

HET
Clock
work
effect

MINDER
DOEN IN
MINDER
TIJD

Creëer een bedrijf
dat ook draait zonder jou

MIKE MICHALOWICZ

Boom

Het Clockwork-effect

Creëer een bedrijf dat ook draait zonder jou

Mike Michalowicz

Boom



Inhoud

VOORWOORD DOOR FEMKE HOGEMA	13
9	
INTRODUCTIE	15
HOOFDSTUK 1 WAAROM JE BEDRIJF (NOG STEEDS) NIET VERDER KOMT	21
HOOFDSTUK 2 STAP EEN: MAAK EEN TIJDSANALYSE VAN JE BEDRIJF	39
HOOFDSTUK 3 STAP TWEE: FORMULEER DE QUEEN BEE ROLE VAN JE BEDRIJF	75
HOOFDSTUK 4 STAP DRIE: BESCHERM EN DIEN DE QBR	89
HOOFDSTUK 5 STAP VIER: HET VASTLEGGEN VAN SYSTEMEN	119

HOOFDSTUK 6

STAP VIJF: BRENG JE TEAM IN EVENWICHT

139

HOOFDSTUK 7

STAP ZES: KEN JE KLANT

171

HOOFDSTUK 8

STAP ZEVEN: HOUD EEN OOGJE IN HET ZEIL

189

HOOFDSTUK 9

WEERSTAND

(EN WAT JE ERAAN KUNT DOEN)

223

HOOFDSTUK 10

VIER WEKEN VAKANTIE

235

SLOTWOORD

255

WOORD VAN DANK

259

WOORDENLIJST MET DE BELANGRIJKSTE BEGRIPPEN

261

EEN WOORD VAN DE AUTEUR

265

INDEX

267

8

Introductie

‘**H**et is twee uur ’s nachts en ik schrijf je uit wanhoop.’
Dat is de eerste zin van een e-mail die ik ontving van Celeste*, een ondernemer die me om hulp vroeg. In de afgelopen acht jaar heb ik talloze e-mails ontvangen van lezers en van mensen die mijn boodschap over het uitroeien van ondernemersarmoede hadden opgepikt uit mijn boeken, van mijn lezingen, uit een artikel, een video of podcast. Ik beantwoord ze allemaal en bewaar er aardig wat. Deze e-mail wakkerde het vuur in mij aan om dit boek af te maken.

15

De e-mail ging als volgt verder: ‘Ik ben de eigenaar van een kinderdagverblijf. Er komt geen geld binnen. Ik heb al vanaf het begin geen salaris ontvangen. De schulden stapelen zich op. En vanavond zit ik aan de grond. Niet alleen financieel, maar ook emotioneel. Ik weet zeker dat onmiddellijke beëindiging van mijn leven de snelste oplossing zou zijn voor mijn ellendige situatie.’

Toen ik die e-mail las, kromp mijn hart ineen, ik maakte me zorgen – nee, ik was doodsbenuwd – of Celeste het wel zou overleven. Tegelijkertijd was haar kwetsbaarheid mij niet vreemd.

‘Begrijp me niet verkeerd, dit is geen zelfmoordbriefje’, vervolgde Celeste, ‘en ik sta op dit moment ook niet op het punt om zo’n stomiteit te begaan. Met zo’n beslissing zou ik alleen mijn gezin maar belasten. Maar als ik vrijgezel was geweest, was ik er al uit gestapt. Je moet weten, ik zit op dit moment met een dubbele longontsteking. Ik heb geen geld om iemand te betalen voor de schoonmaak van ons gebouw en de afgelopen vier uur heb ik de vloeren geschrobt en de

* Naam gewijzigd.

muren afgenomen. Ik ben uitgeput. Ik huil, en als ik niet huil, is dat omdat ik te moe ben om te huilen. Ik snak naar slaap. Ik ben doodziek, maar toch kan ik niet slapen omdat mijn zorgen me wakker houden. Het enige wat ik mijn bedrijf nog te geven heb, is mijn tijd en die raakt inmiddels ook op.'

