

Inhoud

Inleiding	9
Deel 1 De klok en het kompas	13
1 Hoeveel mensen wensen op hun sterfbed dat ze meer tijd aan hun werk hadden besteed?	15
2 Verslaafd aan urgentie	30
3 Leven, liefhebben, leren, een blijvend resultaat nalaten	42
Deel 2 Wat telt is dat wat telt te laten tellen	73
4 Kwadrant II-ordering: het proces van prioriteiten stellen	75
5 De hartstocht van visie	99
6 Het evenwicht van rollen	113
7 De kracht van doelen	129
8 Het perspectief van de week	146
9 Integriteit op het moment van keuze	158
10 Leren van het leven	179
Deel 3 De synergie van wederzijdse afhankelijkheid	185
11 De wederzijds afhankelijke werkelijkheid	187
12 Samenwerken aan de dingen die er werkelijk toe doen	201
13 Sterk worden van binnenuit	227
Deel 4 De kracht en voldoening van het leven volgens principes	255
14 Van tijdmanagement naar persoonlijk leiderschap	256
15 De voldoening van resultaten	266
Epiloog	291
Bijlagen	
Bijlage A: Workshop missieverklaring	293
Bijlage B: Overzicht literatuur tijdmanagement	311
Bijlage C: Wijsheidsliteratuur	326
Noten	331
Index van problemen en mogelijke oplossingen	335
Register	345

Inleiding

Als harder, slimmer en sneller werken geen oplossing is, wat dan wel?

Als je zou moeten nadenken over zaken die in jouw leven ‘op de eerste plaats komen’ – de drie of vier dingen die voor jou het allerbelangrijkste zijn –, waar denk je dan aan?

Krijgen deze zaken alle aandacht, nadruk en tijd die jij er werkelijk aan wilt besteden?

Door ons werk voor het *Covey Leadership Center* hebben wij de meest uiteenlopende mensen uit alle delen van de wereld leren kennen en nog altijd zijn wij onder de indruk van hetgeen ieder van hen vertegenwoordigt. Allen zijn het actieve, hardwerkende, competente en zorgzame mensen die net dat ene verschil willen uitmaken. Nochtans vertellen zij ons allemaal over hun dagelijkse worsteling om in hun leven prioriteiten te stellen. Het feit dat je dit boek ter hand hebt genomen, wijst erop dat je dit herkent.

Hoe komt het toch dat wat prioriteit heeft in ons leven zo zelden op de eerste plaats komt? Jarenlang zijn ons methodes, technieken, instrumenten en gegevens aangereikt over hoe wij met onze tijd moeten omgaan om er vat op te krijgen. Ons is geleerd dat wij alles aankunnen als wij maar hard genoeg werken; als wij leren de dingen beter en sneller te doen; als wij leren een nieuw instrument of hulpmiddel te gebruiken; als wij op een bepaalde wijze de zaken rangschikken of ordenen. Dus kopen wij de nieuwste planner, volgen wij de volgende cursus en lezen wij het laatste boek. Wij steken er iets van op, leren wat nieuwe toepassingen en wat gebeurt er? Volgens de meeste mensen die wij spraken, 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 mijn familie eisen meer aandacht, maar hoe kan ik ze die geven?
- Ik verkeer constant in een crisis omdat ik altijd alles voor mij uitschuif, maar ik schuif altijd alles voor mij uit omdat ik constant in een crisis verkeer.
- Er is geen balans tussen mijn privéleven en mijn werk. Als ik meer tijd voor het ene of het andere neem, lijkt alles alleen maar erger te worden.
- Ik ondervind te veel stress!
- Ik moet zoveel doen en alles is even belangrijk. Hoe kan ik kiezen?

Volgens het traditionele concept van tijdmanagement 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 onzinnig om geluk te baseren op het vermogen om alles onder controle te houden. Wij bepalen weliswaar zelf voor welke acties wij kiezen, maar wij hebben geen invloed op de gevolgen van deze keuzes. Universele wetten of principes zijn daarop van invloed. *Wij* beheersen dus niet ons eigen leven, *principes* overheersen ons leven. Naar onze mening biedt dit idee een wezenlijk inzicht in de frustratie die mensen ondervinden ten gevolge van de levensvisie van het traditionele tijdmanagement.

In dit boek presenteren wij een ingrijpend andere benadering van tijdmanagement, namelijk een die op principes is gebaseerd. Onze aanpak overstijgt de traditionele voorschriften van sneller, harder, verfijnder en meer. In plaats van een andere klok aan te reiken, biedt onze methode een nieuw kompas; hoe hard je gaat is immers lang niet zo belangrijk als waar je naartoe gaat.

Enerzijds is dit een nieuwe benadering, anderzijds is zij zeer oud. Zij is diepgeworteld in klassieke, tijdloze principes die in groot contrast staan met de 'voor-zessen-klaar' en 'rijkdom-zonder-inspanning' levensbenadering die wordt gepromoot door de hedendaagse literatuur over tijdmanagement en 'succesvol leven'. Wij leven in een moderne samenleving die dol is op 'kort-door-de-bocht' technieken. De kwaliteit van het leven bereik je echter niet via ezelsbruggetjes en andere sluiptwegen.

Er is geen kortere weg. Maar er is wel een pad dat is gebaseerd op principes die al sinds mensenheugenis worden gerespecteerd. Als er een boodschap aan deze wijsheid kan worden ontleend, dan luidt die dat een zinvol bestaan geen kwestie van snelheid of efficiëntie is. Waar het om gaat, is wat je doet en waarom je dat doet, en niet hoe snel je iets doet.

Wij willen je graag duidelijk maken wat je van dit boek kunt verwachten.

In het eerste deel, 'De klok en het kompas', bestuderen wij de kloof die velen ervaren tussen de manier waarop wij onze tijd inrichten en de zaken die voor ons van wezenlijk belang zijn. Wij beschrijven de drie 'generaties' van traditioneel tijdmanagement die het hedendaagse paradigma van efficiëntie en controle omvatten; wij bespreken vervolgens waarom deze traditionele, 'alleen op de klok gerichte' benadering in feite de kloof vergroot in plaats van deze te verkleinen. Wij bezinnen ons op de noodzaak van een nieuwe wijze van denken, van een vierde generatie die totaal anders is. Wij moedigen je aan om na te gaan hoe je nu je tijd besteedt teneinde vast te stellen of je je enkel met 'urgente' zaken bezighoudt of dat je ook werkelijk 'belangrijke' dingen doet. Ook bekijken wij de gevolgen van de 'verslaving aan urgentie'. Tot slot werpen wij een blik op prioriteiten – onze wezenlijke, menselijke behoeftes en ons vermo-

gen om te leven, lief te hebben, te leren en een blijvende nalatenschap te creëren – en de manieren waarop wij deze op de eerste plaats kunnen stellen door ons met behulp van ons innerlijk kompas te oriënteren op het ‘ware noorden’ van die feitelijkheden die de kwaliteit van het leven bepalen.

