

Voorwoord

Je hebt helemaal geen tijd om een voorwoord te lezen. In jouw overvolle leven is het al een wonder dat je aan lezen toekomt. Maar voor je gelijk doorbladert: gun jezelf een paar minuten. Want het gaat over mensen zoals jij. Die net als jij weer een deadline niet halen en dus 's avonds moeten doorwerken. Die zich afvragen hoe ze het gaan volhouden. Die steeds minder plezier in hun werk hebben. Of beter: hadden. Want ze hebben er iets aan kunnen doen en nee, multitasken is niet de oplossing.

Sinds enkele jaren traint FranklinCovey in België en Nederland met de aanpak van De 5 Keuzes. Honderden professionals, teams en hun managers ervoeren wat de impact ervan is: 'Ik werk niet meer 's avonds.' 'Ik ben beter in staat om me echt te focussen en heb meer energie voor de rest van de dag.' 'Het team is zoveel effectiever bij het dagelijkse werk.'

Hun overwinning kwam niet zonder slag of stoot. Onder het kopje 'Zij gingen je voor' delen zij hun wel en wee. Wat heeft het hun opgeleverd? Waar lopen ze nog steeds tegenaan? Is het hoera-effect na een week uitgewerkt, of heb je er na een jaar ook nog wat aan? Bij elke Keuze vertellen we hun verhalen. Op die manier willen we je een genuanceerd en volledig beeld geven van wat het effect van De 5 Keuzes kan zijn.

Je kan onmogelijk alles doen. Het gaat erom gedegen keuzes in je leven te maken. De methode van De 5 Keuzes kan ook jou daarbij helpen. Meer grip op je werk, meer balans in je leven en meer energie: het kan!

We wensen je daarbij alle succes, veel voldoening en veel plezier.

Laat je ook even weten wat jouw ervaringen zijn?

Erik Roger

Productivity Practice Leader – FranklinCovey Benelux

erik@franklincovey.be Twitter: @ErikRoger1

Inleiding

Voel je je levend begraven?

James deed verschrikt zijn ogen open toen het vliegtuig onder hem begon te trillen. Hij keek om zich heen en beseftte dat het alleen maar turbulentie was... en dat hij wéér in slaap was gevallen.

Hij was het afgelopen uur steeds ingedut, ondanks zijn pogingen om wakker te blijven en verder te gaan met zijn aantekeningen. 'Ik zou helemaal niet in dit vliegtuig moeten zitten,' dacht hij boos. 'Ik zou thuis moeten zijn bij Jasmijn!' Ze waren een paar maanden geleden getrouwd en zaten midden in een verhuizing. Deze reis was onverwacht gekomen.

De timing had niet slechter kunnen zijn. Jasmijn had een paar dagen vrij genomen voor de verhuizing en hij had hetzelfde gedaan. Maar een van de grootste klanten van zijn bedrijf zat dringend om technische hulp verlegen, en hij was de beste persoon om die te bieden. 'Ik ben nu in elk geval voor niemand bereikbaar,' gromde hij. 'Dat is tenminste één voordeel van een nachtvlucht.'

Terwijl hij zich dieper in zijn krappe, benauwde stoel in de middelste rij liet zakken, dacht hij terug aan de afgelopen weken: de ene crisis na de andere. Als een van de hoofdontwikkelaars van een klein maar groeiend softwarebedrijf was zijn agenda overvol. Ook had hij onlangs meer leiderschapsverantwoordelijkheden binnen zijn team gekregen, zodat hij nu meer mensen tevreden moest stellen. Kreeg hij geen vragen van het verkoopteam op zich af, dan waren het wel problemen van zijn ontwikkelaars. Er vielen zoveel beslissingen te nemen! Hij werd overladen met e-mails, instant messages en chatberichten met vragen die alleen hij blijkbaar kon beantwoorden. Zijn

leven voelde als deze stoel in het middenpad – krap en benauwd – en het werd alleen maar erger.

Toen hij deze baan twee jaar geleden accepteerde, was hij enthousiast geweest over het bedrijf en de vooruitzichten. Hun product was een cool stukje software, en hij mocht het soort programmeerwerk doen dat hij leuk vond. Toen Jasmijn en hij allebei werk hadden, waren ze gaan uitkijken naar een plek waar ze eindelijk een thuis voor zichzelf konden creëren en misschien een gezin konden stichten. ‘Maar in deze hectiek,’ dacht hij, ‘zijn we niet eens genoeg samen om een gezinsleven te hebben, of om überhaupt een gezin te beginnen!’