Mijn hart brak toen ik Celestes verhaal las. Een paar keer in mijn leven was ik er als ondernemer ook zo aan toe geweest en ik kende talloze anderen die dieper dan diep waren gezonken, wanhopig op zoek naar een oplossing. De laatste regels van haar e-mail zullen me altijd bijblijven:

Wat is er met mijn droom gebeurd? Raakt die vraag een snaar? Bij mij wel, toen ik de e-mail las. We werken en werken en werken en werken en voor we het weten, lijken het ondernemingsidee waarover we ooit zo trots vertelden aan onze vrienden, het plan dat we uittekenden op een whiteboard, de visie die we deelden met onze eerste medewerkers niet meer dan een vage herinnering aan een onbereikbaar doel.

Normaal gesproken zou ik toestemming hebben gevraagd om de e-mail van een lezer te mogen delen, maar ik weet niet hoe ik Celeste kan bereiken en ik hoop dat ze dit misschien leest en iets van zich laat horen. Ik heb haar e-mail meerdere malen beantwoord, maar ik heb nooit meer iets gehoord en ik ben er ook niet in geslaagd haar op te sporen. Tot op de dag van vandaag denk ik aan haar en ik deel haar verhaal als waarschuwing.

Celeste, als je dit leest, stuur me alsjeblieft nog een e-mail. Ik zal je helpen. Als je liever geen contact opneemt, weet dan dit: het is niet jouw schuld dat je bedrijf is vastgelopen. Het komt zonder twijfel door je systemen – en die systemen kunnen we fixen.

Misschien kun je je verplaatsen in Celeste: misschien (ik hoop het) is jouw situatie minder benard, blijf je week in week uit de tredmolen de baas en weet je de boel draaiende te houden. Hoe je er ook aan toe bent: de kans is groot dat je nooit eens het gevoel hebt dat je het rustiger aan kunt doen, of dat je *minder* tijd en moeite kunt stoppen in je bedrijf. Waarom is dat zo?

De meeste ondernemers die ik ken, doen alles zelf: zelfs als we

hulp in de arm nemen, zijn we evenveel tijd, zo niet meer tijd kwijt met uitleggen aan het personeel *hoe* ze alle dingen moeten doen waarover wij ons geen zorgen meer zouden moeten maken. We blussen brandjes. We gaan laat naar bed. We blussen nog meer brandjes. We werken in het weekend en tijdens vakanties, we komen onze beloftes aan familieleden steeds vaker niet na en laten een avond stappen met vrienden schieten. We blussen *nóg* meer brandjes. We gaan maar door, zetten *nóg* een tandje bij, we krijgen niet genoeg nachtrust.

Maar dit is het idiote: zelfs als alles goed gaat met ons bedrijf, dan nog zijn we uitgeput. We moeten nog harder werken wanneer alles goed gaat want ‘wie weet hoelang dit duurt?’ En de kansen waarvan we weten dat we ze zouden moeten aangrijpen om te groeien, het visionaire werk dat essentieel is voor explosieve groei, al die dingen die we zo graag doen, schuiven we elke dag weer opzij totdat het notitieboekje met al onze ideeën zoekraakt onder een berg papier en to-dolijstjes, waar je het nooit meer terugvindt.

We zijn het aan het verknallen. Wij allemaal.

‘Werk harder’, zo luidt het mantra van het bedrijf dat in de lift zit, maar ook van het bedrijf dat ten onder gaat. ‘Werk harder’ is het mantra van elke ondernemer, elke bedrijfseigenaar, elke eersteklas medewerker en ieder ander die worstelt om niet achterop te raken. Onze misplaatste trots over langer, sneller en harder werken dan alle anderen in onze branche, heeft de overhand genomen. We rennen niet één marathon, we proberen er tien te sprinten. Als er niets verandert, zullen zij die zich tot deze manier van leven laten verleiden, instorten. En dan lopen ze misschien ook nog een dubbele longontsteking op.