In deel twee, ‘Wat telt is dat wat telt te laten tellen’, introduceren wij het kwadrant II-orderingsproces. Aan de hand van dit proces, dat elke week een halfuur in beslag neemt, onderwerp je de klok aan het kompas en verschuif je het zwaartepunt in je leven van ‘urgentie’ naar ‘belangrijkheid’. Wij doorlopen het proces eenmaal om je een indruk te geven van de directe voordelen. Daarna behandelen wij ieder onderdeel van het proces grondiger om je te laten zien hoe dit jouw leven kan verrijken. Wij besteden onder meer aandacht aan de volgende kwesties:

- Het duidelijk maken van een missie en het scheppen van een krachtige toekomstvisie die zin en doel geeft en feitelijk het DNA van je leven wordt.
- Het oproepen van evenwicht en synergie tussen de verschillende rollen in je leven.
- Het bepalen en realiseren van op principes gebaseerde doelstellingen die bijdragen aan de kwaliteit van jouw leven.
- Het vermogen vast te houden aan een perspectief dat je in staat stelt prioriteiten te stellen.
- Het integer handelen op het moment van keuze; het beschikken over de wijsheid en het oordeelsvermogen om te bepalen of ‘prioriteiten stellen’ neerkomt op het doorzetten of het aanpassen van plannen... en het mogelijk maken dat alle keuzes rustig en vol zelfvertrouwen ten uitvoer kunnen worden gebracht.
- Het plaatsen van de weken in het teken van een opwaartse spiraal van leren en leven.

In het derde deel, ‘De synergie van wederzijdse afhankelijkheid’ behandelen wij de problemen en het potentieel van de onderling samenhangende werkelijkheid waarin wij 80 procent van onze tijd doorbrengen; dit gebied wordt door het traditionele tijdmanagement feitelijk genegeerd of op inadequate wijze behandeld. Wij kijken naar het verschil tussen transactionele en transformerende interacties met anderen. In plaats van de ander slechts als hulpmiddel te zien, met wiens hulp wij door te delegeren meer gedaan kunnen krijgen, zullen wij bekijken hoe wij door een gedeelde visie en synergetische overeenkomsten een krachtige synergie kunnen creëren. Wij werpen een blik op *empowerment* – de ultieme ‘overdracht van het hefboompunt’ – en wij aanschouwen de zaken die je kunt doen om persoonlijke en organisatorische zelfwerkzaamheid te voeden en een katalysator van verandering te worden voor je gezin, werkomgeving en organisatie.

In deel vier, ‘De kracht en vrede van het leven volgens principes’, kijken wij naar enkele voorbeelden uit het alledaagse leven. Wij zullen laten zien hoe de benadering van de vierde generatie letterlijk de kwaliteit van je dagen en de aard van wat je doet, zal veranderen. Wij besluiten het boek met de principes van vrede, aan de hand waarvan je de voornaamste belemmeringen kunt ontwijken voor een leven vol voldoening, zin en vreugde.

Om alles uit dit materiaal te kunnen halen, moet je er diep in duiken; je moet bereid zijn je leven, je levensscript, je beweegredenen, je ‘prioriteiten’ en alles waar je voor staat onder de loep te nemen. Dit is een uitgesproken introspectief proces. Wij bevelen je aan om regelmatig te pauzeren als je met de stof bezig bent om naar je eigen hart en geest te luisteren. Het is bijna onmogelijk om diep in dit soort zelfreflectie verwickeld te raken en daar onveranderd weer uit te komen. Je zult de wereld met andere ogen gaan aanschouwen. Je zult je relaties met een andere blik bekijken. Je zult het fenomeen tijd anders gaan beschouwen. Je zult jezelf anders gaan zien. Wij zijn ervan overtuigd dat deze stof je in staat zal stellen om de kloof te overbruggen tussen je werkelijk belangrijke levensdoelen en de manier waarop je nu je tijd besteedt.

Wij bedanken je voor je bereidheid dat te overdenken wat wij als een betere weg beschouwen. Vanuit onze eigen ervaring zijn wij ervan overtuigd dat principes persoonlijke harmonie en ingrijpende resultaten kunnen voortbrengen. Kracht schuilt in principes.

Wij zijn ervan overtuigd dat de stof in dit boek jou zal helpen om aan de tirannie van de klok te ontsnappen en je innerlijk kompas te herontdekken. Dit kompas stelt je in staat te leven, lief te hebben en een grootse, blijvende nalatenschap na te laten... in vreugde.

Deel een De klok en het kompas

Stephen: Ik sprak op een avond mijn dochter Maria die niet lang daarvoor haar derde kind had gekregen. Ze zei: 'Ik raak zo gefrustreerd, pa! Je weet hoeveel ik van deze baby houd, maar ze neemt praktisch al mijn tijd in beslag. Ik krijg gewoon niets anders voor elkaar, ook niet de dingen die alleen ik kan doen.'

Ik begreep hoe frustrerend dit voor haar moest zijn. Maria is slim en begaafd, ze is altijd bij allerlei goede projecten betrokken. Ze voelde dat werk als het ware aan haar zuigen, de plannen die ze wilde realiseren, de bijdragen die zij wilde leveren, allerlei zaken waar thuis te weinig aan gebeurde.

Terwijl wij spraken, kwamen wij tot het inzicht dat haar frustratie in wezen het resultaat was van haar verwachtingen. Maar op dit moment was slechts één ding van belang: genieten van de baby.

'Probeer toch te ontspannen,' zei ik. 'Ontspan je en geniet van deze nieuwe ervaring. Laat je kind jouw vreugde voelen in jouw rol van moeder.

Niemand anders kan haar beminnen en voeden op eenzelfde manier als jij. Alle andere zaken vallen daarbij nu in het niet.'