Ook Jasmijn had een drukke baan. Zij zat in de detailhandel en was manager van een paar kledingboetieks. Omdat die ook ’s avonds open waren, was ze meestal pas laat thuis. En ook dan was er vaak nog werk te doen: de roosters van de volgende dag kloppend maken als mensen zich ziek meldden, voorraden aanvullen enzovoort. Toen James dit allemaal de revue liet passeren, begon hij iets te voelen wat hij nog nooit eerder had gevoeld – wanhoop. ‘Houdt dit ooit op?’ dacht hij.

Klinkt dit je bekend in de oren?

Hoewel jouw omstandigheden misschien niet helemaal overeenkomen met die van James, gokken we dat een deel van het bovenstaande herkenbaar voor je is.

Toen je besloot dit boek te lezen, deed je dat waarschijnlijk om een of twee van de volgende redenen:

1. Je bent op zoek naar ideeën om productiever te worden. Je houdt de boel misschien behoorlijk goed draaiende, maar je hebt het idee dat het beter kan. Je wilt je tijd beter indelen, meer uit elke dag halen. Misschien wil je meer bijdragen, vooruitkomen in je werk, meer tijd hebben voor de mensen die belangrijk voor je zijn of een paar echt belangrijke doelen bereiken.
2. Je voelt je elke dag levend begraven en je bent op zoek naar hulp. Misschien voel je je zoals James; je probeert uit alle macht grip te houden op de groeiende berg dingen die je moet doen en op de eisen en beslissingen waarmee je de hele dag wordt geconfronteerd. Je voelt je

uit balans en hebt nauwelijks tijd voor jezelf. Je hebt het gevoel dat je gezondheid en je relaties eronder te lijden hebben en dat je voornamelijk bezig bent om heelhuids de dag door te komen. Je beseft dat het ernstig misgaat als er niet snel iets verandert.

Wie zich in een van deze omschrijvingen herkent (of er ergens tussenin zit), is niet de enige. Wij merken dat het steeds meer mensen zwaar valt om voor elkaar te krijgen wat ze in hun leven willen realiseren. Ze zien een heleboel mogelijkheden, maar voelen zich ook overweldigd. Ze rennen van hot naar her om vooruit te komen, maar zijn tegelijkertijd bang om achterop te raken. Hoe meer ze doen, hoe meer er op hen afkomt. Ze hebben te maken met een niet-aflatende stroom taken, afspraken, verplichtingen en verantwoordelijkheden. Soms lijkt het alsof er een gigantische berg verstikkend grind over hen wordt uitgestort, die hen levend dreigt te begraven.

Dit boek kan je helpen onder dat grind uit te komen, opnieuw lucht te krijgen en de regie over je leven weer op te eisen. Het laat je zien hoe je jezelf uit kunt graven met behulp van principes, processen en tools waarmee je je situatie kunt veranderen. Het reikt je een praktische manier aan om korte metten te maken met de tirannie van de eindeloze stroom dingen die op je afkomt. Het is geen toverformule die je zomaar even uitspreekt. Je moet er wat voor doen. Maar elk hoofdstuk staat vol met eenvoudige en effectieve dingen die je direct in praktijk kunt brengen en die je leven ingrijpend zullen beïnvloeden.

Zodra je het materiaal stap voor stap gaat implementeren, merk je dat de balans in je leven verschuift. Je komt onder het grind vandaan en vervolgt je leven op een productievere en bevredigendere manier. Je gaat beter beseffen welke dingen ertoe doen en waar je je op moet focussen, en je bent en voelt je aan het einde van elke dag voldaner.

De productiviteitsparadox

Het is in de geschiedenis van de mens nog nooit eerder zo gemakkelijk geweest om grootse dingen tot stand te brengen. Dat is voor een groot deel te danken aan de enorme ontwikkelingen in de technologie, die ons steeds productiever maken.

Dankzij de hedendaagse technologie kan een kind in Bangladesh algebra leren van de beste docenten op de planeet. Mensen van over de hele wereld kunnen onmiddellijk elkaars gezicht zien en in real time samenwerken. We hebben toegang tot de grootste bibliotheken en kunnen onze gedachten communiceren aan mensen overal ter wereld. Dankzij de moderne technologie hebben we grote vooruitgang geboekt op het gebied van geneeskunde, het menselijke genoom in kaart gebracht, regeringen omvergeworpen, staatsgeheimen openbaar gemaakt en corruptie blootgelegd.