Misschien is dit herkenbaar voor je. Als dat zo is, moet je weten dat je niet de enige bent die dit doormaakt. Je bent niet de enige ondernemer die het gevoel heeft dat hij nog harder moet werken, die uitgeput is en zich afvraagt hoelang hij dit werktempo kan volhouden. Je bent niet de enige met een eigen bedrijf die zich afvraagt waarom al zijn verbeteringen onder de streep niets hebben opgeleverd, of meer klanten hebben binnengebracht of medewerkers hebben

vastgehouden, of hem niet eens een beetje van zijn waardevolle tijd hebben teruggegeven. Je bent niet de enige die dit boek leest omdat je het gevoel hebt dat je vastzit en snakt naar antwoorden... en een dutje. Volgens een artikel op 20SomethingFinance.com is Amerika het 'meest overwerkte ontwikkelde land ter wereld' (G.E. Miller, 2 januari 2018). En dit is het wrange: Amerikanen zijn 400 procent productiever dan in 1950. Toch werken Amerikaanse werknemers meer uren en krijgen ze minder vrije dagen dan werknemers in de meeste andere landen. Ondernemers en bedrijfseigenaren hebben een nog grotere werklast. En vrije dagen? Die nemen ze niet op.

Ik begon met het schrijven van dit boek omdat ik een belangrijke vraag had: zou mijn bedrijf net zo groot, winstgevend en invloedrijk kunnen zijn als ik ooit voor ogen had, zonder dat ik alles (of ook maar iets) zelf hoeft te doen? Vijf jaar lang ging ik op zoek naar het antwoord op deze vraag – voor mezelf en voor de bedrijfseigenaren en ondernemers voor wie ik werk. *Voor jou.*

Als je mijn eerdere boeken niet kent, of als je me nog nooit hebt horen spreken, moet je weten dat het mijn levensmissie is om armoede onder ondernemers uit te roeien. Ik ben vastberaden ervoor te zorgen dat het ondernemers nooit meer aan iets zal ontbreken. Niet aan geld. Niet aan tijd. Niet aan leven. In mijn boek *Profit First* deed ik een poging een van de monsters te verslaan die de meeste ondernemers tot wanhoop drijven: het gebrek aan geld. In dit boek ga ik je helpen een nog groter monster de nek om te draaien: het gebrek aan tijd.

Welke antwoorden je ook zoekt, in dit boek vind je echte, uitvoerbare strategieën voor een efficiënte organisatie die al voor talloze ondernemers en bedrijfseigenaren en ook voor mijzelf hebben gewerkt.

Het doel is niet om meer uren in je dag te vinden. Dan zou je je bedrijf runnen met brute kracht, en zelfs als het je lukt, vul je die extra tijd toch alleen maar op met meer werk. Het doel is een efficiënte organisatie. In dit boek leer je hoe je eenvoudige maar effectieve veranderingen kunt aanbrengen in je manier van denken en het dagelijkse reilen en zeilen waardoor je bedrijf op de automatische piloot gaat draaien. Ik heb het over voorspelbare resultaten, beste

overwerkte vriend. Ik heb het over echte, duurzame groei. Ik heb het over een bloeiende bedrijfscultuur. Ik heb het over de vrijheid je te focussen op waar jij het best in bent en wat jij het liefst doet. En dat, vriend, is de enige manier waarop je een echt succesvol bedrijf kunt opbouwen – door je handen vrij te maken en het werk te doen waar je het best in bent, het werk dat je het allerliefst doet.