Maria begreep dat haar leven op de korte termijn uit balans zou raken... en dat dat niet anders kon. 'Alles heeft zijn tijd onder de zon.' Ze begreep ook dat de baby zou groeien, in een andere levensfase zou komen, en dat zij dan weer tijd zou hebben voor haar doelen en op haar eigen, krachtige wijze haar bijdrage zou kunnen leveren.

Tot slot zei ik: 'Houd zelfs geen lijstjes bij. Vergeet alle schema's. Stop met het bijhouden van je agenda als jou dat alleen maar schuldgevoelens oplevert. De baby is op dit moment het belangrijkste in je leven. Geniet van je kind en maak je geen zorgen. Laat je leiden door je innerlijke kompas en niet door de klok aan de muur.'

Voor velen bestaat er een kloof tussen het kompas en de klok, tussen de zaken die voor ons van wezenlijk belang zijn en de manier waarop wij onze tijd besteden. En deze kloof wordt niet gedicht door de traditionele benadering van het 'tijdmanagement', namelijk door meer dingen sneller te doen. In feite vinden de meeste mensen zelfs dat een verhoging van de snelheid de dingen alleen maar erger maakt.

Overweeg eens het volgende: iemand zwaait met een toverstokje en schenkt je plotsklaps een toename van 15 tot 20 procent in efficiëntie – de toename die het traditioneel tijdmanagement je belooft; zijn al je zorgen op het vlak van

tijdmanagement dan opgelost? Hoewel je je in eerste instantie verkneukelt over het vooruitzicht van een toegenomen efficiëntie, zoals de meeste mensen met wie wij hebben samengewerkt, zul je waarschijnlijk toch moeten vaststellen dat je de uitdagingen waarvoor je staat, niet eenvoudigweg kunt oplossen doordat het vermogen om meer dingen in minder tijd gedaan te krijgen is toegenomen.

In dit deel bestuderen wij uitvoerig de drie generaties van traditioneel tijdmanagement. Wij verkennen ook de redenen waarom zij de genoemde kloof niet gedicht krijgen. Wij vragen je om na te gaan of je het leven beschouwt aan de hand van het elementaire paradigma van 'urgentie' of dat van 'belangrijkheid'. Ook bespreken wij de gevolgen van de verslaving aan urgentie. Wij kijken naar de noodzaak van een vierde, totaal verschillende generatie. Deze generatie gaat eerder over persoonlijk leiderschap dan over 'tijdmanagement'. Zij is niet zozeer gericht op dingen goed doen als wel op de juiste dingen doen.

In hoofdstuk 3 behandelen wij de lastige vraag wat de 'belangrijkste zaken' in ons leven zijn en analyseren wij ons vermogen om deze prioriteiten te stellen. Dit hoofdstuk behandelt de drie kernideeën uit het hart van de vierde generatie. Het vormt ongetwijfeld een uitdaging voor de manier waarop je nu nog over tijd en het leven denkt. Dit hoofdstuk vereist de bereidheid tot diepe persoonlijke introspectie. Wij stellen voor dat je het een en ander in de aangegeven volgorde doorwerkt, maar als je dat zinniger lijkt, kun je ook verder gaan naar deel twee. Je kunt je dan in het kwadrant II-ordeningsproces verdiepen, de voordelen daarvan in overweging nemen en vervolgens naar hoofdstuk 3 terugkeren. Wij garanderen dat het begrip en de toepassing van de drie fundamentele ideeën in dit hoofdstuk een dramatisch effect zullen hebben op de tijd en kwaliteit van je leven.

1

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

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

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

Mijn leven is hectisch! De hele dag loop ik te rennen, steeds maar vergaderingen, telefoongesprekken, papierwerk, afspraken. Ik duw mezelf tot de grens, val uitgeput in bed en sta de volgende ochtend weer vroeg op om het allemaal over te doen. De resultaten zijn geweldig; ik krijg veel gedaan. Maar soms krijg ik zo'n typisch gevoel van binnen en denk: 'Nou en? Telt alles wat ik doe werkelijk?' Ik moet toegeven dat ik het antwoord daarop niet weet.

Ik heb het gevoel alsof ik verscheurd raak. Mijn gezin is belangrijk voor mij, 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?

Ik heb gewoon amper de mogelijkheid om iets anders te doen. De raad van bestuur en de aandeelhouders omsingelen mij als een zwerm bijen vanwege onze zakkende aandelenprijzen. Ik moet voortdurend scheidsrechter spelen in de competentiestrijd tussen de leden van mijn staf. Ik sta enorm onder druk om het voortouw te nemen in de kwaliteitsverbetering binnen onze organisatie. Het moreel onder onze medewerkers is laag en ik voel mij schuldig dat ik niet meer tijd voor hen kan vrijmaken om naar hen te luisteren. Bovendien heeft mijn gezin, ondanks onze gezamenlijke vakanties, mij afgeschreven omdat zij mij bijna nooit zien.

Ik heb niet het gevoel dat ik mijn leven onder controle heb. Ik probeer vast te stellen wat belangrijk is en doelstellingen te formuleren, maar andere mensen – mijn chef, mijn collega's, mijn partner – steken altijd een spaak

in het wiel. Wat ik van plan was te doen, wordt onmogelijk gemaakt door wat andere mensen verwachten dat ik doe. Wat voor mij belangrijk is, wordt weggevaagd door de stroom van wat belangrijk is voor iedereen.

Iedereen zegt me dat ik zo succesvol ben. Ik heb hard gewerkt, gezwoegd en offers gebracht. Ik heb de top gehaald, maar gelukkig ben ik niet. Diep in mijn binnenste heb ik dat lege gevoel. Het is net als in het liedje van Doe Maar: 'Is dit alles wat er is?'

Het grootste deel van de tijd beleef ik geen plezier. 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 ten opzichte van alles wat ik zou moeten doen, schept een permanente spanning. Hoe kan ik vaststellen wat het belangrijkste is? Kan ik nog van iets genieten?

Ik geloof dat ik in zekere zin wel aanvoel wat ik met mijn leven aan moet. Ik heb opgeschreven wat ik werkelijk belangrijk vind en ik heb een aantal doelen gesteld, zodat ik mijn prioriteiten kan realiseren. Maar ergens tussen die visie en mijn dagelijkse handel en wandel raak ik de weg kwijt. Hoe kan ik dat wat werkelijk telt, naar mijn dagelijks leven vertalen?