Door de ontwikkelingen op het gebied van interconnectiviteit, werkingscapaciteit en draagbare technologieën die van alles kunnen meten, van onze bloeddruk tot de temperatuur van onze huid, raken hoe wij leven en denken en de technologieën die we gebruiken met de dag meer met elkaar verstrengeld. En de revolutie is nog maar net begonnen.

Tegelijkertijd maken deze zelfde technologieën het moeilijker dan ooit om de dingen te realiseren die belangrijk voor ons zijn.

De productiviteitsparadox

Het is zowel gemakkelijker als moeilijker dan ooit om buitengewoon productief te zijn en voldoening te voelen in je leven.

De inkomende stroom informatie die de hedendaagse technologie mogelijk maakt, overlaadt ons met taken en aanspraken op onze aandacht die uiteindelijk misschien helemaal niet zo relevant zijn. Dankzij die technologie kan iedereen die daar zin in heeft van waar ook ter wereld iets in onze digitale inbox zetten en ons tot een antwoord verplichten, ook al is dat antwoord nee. We worden levend begraven onder de niet te stuiten stroom van alles wat onze kant op komt. Dat kost energie die we in waardevollere zaken hadden kunnen steken. Vaak zien mensen succes puur als een kwestie van dingen (net) op tijd gedaan krijgen, niet als zorgvuldig en goed dingen doen die hun het gevoel geven dat ze echt bijzonder werk leveren.

De door technologie gefaciliteerde, hypersnelle aard van ons werk heeft zoveel invloed op ons leven dat we ons nog nooit eerder zo over-

weldigd hebben gevoeld. We hebben het idee dat we omkomen in dingen die moeten, en voelen ons daar tegelijkertijd steeds minder toe in staat. We zijn gejaagd en nerveus, gestrest als we aan het werk zijn en gestrest als we dat niet zijn. Deze semipermanente toestand van zorgelijke rusteloosheid is diep in onze cultuur doorgedrongen en gaat ten koste van ons zelfvertrouwen en ons plezier. Dit is de prijs die mensen overal ter wereld betalen voor de productiviteitsparadox. En die prijs wordt alleen maar hoger doordat mensen niet weten hoe ze met die paradox moeten omgaan en hem naar hun hand moeten zetten.

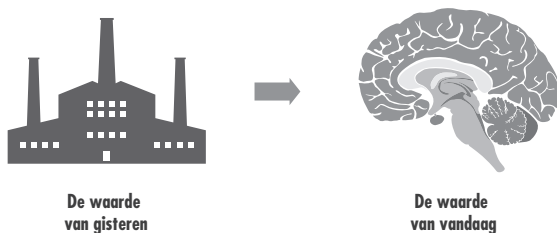
De productiviteitsparadox draait om drie cruciale problemen.

Probleem 1: we moeten meer beslissingen nemen dan ooit

Aan het begin van de twintigste eeuw, tijdens de wereldwijde industrialisatie, heeft de automatisering van arbeid tot een enorme productiviteitstoenamen geleid. Werk werd opgedeeld in kleine, herhaalbare assemblagetaken die iedereen kon uitvoeren. Zo konden bedrijven en landen op veel grotere schaal goederen gaan produceren. Deze opschaling van productiecapaciteit was verantwoordelijk voor de rijkdom van de twintigste eeuw.

Maar in de eenentwintigste eeuw wordt waarde niet langer gecreëerd via de handmatige arbeid die nodig is om dingen in elkaar te zetten, maar via de creatieve mentale arbeid waarmee hedendaagse complexe processen, diensten en producten worden ontworpen, gebouwd, op de markt gezet en verkocht (zoals software of hoogwaardige medische apparatuur). De economische waarde is verschoven van werk dat weinig beslissingen van ons vraagt naar werk dat veel beslissingen van ons vraagt – van onze handen naar onze hersenen dus.

Het probleem is dat de snelheid waarmee we beslissingen moeten nemen om ons werk te kunnen doen bijna overweldigend is. En omdat de meeste mensen toegewijd en ijverig zijn, proberen ze deze stroom beslissingen op een lineaire manier af te handelen. Ze nemen beslissingen zoals ze komen; ze werken ze een voor een af, nemen ze zo goed en zo snel als ze kunnen en richten zich op de volgende – net zoals het aan een assemblagelijijn werkt.