We bevrijden je ook uit de tredmolen. We verlossen je van al het gesjor en getrek, aan je tijd, aan je lijf, aan je brein ... en aan je bankrekening. Ja, je kunt je wel degelijk goed voelen over je bedrijf. Ja, je kunt wel degelijk opnieuw zo optimistisch zijn als je was toen je net met je bedrijf begon. Ja, je kunt wel degelijk je bedrijf opschalen zonder dat je jezelf kapotwerkt of je eigen geluk ervoor moet opofferen.

Het is zaak dat je stopt met alles te doen. Je moet je bedrijf zodanig stroomlijnen dat het zichzelf gaat runnen. Ik bedoel dat je bedrijf gaat draaien als een geoliede machine, aangezwengeld door een zeer efficiënt team dat op één lijn zit met jouw doelstellingen en waarden. Een zaak die op rolletjes loopt, *like clockwork*.

Het proces dat je in dit boek gaat ontdekken, is belachelijk simpel. Je komt geen shortcuts tegen, geen trucjes, geen hacks om nog meer werk te kunnen verstouwen. In plaats daarvan zul je zien hoe je het werk gedaan krijgt dat er het meest toe doet, hoe je al het andere kunt laten zitten en hoe je daar het onderscheid tussen maakt.

(Ja ja, dat is een beetje geleend uit *Het gebed van kalmte*. Kalmte lijkt nu misschien een onbereikbaar doel voor de meeste overwerkte visionairs, zoals jij. Sterker nog, je zou op dit punt allang blij zijn met een beetje tegenwoordigheid van geest. Maar als je de zeven stappen volgt die ik in dit boek uiteenzet, is kalmte gauw genoeg weer terug in je leven, mop!)

Het leven draait om impact, niet om uren. Op mijn sterfbed zal ik mezelf de vraag stellen of ik mijn leven zinvol heb besteed, of ik als individu ben gegroeid, of ik jou en anderen daadwerkelijk heb gediend, en of ik mijn familie en vrienden met hart en ziel heb liefgehad. Als ik zo vrij mag zijn: ik denk dat jij je hetzelfde zult afvragen.

Het is tijd om toe te treden tot de exclusieve Clockwork Club. Echt, zet de stap en kom erbij, om te beginnen op onze website

Cclockwork.life*, en dan, heel binnenkort, op het strand. Het wordt tijd dat je weer gaat doen wat je zo graag doet – in je leven, je werk en in je bedrijf. Het wordt tijd dat je met gemak en plezier strategieën gaat invoeren. Het is tijd om de balans terug te brengen in je leven. Dit boek helpt je daarbij.

Dat is mijn oprechte belofte aan jou.

* Om de toegang tot alle gratis materialen bij dit boek supersimpel voor je te maken, heb ik een Engelstalige website gelanceerd die Clockwork.life heet. Alles wat je nodig hebt bij dit boek, zoals de Clockwork Quick Start Guide, vind je daar. Als je daarbij nog professionele hulp wilt van een onafhankelijke consultant, een 'handen-uit-de-mouwen'-expert, dan heb ik een klein bedrijfje dat zich precies daarmee bezighoudt. Kijk op RunLikeClockwork.com. Let erop dat Clockwork.life geen .com is maar een .life, omdat de Clockwork Club een lifestyle is. En RunLikeClockwork.com is een .com omdat het hier helemaal draait om ons bedrijf dat ten dienste staat van andere bedrijven.

WAAROM JE BEDRIJF (NOG STEEDS) NIET VERDER KOMT

Net zoals het voor veel mensen die zijn geboren en getogen in New Jersey, de Garden State, een traditie is, nemen mijn vrouw en ik onze kinderen elke zomer voor een week mee naar mijn zus en haar gezin aan de kust bij Jersey. Tot een paar jaar geleden verliep onze zomervakantie ongeveer zo: iedereen bracht de dag op het strand door en vervolgens gingen de volwassenen rond vier uur 's middags borrelen vol grootspraak over hoe ze tot zonsopkomst blijven zitten om vervolgens tegen zeven uur 's avonds in slaap te vallen.