Het stellen van prioriteiten raakt als thema de kern van het leven zelf. Wij voelen ons allemaal belast door de dingen die wij willen doen, door de eisen die er aan ons worden gesteld, door de vele verantwoordelijkheden die wij moeten dragen. Allemaal voelen wij ons uitgedaagd door de beslissingen die wij van dag tot dag, van moment tot moment, moeten nemen over de beste indeling van de ons beschikbare tijd.

Beslissingen zijn gemakkelijk te nemen wanneer het om kwesties van 'goed' of 'slecht' gaat. Wij zien zonder moeite in dat sommige vormen van tijdsbesteding verspilling zijn, afstompend of zelfs geestdodend. Maar voor de meesten onder ons draait het niet om 'goed' of 'fout', maar om 'goed' of 'het beste'. Vaak genoeg is de vijand van het beste het goede.

Stephen: Ik kende iemand die werd gevraagd de nieuwe decaan van het Businesscollege van een grote universiteit te worden. Zodra hij aankwam, bestudeerde hij de situatie van het college en hij begreep 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 binnen het college op, want de oude decaan had zich hoofdzakelijk met het dagelijks reilen en zeilen van de faculteit bemoeid. De nieuwe decaan was altijd op pad. Hij reisde rond en probeer-

de overal in het land fondsen voor onderzoek en overige financiële steun te verwerven. En hij besteedde niet zoveel aandacht als zijn voorganger aan dagelijkse dingen. De faculteitsleden moesten zich tot zijn administratief assistent richten, wat vooral de hoger geplaatste medewerkers een affront vonden. De faculteitsleden raakten zo overstuur van zijn afwezigheid, dat ze een delegatie naar de president van de universiteit zonden met het verzoek om een andere decaan of een wezenlijke verandering in de stijl van leidinggeven van de huidige decaan. De president, die wist waar de decaan mee bezig was, zei: 'Kalm aan. Hij heeft een goede administratief assistent. Gun hem de tijd.'

Binnen korte tijd stroomde het geld binnen en de faculteitsleden begonnen het beleid van hun decaan beter te begrijpen. Al spoedig zeiden ze iedere keer als ze hem zagen: 'Vooruit, op pad jij. Wij willen jou hier niet zien. Zorg dat er nog meer centen binnenstromen. Je administratief assistent leidt dit kantoor beter dan wie ook.'

Deze man gaf later aan mij toe dat zijn vergissing was geweest dat hij te weinig aan teambuilding had gedaan; hij had te weinig uitgelegd en toegevoegd waar hij mee bezig was. Ik weet zeker dat hij dan nog beter had kunnen presteren, maar ik leerde een wijze les van hem. Wij moeten onszelf 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 of de universiteit het *beste* was.

Wat is voor jou het 'beste'? Wat weerhoud je ervan aan het 'beste' de tijd en energie te besteden die je eraan zou willen besteden? Staan er te veel 'goede' dingen in de weg? Voor veel mensen is dat wel het geval. En het resultaat is het onzekere gevoel dat zij de prioriteiten in hun leven niet de aandacht geven die ze toekomt.

De klok en het kompas

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

De worsteling ontstaat wanneer wij een kloof ervaren tussen de klok en het kompas, wanneer de dingen die wij doen geen bijdrage leveren aan wat voor ons het belangrijkste is.

Voor sommigen is de pijn die deze kloof veroorzaakt, intens. Wij lijken ons ei niet kwijt te kunnen. Wij voelen ons opgesloten, overheerst door andere mensen of situaties. Wij reageren altijd op crises. Wij zitten voortdurend gevangen in ‘the thick of thin things’, blussen alsmear binnenbrandjes en kunnen nooit tijd vrijmaken voor dingen waarvan wij weten dat ze een verschil uitmaken. Wij hebben het gevoel alsof ons leven voor ons wordt geleid.

Voor anderen komt deze pijn neer op een vaag gevoel van onbehagen. Wij kunnen niet onder een noemer brengen wat wij naar ons gevoel *zouden moeten doen*, wat wij *willen doen* en wat wij feitelijk *doen*. Wij zitten vast in dilemma’s. Wij voelen ons dermate schuldig over wat wij niet doen, dat wij niet kunnen genieten van de dingen die wij wel doen.

Sommigen voelen zich leeg. Wij hebben geluk alleen gedefinieerd in termen van beroepsmatige of financiële prestaties en wij merken dat ons ‘succes’ niet de bevrediging geeft die wij ervan hadden verwacht. Wij hebben met veel moeite de ‘ladder naar succes’ beklommen – het diploma, de lange nachten buffelen, de promoties – maar ontdekken zodra wij de bovenste sport hebben bereikt, dat de ladder tegen de verkeerde muur staat geleund. In beslag genomen door de klim naar de top hebben wij in onze intense en overmatige inspanningen een spoor achtergelaten van ontredde relaties en gemiste kansen. Tijdens onze race omhoog hebben wij niet de tijd genomen om te doen wat het allerbelangrijkste was.

Weer anderen voelen zich gedesoriënteerd of verward. Wij hebben geen werkelijk besef van wat onze ‘prioriteiten’ zijn. Wij stappen automatisch van de ene activiteit op de andere over. Het leven verloopt mechanisch. Slechts zo nu en dan vragen wij ons af of wat wij doen, wel zin heeft.

Sommigen van ons weten dat wij uit balans zijn, maar wij hebben evenmin vertrouwen in de alternatieven. Of wij menen dat de kosten van verandering te hoog zijn. Of wij zijn bang om iets anders te proberen. Het is gemakkelijker om met een bepaalde onevenwichtigheid te leven.

Een oproep tot ontwaken

Wij worden misschien op schokkende wijze op het bestaan van deze kloof geattendeerd. Een geliefde overlijdt. Plotseling is zij verdwenen en zien wij de grimmige realiteit van wat had kunnen zijn, maar wat niet was omdat wij te zeer bezig waren met het beklimmen van de ‘ladder naar succes’ om een diep bevredigende relatie te kunnen waarderen en koesteren.

Wij ontdekken misschien dat onze puberende zoon drugs gebruikt. Beelden dringen zich op van de tijd die wij in al die jaren samen hadden kunnen doorbrengen om dingen te doen, om onze relatie te verdiepen, uit te bouwen, te

bestendigen. Maar wij hebben dat nagelaten omdat wij het te druk hadden met ons brood te verdienen, om de juiste relaties aan te knopen of gewoon om de krant te lezen.