Het probleem is dat waardevolle beslissingen zich niet in een voorspelbare volgorde aandienen. Het zijn niet-lineaire kansen. Als we er niet alert op zijn, ontgaan ze ons volledig of besteden we er alleen op een gehaaste, oppervlakkige manier aandacht aan. Een lineaire benadering in een niet-lineaire werkelijkheid leidt gegarandeerd tot mislukking. Je schrap zetten en gewoon meer doen in minder tijd levert geen buitengewone productiviteit op in een wereld waarin waarde wordt gecreëerd door een stap achteruit te doen, prioriteit aan te brengen in de keuzes die op je afkomen en goede beslissingen te nemen over de dingen die werkelijk invloed hebben op de resultaten.

In een veelzeggend onderzoek dat werd aangehaald in *Harvard Business Review* bleken toppresterders in weinig complexe banen die een minimum aan besluitvorming meebrachten (zoals medewerkers in een fastfoodrestaurant) ongeveer drie keer zo productief als de slechtste presteerders. In middelmatig complexe banen (zoals productiemedewerkers in een hightechfabriek) bleken de toppresterders twaalf keer zo productief. Maar in zeer complexe banen, waarin het succes valt of staat met de juiste beslissingen (zoals een software-engineer of een compagnon bij een beleggingsbank) waren de verschillen tussen de toppresterders en de slechtste presteerders zo groot dat ze niet te meten waren.¹



Weinig
complex
3X



Middelmatig
complex
12X



Zeer
complex
∞

Denk eens aan je eigen werk. Voelt dat niet behoorlijk complex? Zijn er bepaalde aspecten waarbij de juiste beslissingen een gigantisch verschil maken in je resultaten? Heb je de tijd en de energie om deze beslissingen goed te kunnen nemen?

Probleem 2: onze aandacht ligt meer dan ooit onder vuur

Als het aantal beslissingen dat we moeten nemen het enige probleem was, zou het allemaal nog niet zo erg zijn. Maar er is een tweede belangrijk probleem: terwijl we al die inkomende beslissingen proberen af te handelen, ligt onze aandacht meer dan ooit onder vuur. Alle piepjes, bliepjes en banners die onze mentale ruimte binnendringen, ondermijnen ons vermogen om ons te concentreren op de dingen die er werkelijk toe doen.

Zelfs je eigen persoonlijke technologie kan vijandelijk territorium worden. Als je ooit iets belangrijks hebt zitten googelen en vervolgens drie kwartier lang stompzinnige video's hebt zitten kijken of dingen hebt zitten lezen die totaal geen waarde voor je hadden, dan weet je uit ervaring hoe gemakkelijk je aandacht kan afdwalen als je er niet bewust mee omgaat.

De marketingwereld weet onze natuurlijke neiging tot afdwalen maar al te goed uit te buiten. Denk maar aan de miljoenen euro's en de tienduizenden uren die worden besteed aan pogingen om via reclames tijdens belangrijke sportwedstrijden dertig seconden van je aandacht te krijgen. Hetzelfde gebeurt dagelijks online: pop-ups wiebelen, dansen en maken domme geluidjes, puur met het doel je aandacht lang genoeg vast te houden om je interesse te wekken voor een product of dienst. Ons allesdoordringende media-ecosysteem – nieuws, reclames, radio- en tv-programma's – is in feite één grote strijd om onze waardevolste mentale hulpbron: onze aandacht. Die strijd gaat om dollars of euro's of yuan, en er staat veel op het spel. Adverteerders hebben volop prikkels om al het mogelijke te doen om je aandacht te bemachtigen, ook al is het maar voor heel even.

Maar langere tijd aandacht aan iets besteden is moeilijk, zowel voor individuen als voor organisaties. Dat blijkt zelfs uit ons taalgebruik. Als

we zeggen dat we aandacht aan iets besteden, onderkennen we dat we iets 'uitgeven'. Het vergt een investering van energie om onze aandacht ergens bij te houden. Dat is niet alleen figuurlijk zo; het is een biologisch en neurologisch feit. Omdat aandacht inspanning vergt, raakt je brein gemakkelijk afgeleid door minder belangrijke zaken.

