'Hoe bereik ik dat?'

Dit boek is zo opgezet dat het voor jou als gebruiker twee functies heeft: het is te gebruiken als studiemateriaal en als naslagwerk. In de dagelijkse praktijk heb je er behoefte aan snel terug te vinden wat je als lezer bruikbaar achtte. Daarom wordt elk hoofdstuk afgesloten met een checklist, die tevens als samenvatting gelezen kan worden.

Ten slotte: ik heb dit boek niet alleen voor ondernemers, managers en consultants geschreven, maar voor iedereen die zoekt naar wegen om optimaal met zijn tijd om te gaan.

Hoewel ik in mijn eigen mooie taal, het Nederlands, schrijf, heb ik sommige woorden uit het Engels onvertaald gebruikt, omdat ik ze pittiger vind.

En als allerlaatste: als ik *hij* gebruik, mag je ook rustig *zij* lezen, en omgekeerd.

2 Hoe gaat het meestal?

In dit hoofdstuk lees je allereerst iets over de meest gehoorde klachten van drukke mensen. Wellicht herkenbaar? Ik vat ze samen onder de titel *reactief management*. Van reactief management wordt niemand gelukkig en uiteindelijk holt het je uit. Om inzicht te geven in hoe dat komt, volgen daarna enkele verklaringen. Ik heb vooral die verklaringen gekozen die helpen de tijd waarin wij leven, onze ‘tijdgeest’, te begrijpen.

2.1 Reactief management

De klacht die ik het meest hoor van cursisten die een cursus timemanagement of selfmanagement volgen, is: ‘Ik loop de hele dag achter allerlei zaken aan en het lijkt wel alsof ik altijd bezig ben dingen voor een ander te doen. Een ander zet iets in werking en ik reageer, moet daarop reageren.’

Reactief management dus. Je *reageert* in plaats van dat je *ageert*, uit jezelf handelt. Daaraan ligt de veronderstelling ten grondslag dat die ander kennelijk precies weet wat er moet gebeuren. Jij speelt je rol als radertje in het geheel, maar je kunt de klok niet stopzetten en je kunt er ook niet uitstappen. De hele dag door wordt er een beroep op je gedaan: collega’s met vragen, onaangekondigde bezoekers, de telefoon die niet stilstaat, de onophoudelijke ‘ping’ van de e-mail en Facebook, Twitter, Instagram... En als je thuiskomt, lijkt dat patroon zich gewoon door te zetten. Nu is het je partner, zijn het de kinderen. Ze willen wat van je of ze zien je niet eens, omdat ze achter hun computers verstopt zitten. Mijn kleinzoon van toen nog maar 3 jaar, die in New York woont, zei laatst: ‘No mommy, not now. Go away, please, me and my iPad need space.’

Groeit er een generatie op met meer liefde voor de smartphone dan voor echte mensen? Een generatie met een eigen woord: de iGen? Nog een nieuw woord: smombies. Dat zijn mensen die alleen maar oog hebben voor hun smartphone, niet op- of omkijken en een gevaar voor zichzelf en anderen vormen in het verkeer. Het is een samentrekking van sms en zombie. Onze wetgeving moest erop worden aangepast: verboden als u autorijdt.

En inderdaad, door de big data en de algoritmes die daarop losgelaten worden (algoritmes zijn een methodische reeks stappen die de computer gebruikt om berekeningen te maken, problemen op te lossen en tot beslissingen te komen) worden we in kaart gebracht. Big data die elke stap van ons in de virtuele wereld onthouden, zodat inderdaad het gevaar bestaat dat de computer ons beter kent

dan wie ook. Zodat anderen – Google, Facebook of welke gigant ook maar met commerciële doeleinden – ons kunnen bestoken met die informatie die we het liefst lezen, omdat we daarin bevestigd zien wat we toch al denken. Ze verleiden ons met spelletjes, gemaakt om ons aan het scherm gekluisterd te houden, tot aan verslavingen toe.

We komen zo in een echochamber terecht, een informatieplatform waar je alleen nog maar die berichten hoort die jouw mening versterken. Manipulatie is de volgende stap. ‘Er komt steeds meer informatie los over de manier waarop Rusland de Amerikaanse publieke opinie bestookte. Niet alleen werden e-mails van de Democraten gestolen en via Wikileaks bekendgemaakt, maar er werden via Facebook nepberichten verstuurd, nauwkeurig gericht op kiezers die mogelijk naar Trump waren over te halen, in staten waar kleine verschuivingen het verschil maakten tussen winnen of verliezen. Het wordt steeds duidelijker dat bij de verkiezingen in de USA, die Trump aan de macht brachten, dat een rol heeft gespeeld’ (James Henry in *Trouw*, 2 november 2017).

We leven in een global world, onze verwachtingen waren dat onze democratieën sterk genoeg zouden zijn die manipulatie te weerstaan. Niet dus, niet als we niet zelf actief kiezen in wat voor wereld we willen leven en welke wereld we willen nalaten aan onze kinderen en kleinkinderen. Bijna de helft van de jonge mensen tot 35 jaar (van 25 jaar en jonger 48 procent, van 26-35 jaar 45 procent) is bang dat er in Nederland tijdens hun leven een oorlog zal uitbreken (De Graaf, 2017). Waar haal jij je informatie vandaan? Lees je een krant, kijk je naar het journaal, of merk je alleen via Facebook hoe de wereld in elkaar zit?

En wat heeft timemanagement daarmee van doen? Het lijkt wel alsof de informatie die over je uitgestort wordt en de informatie die van je gevraagd wordt, nooit ophoudt. Alles is even belangrijk en wordt ook als zodanig gebracht. Alles had gisteren al af moeten zijn. Er is nauwelijks meer tijd om rustig adem te halen. Er zit geen ritme meer in de dag, in een week. We worden er in toenemende mate ziek van. Help!

2.1.1 Dictatuur van de urgentie

Heel vaak is er sprake van de dictatuur van de urgentie. De dictatuur van de urgentie houdt in dat alles wat op dat moment speelt, de hoogste prioriteit krijgt. Het onmiddellijke is het allerbelangrijkste. Een telefoontje dat binnenkomt, wordt meteen opgepakt en afgehandeld. Elke bezoeker die zich aandient, of het nu een klant is of een collega, wordt de hele dag even klantvriendelijk te woord gestaan. Dat daardoor andere zaken blijven liggen of helemaal niet aan bod komen, realiseer je je pas als je naar huis gaat en denkt: O nee hè, dat had ook nog moeten gebeuren. Helemaal vergeten. Het was ook zo vreselijk druk vandaag!