Ons bedrijf krimpt in en onze baan staat op de tocht. De arts vertelt ons dat wij nog maar enkele maanden hebben te leven. Ons huwelijk wordt bedreigd door een echtscheiding. De een of andere crisis brengt ons tot een besef dat de huidige invulling van onze tijd niet overeenstemt met de dingen waar wij werkelijk waarde aan hechten.

Rebecca: Jaren geleden bezocht ik een jonge vrouw in het ziekenhuis. Zij was pas drieëntwintig jaar oud en had twee kleintjes. Haar was net meegedeeld dat ze kanker had en ongeneeslijk ziek was. Ik hield haar hand vast en probeerde wat troostende woorden te bedenken, toen zij uitriep: 'Ik heb er alles voor over om gewoon naar huis te kunnen en een luiert te verwisselen!'

Toen ik over haar woorden en mijn eigen ervaring met mijn kleintjes nadacht, vroeg ik me af hoe vaak zij en ik uit louter plichtsbesef luiers hadden verschoond, ietwat gehaast en misschien zelfs gefrustreerd wegens het oponthoud in onze drukke dagelijkse activiteiten. Je weet nimmer welke waardevolle momenten van liefde je later zal koesteren omdat ze nooit meer in je leven terugkomen.

Wanneer een dergelijke 'oproep tot ontwaken' zich niet voordoet, houden de meeste mensen zich zelden met relevante levensvragen bezig. In plaats van op zoek te gaan naar diepe, chronische oorzaken, zoeken wij naar doekjes-voor-het-bloeden, aspirines om de acute pijn te bestrijden. Aangemoedigd door de tijdelijke opluchting van dergelijke lapmiddelen raken wij alsmaar drukker met 'goede' dingen in de weer; wij nemen nooit een moment de tijd om ons af te vragen of wij ons wel met de belangrijkste zaken in ons leven bezighouden.

De drie generaties van tijdmanagement

In een poging om de kloof tussen de klok en het kompas te overbruggen, richten velen zich tot het domein van 'tijdmanagement'. Terwijl er zo'n drie decennia geleden minder dan een tiental relevante boeken over dit onderwerp was gepubliceerd, leverde ons meest recente literatuuronderzoek meer dan honderd titels, honderden artikelen en een uitgebreide reeks kalenders, planners, software en andere hulpmiddelen voor tijdmanagement op. Het lijkt wel op het 'popcorn'-fenomeen: de toenemende spanning en druk vanuit de samenleving heeft een explosie van boeken en instrumenten in het leven geroepen.

Voor het opstellen van het literatuuroverzicht hebben wij een berg aan informatie moeten lezen en verwerken; uiteindelijk hebben wij alles weten onder te

brengen in acht elementaire benaderingen van tijdmanagement. Deze variëren van de traditionelere, op ‘efficiency’ gerichte benaderingen, zoals de *Get organized*-benadering (‘Stel je zaken op orde’), de *Warrior*-benadering (‘De krijger’) en de *ABC*- of *Prioritization*-benadering, tot modernere benaderingen die verder breien op de traditionele paradigma’s. Hieronder vallen de oosterse *Go with the Flow*-benadering (‘Ga mee met de stroom’), die ons aanmoedigt meer in overeenstemming met natuurlijke levensritmes te leven en die ‘tijdloze’ momenten op te zoeken wanneer het getik van de klok eenvoudig verstomt in de vreugde van het moment. Ook de *Recovery*-benadering (‘Herstel’) valt hieronder, die laat zien hoe tijdverspilling – zoals uitstel of ineffectief delegeren – vaak het resultaat van diep psychologische scripts is, of dat ‘behaagzuchtigen’ vaak extreem toegewijd zijn en overmatig hard werken uit schaamte of uit vrees om te worden afgewezen.

Voor geïnteresseerden hebben wij in de tweede bijlage een overzicht van alle benaderingen en een bibliografie opgenomen. Maar wij hebben de indruk dat de lezers in het algemeen meer zullen herkennen in de drie ‘generaties’ van tijdmanagement. Elke generatie bouwt voort op de voorgaande en bereikt een hoger peil van efficiëntie en beheersing.

Eerste generatie. De eerste generatie is gebaseerd op ‘geheugensteuntjes’. Het is ‘ga-met-de-stroom-mee’, maar probeer wel rekening te houden met de dingen die je met je tijd wilt doen: het rapport schrijven, de vergadering bijwonen, de auto repareren, de garage opruimen. Deze generatie wordt gekenmerkt door eenvoudige rapporten en inventarislijsten. Aanhangers van deze generatie houden lijstjes bij waaraan ze kunnen refereren, zodat ze niet vergeten wat ze moeten doen. Hopelijk heb je aan het eind van de dag de meeste dingen gedaan die je van plan was te doen, zodat je ze op je lijst kunt doorstrepen. De taken die nog niet zijn volbracht, zet je morgen weer op de lijst.

Tweede generatie. De tweede generatie is een van ‘planning en voorbereiding’. Zij wordt gekenmerkt door kalenders en agenda’s. Het draait om efficiëntie, persoonlijke verantwoordelijkheid en resultaat wat betreft het stellen van doelen en het plannen van toekomstige activiteiten en gebeurtenissen. Wie met deze benadering werkt, maakt afspraken, schrijft verplichtingen op, stelt deadlines vast, noteert waar vergaderingen plaatsvinden. Je maakt misschien zelfs gebruik van een computer of een netwerk.

Derde generatie. De derde generatie komt neer op ‘plannen, prioriteiten stellen en beheersen’. Wie tot deze generatie behoort, heeft waarschijnlijk tijd besteed aan de opheldering van de eigen waarden en prioriteiten. Je hebt je afgevraagd: ‘Wat wil ik?’ Je hebt doelen gesteld voor de lange, middellange en de korte termijn om deze waarden te realiseren. Je stelt dagelijks een ranglijst van activiteiten op. Deze generatie wordt gekenmerkt door een uitgebreide

reeks planners en organizers – zowel elektronisch als op papier – met gedetailleerde formulieren voor de dagelijkse planning.

Op bepaalde wijze hebben deze drie generaties van tijdmanagement ons een heel eind op weg geholpen met de toegenomen effectiviteit in ons leven. Zaken als efficiëntie, planning, het stellen van prioriteiten, de opheldering van waarden en het stellen van doelen maken een wezenlijk, herkenbaar verschil uit. Maar uiteindelijk blijft voor de meeste mensen – ondanks de enorme toename in aandacht en materiaal – de kloof even groot tussen wat voor hen van wezenlijk belang is en de manier waarop zij hun tijd besteden. In veel gevallen is de situatie zelfs verslechterd. ‘Wij krijgen meer voor elkaar in minder tijd,’ wordt er gezegd, ‘maar waar zijn de waardevolle relaties, de innerlijke rust en het evenwicht gebleven, evenals het vertrouwen dat de dingen die wij doen, voor ons het belangrijkste zijn en goed worden gedaan?’