Kort gezegd: als we niet alert zijn, schakelen we over op de mentale automatische piloot en fladderen we van de ene stimulerende en afleidende prikkel naar de andere. Zo lopen we de dingen mis die unieke betekenis hebben – de dingen die onze dagen, ons leven en onze relaties buitengewoon kunnen maken.

Probleem 3: we gaan gebukt onder een persoonlijke energiecrisis

Merk je dat je, te midden van alle beslissingen die op je afkomen en alle afleidingen die je aandacht opeisen, moeite hebt om helder te denken op je werk? Voel je je meestal uitgeput? Heb je stimulerende middelen als koffie of heftige energiedrankjes nodig om je de dag door te slepen? Ben je na je werkdag of -week soms zo uitgeput dat je alleen nog maar gevloerd op de bank kunt liggen en geen energie meer hebt voor de mensen of activiteiten waar je van houdt?

Een productief leven is een bewust leven, en dat vergt mentale energie. Maar door de niet te stuiten, door technologie gefaciliteerde stroom van alles wat tegenwoordig op ons afkomt, voelen we ons vaak zo moe en uitgeput dat we tegen onze eigen persoonlijke energiecrisis aan lopen. We kunnen niet de energie opbrengen om helder te denken, en in een wereld die om kenniswerk draait, is dat een probleem.

Energiemanagement heeft niet alleen te maken met fysieke energie, hoewel dat ook belangrijk is; het gaat om de pure energie die nodig is voor het verrichten van mentale arbeid. Ook dit is niet alleen maar metaforisch bedoeld; het is een biologische en neurologische realiteit. Je brein heeft bepaalde stoffen nodig om goed te kunnen functioneren, zoals glucose en zuurstof, en de levering daarvan aan je brein is afhankelijk van een aantal factoren. Helaas is onze doorsnee werkomgeving uitermate onvriendelijk voor onze hersenen. Volgens hersenonderzoeker John Medina vormen de moderne afgebakende, op zittende arbeid

gerichte werkplekken ‘een bijna perfecte omgeving om de hersenen tegen te werken.’² En dat terwijl we steeds vaker zeer complex, mentaal belastend werk doen.

De impact van de productiviteitsparadox

Deze drie fundamentele oorzaken van de productiviteitsparadox – een nimmer opdrogende stroom beslissingen die moeten worden genomen, de strijd om elke seconde van je aandacht en het uitputtende beroep op je persoonlijke energie – hebben allemaal een reëel effect op hoe voldaan je je elke dag op je werk, thuis en binnen je gemeenschap voelt.

Je merkt het effect wanneer je versleten thuiskomt, onzeker of je wel hebt gedaan wat je moest doen, tobkend over de dingen die je hebt laten liggen en bang voor de dag die komen gaat. Je merkt het als je naar je leven in het algemeen kijkt en je realiseert dat je belangrijke aspecten ervan verwaarloost, dat je bepaalde relaties niet voedt, talenten niet ontwikkelt en interesses niet najaagt. Je merkt het als je aan je potentieel denkt en aan de grote doelen die je hebt, maar je intussen murw geslagen voelt door alle klussen en eisen die op je afkomen en die je altijd van die belangrijker zaken lijken af te leiden.

Deze dingen hebben niet alleen betrekking op je innerlijke ervaringswereld; ze zijn ook kwantificeerbaar. Weet je dat in een wereld waarin mensen meer kansen hebben dan ooit om grootse dingen te verrichten, 40 procent – bijna de helft – van hun tijd, aandacht en energie in onbelangrijke of irrelevante activiteiten gaat zitten?

Dat is precies wat een zes jaar durend onderzoek van FranklinCovey aan het licht bracht. Aan het onderzoek werkten 351.613 respondenten mee uit Afrika, Azië/Oceanië, Europa, Latijns-Amerika, het Midden-Oosten en Noord-Amerika. Deze mensen gaven aan dat ongeveer 60 procent van hun tijd opging aan belangrijke zaken en ongeveer 40 procent aan zaken die niet belangrijk waren voor hen of hun bedrijf.³

Sta daar eens even bij stil. Sommige mensen zullen zeggen: ‘Nou, dat is in elk geval meer dan de helft!’ Maar stel dat je auto het maar de helft van de tijd doet. Zou je dan tevreden zijn? En je computer of je mobiele telefoon? En als maar de helft van de lampen in je huis het deed? Of als