Roger: De drie generaties vormen de kroniek van mijn ervaringen met tijdmanagement. Ik groeide op in de Carmel, in de omgeving van Pebble Beach in California. Die artistieke, vrijzinnige, filosofische omgeving verkeerde beslist in de eerste generatie. Ik krabbelde regelmatig dingen op die ik niet wilde vergeten, in het bijzonder golftoernooien omdat die toen een belangrijke rol speelden in mijn leven. Omdat ik verder druk bezig was met ranches en paarden, waren er bepaalde seizoenen en andere belangrijke zaken om te onthouden.

In de loop van de tijd werd de behoefte om meer in minder tijd te doen, steeds groter. De verplichtingen die voortvloeiden uit alles wat ik wilde doen, en de uitgebreide mogelijkheden die voorhanden waren, maakten mij tot een discipel van de tweede generatie. Met betrekking tot tijdmanagement las ik alles waar ik maar beslag op kon leggen. Ik trad zelfs een tijdje op als adviseur inzake tijdmanagement. Ik hielp individuele klanten efficiënter te leven, ik leerde ze dingen beter te organiseren, om te gaan met de telefoon enzovoort. Doorgaans bestudeerde ik een dag lang hun doen en laten, en gaf ze dan specifieke aanwijzingen over hoe ze meer zaken in minder tijd gedaan konden krijgen.

Na enige tijd begon ik er tot mijn eigen wrevel steeds meer aan te twijfelen of ik mijn klanten wel hielp. Ik vroeg me zelfs af of ik hen niet eerder tot mislukking aanzette. Het probleem school niet in wat ze allemaal voor elkaar kregen. Het ging er eerder om waar zij probeerden uit te komen, wat zij hoopten te bereiken. Mensen wilden weten hoe ze iets moesten doen, maar ik besepte dat ik ze dat niet kon vertellen tenzij ik wist wat het was dat zij probeerden te doen. Dit bracht me bij generatie drie. Op een gegeven moment raakten Stephen en ik betrokken bij de oorsprong van de derde generatie en wij werkten met enkele mensen samen die op dit gebied zeer invloedrijk waren. Ons ging het erom waarden aan doelstellingen te

verbinden, zodat wij mensen konden helpen meer passende, werkelijk belangrijke dingen te doen. Dat leek toen een duidelijke weg die moest worden ingeslagen.

Gaandeweg werd het echter duidelijk dat er een reëel verschil bestond tussen wat de mensen wilden en wat zij werkelijk in hun leven nodig hadden. Velen wisten steeds meer doelstellingen te bereiken, maar voelden zich steeds minder gelukkig of vervuld.

Als gevolg hiervan hield ik een aantal fundamentele paradigma's tegen het licht, en ook mijn eigen gedachtegangen. Ik begon te beseffen dat de antwoorden niet in de drie generaties van tijdmanagement lagen. Ze lagen op het fundamentele niveau van de paradigma's. Ze scholen in de aannames aan de hand waarvan wij bepalen wat wij proberen te doen.

Sterke en zwakke punten van iedere generatie

Wij zullen de sterke en de zwakke punten van iedere generatie nader bestuderen en specifiek bekijken hoe zij helpen... maar tevens waarom zij niet aan de diepere behoeftes voldoen.

Mensen in de *eerste generatie* zijn doorgaans flexibel. Zij zijn in staat verschillend te reageren op mensen en veranderende behoeftes. Zij kunnen zich goed aanpassen en zijn goed in dingen uitzoeken. Zij werken volgens hun eigen tijdschema en doen wat zij denken dat op dat moment belangrijk is.

Maar vaak vallen er zaken tussen de spleten. Er worden afspraken vergeten en toezeggingen worden niet nagekomen. Zonder het sterke bewustzijn van een levenslange visie en de bepaling van doelstellingen, vallen de resultaten minder goed uit dan feitelijk nodig is. 'Prioriteiten' komen voor deze mensen neer op alles wat zich direct voor hun neus afspeelt.

Mensen in de *tweede generatie* plannen en bereiden dingen voor. Zij bezitten doorgaans een groter verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van resultaten en toezeggingen. Kalenders en schema's fungeren niet alleen als geheugensteuntje, maar zetten ook aan tot een betere voorbereiding voor vergaderingen en presentaties, zowel op professioneel niveau als tegenover het gezin, vrienden en partners. Voorbereiding verhoogt de efficiëntie en de effectiviteit. Doelen stellen en plannen verbeteren de prestaties en de resultaten.

Maar de nadruk op agenda's, doelen en efficiëntie plaatst planning sterk op de voorgrond. Ofschoon velen uit de tweede generatie oprecht waarde hechten aan andere mensen en hun relaties, zet de nadruk op planning hen er soms toe aan de ander als 'de vijand' te beschouwen. Anderen worden gereduceerd tot een interruptie of afleiding die hen ervan weerhoudt hun schema aan te houden of hun plannen ten uitvoer te brengen. Zij isoleren zich van anderen of gaan taken delegeren en zien mensen slechts als een hulpmiddel waarmee zij hun persoonlijk functioneren kunnen verbeteren. Bovendien krijgen de men-

sen in de tweede generatie misschien meer voor elkaar met betrekking tot wat zij willen, maar wat zij bereiken, hoeft niet noodzakelijkerwijs diepere behoeftes te vervullen of de geest tot rust te brengen. ‘Prioriteiten’ zijn voor mensen in de tweede generatie een afgeleide van agenda’s en doelstellingen.

Een belangrijk aspect van de *derde generatie* is dat zij doelstellingen en plannen aan waarden verbindt. Mensen in deze generatie bereiken enorme voordelen wat betreft persoonlijke productiviteit door een gerichte dagelijkse planning en de afbakening van prioriteiten. ‘Prioriteiten’ worden een afgeleide van waarden en doelstellingen.

De resultaten van deze generatie lijken veelbelovend. Eigenlijk is voor velen de derde generatie het hoogtepunt van wat in ‘tijdmanagement’ valt te bereiken. Zij menen dat zij alles aankunnen zolang zij diep in deze benadering blijven ondergedompeld. Maar ook deze derde generatie kent enkele serieuze tekortkomingen, niet opzettelijk maar ten gevolge van onbedoelde neveneffecten die worden gecreëerd door onvolmaakte paradigma’s en enkele ontbrekende, vitale schakels. Wij zullen uitgebreid naar deze tekortkomingen kijken omdat deze generatie voor velen het ‘ideaal’ vormt, het doel waar zij vanuit de eerste en tweede generatie naar streven.

Wij zullen enkele onderliggende *paradigma’s* of denkkaders van dichtbij bekijken. Paradigma’s zijn, net als plattegronden, niet het territorium zelf, maar geven dat weer. En als de kaart verkeerd is – als wij de weg willen vinden in Antwerpen en wij hebben alleen een kaart van Amsterdam bij ons – dan zal het heel moeilijk zijn om daar aan te komen waar we naartoe willen. Wij kunnen aan ons eigen gedrag werken – wij kunnen efficiënter reizen, een andere, zuiniger auto nemen, onze gemiddelde snelheid opvoeren – maar daarmee komen wij slechts goedkoper en eerder op de verkeerde plek aan. Wij kunnen aan onze houding werken, wij kunnen alles zover ‘psychologiseren’ dat wij er niet eens meer om geven dat wij op de verkeerde plek zijn beland. Maar het probleem heeft eigenlijk niets met houding of gedrag te maken. Het probleem is dat wij de verkeerde kaart gebruiken.

Terwijl deze paradigma’s ten grondslag liggen aan de gehele benadering van traditioneel tijdmanagement, worden zij alleen door de derde generatie benadrukt.

- **Controle.** Het primaire paradigma van de derde generatie is dat van controle: dingen plannen, schematiseren en beheersen. Pak ze stapsgewijs aan. Laat niets tussen de spleten door vallen. De meeste mensen zouden het prachtig vinden als zij hun leven onder ‘controle’ hadden. Maar waar het om gaat, is dat *wij* ons leven niet onder controle hebben; *principes* beheersen ons leven. Wij kunnen onze keuzes controleren, maar niet de consequenties van die keuzes. Als wij het uiteinde van een stok oppakken, tillen wij ook het andere uiteinde op. Het is een illusie om te denken dat wij controle uitoefenen. Wij

plaatsen ons dan in een positie waarbij wij alle mogelijke gevolgen proberen te beheersen. Bovendien kunnen wij andere mensen niet controleren. En aangezien dit elementaire paradigma over controle gaat, negeert tijdmanagement dus in feite de realiteit dat wij het grootste deel van ons werk en leven doorbrengen met andere mensen die zich niet laten overheersen.

- **Efficiëntie.** Efficiëntie is ‘meer in minder tijd gedaan krijgen’. Dat lijkt zinvol. Wij krijgen meer gedaan. Wij reduceren of elimineren zelfs tijdsverspilling. Wij stroomlijnen ons handelen. Wij zijn sneller. Wij kunnen bergen werk verzetten. De toename in productiviteit is ongelooflijk. Maar de onderliggende aanname is dat ‘meer’ en ‘sneller’ beter zijn. Is dat noodzakelijkerwijs waar? Er bestaat een essentieel verschil tussen effectiviteit/doeltreffendheid en doelmatigheid/efficiëntie. Je kunt onder prachtige weersomstandigheden over de snelweg rijden en een uitstekend rendement behalen. Je bent uiterst efficiënt. Maar als je voorbij Eindhoven over de A2 naar het zuiden rijdt en je bestemming is Delfzijl – zo’n 250 km naar het noordoosten – ben je niet erg effectief. En hoe kun je efficiënt ‘met mensen’ zijn? Heb je ooit geprobeerd efficiënt om te gaan met je partner, een tiener of een werknemer over een emotioneel gevoelig onderwerp? Hoe ging dat?

‘Sorry, maar je kunt niet te veel op je gevoelens ingaan. Ik heb maar tien minuten tijd.’

‘Val me nu niet lastig, zoon. Ga met je verwarde gevoelens en trieste gevoel eventjes ergens anders naartoe. Dadelijk ben ik klaar met wat ik volgens mijn agenda op dit moment moet doen.’

Je kunt wel efficiënt omgaan met zaken, maar niet – effectief – efficiënt zijn met mensen.

- **Waarden.** Iets waarderen komt neer op inschatten of iets de moeite waard is. En waarden zijn daarbij van doorslaggevend belang. Onze keuzes en daden worden bepaald door de waarde die wij aan iets hechten. Maar wij kunnen vele zaken waarderen, zoals liefde, veiligheid, een groot huis, geld op onze bankrekening, status, erkenning, roem. Als wij waarde hechten aan iets, betekent dat nog niet dat dit kwaliteit oplevert in ons leven. Als wij iets waarderen wat tegengesteld is aan de natuurlijke wetten die innerlijke rust en levenskwaliteit bepalen, baseren wij ons leven op een illusie en kiezen wij voor mislukking. Wij kunnen niet voor onszelf de wet uitmaken.

- **Onafhankelijke prestaties.** Traditioneel tijdmanagement concentreert zich op prestaties, het tot stand brengen van iets, van de dingen die je voor elkaar wilt krijgen, waarbij je je door niets laat hinderen. Anderen worden feitelijk gezien als een middel met wiens hulp jij meer sneller gedaan krijgt, of zij worden beschouwd als obstakels, interrupties. Relaties zijn in wezen transactioneel. Maar in werkelijkheid zijn de meeste grote prestaties en vreugdes in het

leven het gevolg van relaties die *transformationeel* zijn. Mensen veranderen juist door de aard van interacties. Zij worden getransformeerd. Er wordt iets nieuws geschapen en niemand heeft daar controle over. Ook kan niemand anticiperen op wat er zal gebeuren. Het gaat niet om een functie of doelmatigheid. Het betreft een functie van de uitwisseling van begrip, inzichten, nieuwe kennis en opwinding over die nieuwe kennis. Toegang krijgen tot de transformationele kracht van wederzijds afhankelijke synergie is de ultieme ‘verplaatsing van het hefboompunt’ wat betreft resultaten op het vlak van tijd en kwaliteit van het leven.

- **Chronos.** Tijdmanagement draait om *chronos*, het Griekse begrip voor het chronologisch tijdsverloop. Chronologisch tijdsverloop wordt als lineair en ononderbroken beschouwd. Geen enkele seconde is meer waard dan een andere. De klok dicteert letterlijk ons levensritme. Maar er zijn ook culturen op aarde die het leven benaderen vanuit het paradigma van *kairos* ofwel ‘gepaste tijd’, ‘kwaliteitstijd’. Tijd is om te worden *ervaren*. Het is exponentieel, existentieel. De essentie van *kairos*-tijd is hoeveel waarde je ergens aan ontleent en niet zozeer hoeveel *chronos*-tijd je eraan besteedt. Onze taal geeft iets van *kairos*-tijdsbesef weer door de formulering: ‘Heb je een leuke tijd gehad?’ Wij vragen dan niet naar de hoeveelheid *chronos*-tijd die aan iets is besteed, maar naar de waarde, de kwaliteit van die tijd.
- **Competentie.** Tijdmanagement komt in essentie neer op een stel vaardigheden. Het idee is dat je in je leven kwaliteit kunt bereiken zodra je een aantal vaardigheden onder de knie hebt. Maar persoonlijke effectiviteit is een afgeleide van competentie *en karakter*. Bijna alle literatuur stelt ‘tijd is leven’, maar net als de meeste ‘succes’-boeken van de afgelopen zeventig jaar maakt de literatuur over tijdmanagement geen onderscheid tussen wat wij doen en wie wij zijn.² De eeuwenoude wijsheidsliteratuur erkent daarentegen het grote belang van zowel karakterontwikkeling als competentie met betrekking tot de creatie van resultaten op het vlak van de kwaliteit van het leven.
- **Management.** Tijdmanagement is een uitgangspunt vanuit het *management* zelf en niet van *leiderschap*. Management werkt binnen het paradigma; leiderschap creëert nieuwe paradigma’s. Management werkt binnen het systeem; leiderschap werkt aan het systeem. Je regelt ‘dingen’, maar je geeft leiding aan mensen. Fundamenteel voor het stellen van prioriteiten in ons leven is leiderschap *vóór* management: ‘Doe ik de juiste dingen?’ *vóór* ‘Doe ik de dingen goed?’

De kracht en zwakte van de drie generaties tijdmanagement worden weergegeven in het volgende overzicht.

	Pluspunten	Minpunten
Eerste generatie	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassingsvermogen als zich iets belangrijkers voordoet. Flexibiliteit van 'ga met de stroom' • Ontvankelijker voor mensen • Geen overmatige nadruk op schema's of structuur • Minder stress • Legt 'dingen die moeten gebeuren' vast 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen echte structuur • Er vallen dingen door de spleten • Verplichtingen jegens anderen vaak genegeerd of vergeten, relaties lijden • Relatief weinig bereikt • Gaat van crisis naar crisis ten gevolge van het negeren van schema's en structuren • 'Elementaire dingen': de zaken recht voor je neus
Tweede generatie	<ul style="list-style-type: none"> • Legt verplichtingen en afspraken vast • Bereikt meer dankzij doelstellingen en planning • Effectievere vergaderingen en presentaties door voorbereiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt schema's boven mensen • Meer van wat je wilt, niet noodzakelijkerwijs van wat je nodig hebt of wat voldoening geeft • Onafhankelijk denken en doen; ziet mensen als middel of belemmering tot doel • 'Elementaire dingen': de zaken op het schema
Derde generatie	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvaardt verantwoordelijkheid voor resultaten • Legt verband met waarden • Put uit de kracht van doelen op lange, middel-lange en korte termijn • Vertaalt waarden in doelen en daden • Verhoogt persoonlijke productiviteit door dagelijkse planning en het stellen van prioriteiten • Verhoogt efficiëntie • Geeft structuur/ordening aan het leven • Versterkt vaardigheid van tijdmanagement en zelfregulering 	<ul style="list-style-type: none"> • Zet ertoe aan te geloven dat jij alles controleert (i.p.v. natuurwetten of principes); eigendunk • Opheldering waarden niet op één lijn met sturende principes • Kracht van visie niet benut • Dagelijkse planning reikt vaak niet verder dan het benoemen van urgente zaken en crisismanagement • Kan leiden tot schuldgevoel, te zwaar belaste agenda en onevenwichtigheid in rollen • Stelt schema's boven mensen en ziet mensen als dingen • Weinig flexibel/spontaan • Vaardigheden alleen brengen geen effectiviteit of leiderschap voort; behoefte aan karakter • 'Elementaire dingen': bepaald door urgentie en waarden

Wat je ziet is wat je krijgt

Wat zijn de verscholen paradigma's die deze resultaten – efficiëntie, controle, management, competentie, chronos – voortbrengen? Zijn dit accurate kaarten van het terrein? Voldoen zij aan de verwachtingen die zij rond de kwaliteit van het leven scheppen? Het feit alleen al dat wij steeds meer energie steken in technieken en instrumenten die op deze paradigma's zijn gebaseerd – en het gegeven dat de fundamentele problemen niet verdwijnen (en vaak zelfs verergeren) – is een goede aanwijzing dat de elementaire paradigma's gebrekkig zijn. Denk terug aan enkele zorgen die wij hierboven al hebben weergegeven.

Mijn leven is hectisch! De hele dag loop ik te rennen, steeds maar vergaderingen, telefoongesprekken, papierwerk, afspraken. Ik duw mezelf tot de grens, val uitgeput in bed en sta de volgende ochtend weer vroeg op om het allemaal over te doen. Mijn resultaten zijn geweldig; ik krijg veel gedaan. Maar soms krijg ik zo'n typisch gevoel van binnen en denk: 'Nou en? Telt alles wat ik doe werkelijk?' Ik moet toegeven dat ik het antwoord daarop niet weet.

The within is ceaselessly becoming the without. 'Het innerlijke wordt onophoudelijk steeds meer het uiterlijke,' schreef James Allen, auteur van de klassieker *As a Man Thinketh*. 'Uit de staat van iemands hart vloeit de staat van zijn leven voort; zijn gedachten bloeien uit tot daden, en zijn daden dragen de vrucht van zijn karakter en lotsbestemming.'³

Het is van wezenlijk belang dat wij de onderliggende paradigma's van het tijdmanagement begrijpen, omdat deze paradigma's de plattegrond van ons verstand en hart vormen. Hieruit komen de opstelling, het gedrag en de uitkomsten van ons leven voort. Het scheidt als het ware een 'zien-doen-krijgen'-cyclus.