21

Met die uitzondering dat ik het borreluurtje zelden haalde en ook amper tijd op het strand doorbracht. Ik was aan het werk. Altijd. Als ik niet bezig was met het afronden van een project of in een meeting zat, probeerde ik een 'paar minuutjes' te stelen om mijn e-mail te checken. Als ik het al redde om buiten bij de anderen te gaan zitten, werd ik zo afgeleid door mijn gedachten over werk dat ik er niet echt bij was. Ik raakte er gestrest door en mijn familie ergerde zich kapot.

Elk jaar probeerde ik te breken met de slechte gewoonte van de 'werkvakantie'. Ik had hetzelfde voornemen: 'deze keer' zou ik vooraf al mijn werk afhebben, ik zou eindelijk van mijn vakantie kunnen genieten en met mijn volle aandacht bij mijn gezin zijn. Dan zou ik, zo dacht ik, zonder werk terugkeren van vakantie, of in elk geval met heel weinig werk, en heel makkelijk de boel weer oppakken. Maar mijn plan liep steevast op niets uit. Vaak gebeurde juist het tegenovergestelde van wat ik had gepland.

De laatste keer dat ik probeerde te bewijzen dat ik dit vakantieplan echt wel kon uitvoeren, werd een regelrechte ramp. Er diende zich een probleem aan met een klant, de dag voordat we zouden ver-

trekken. Ik weet niet eens meer wat het probleem was, maar op dat moment vond ik het belangrijk genoeg om tot laat in de avond aan een oplossing te werken. Vervolgens bleef ik nog langer op om het werk af te ronden waar ik mee bezig was vóór de crisis met de klant.

Het was al bijna ochtend toen ik thuiskwam van mijn werk. Ik sliep drie uurtjes en vertrok toen naar Long Beach Island. (Als je New Jersey niet kent, moet je weten dat Long Beach Island het echte Jersey-strand is, *niet* het gezuip en gefeest waar het meestal mee wordt geassocieerd.) Voor ik naar het strand ging, besloot ik mijn mail te checken om er 'zeker van te zijn dat alles in orde was'. Dat was het niet. De rest van mijn dag bracht ik door met bellen en e-mailen. Zelfs toen ik de volgende dag wel het strand haalde, was ik in gedachten met mijn bedrijf bezig en snakte mijn lijf naar slaap. Voor de zoveelste keer was ik er niet echt bij. De vakantie van mijn gezin leed er ook onder, want de spanning die ik voelde, sloeg op iedereen over. Eén persoon kan echt de sfeer verzieken en de pret voor de rest bederven.

Mijn vrouw ergerde zich aan mijn werkverslaving en daarom stuurde ze me op een middag eropuit voor een wandeling op het strand – zonder mijn telefoon. Ik keek naar de huizen aan het strand en dacht: de mensen die vakantie vieren in die enorme villa's hebben het helemaal voor elkaar. Die hadden financiële vrijheid. Die konden vakantie nemen zonder zich druk te maken over werk. Die konden genieten van hun vakantie en bij thuiskomst ontdekken dat hun bedrijf gewoon goed had gedraaid en verder gegroeid was. Dat wilde ik ook.

Maar toen ik beter keek, zag ik hoe de een na de ander op zijn veranda driftig door zat te tikken op zijn laptop. Ik zag zelfs mensen op het strand met hun laptops voorzichtig balancerend op hun knieën, uit angst dat er zand in hun toetsenbord zou komen, terwijl ze probeerden hun beeldschermen af te schermen van het zonlicht. De mensen van wie ik dacht dat ze het helemaal voor elkaar hadden, waren niet anders dan ik. Ze waren allemaal aan het werk tijdens hun vakantie. *Krijg nou wat!*

Op dat punt in mijn leven had ik één miljoenbedrijf opgebouwd

en verkocht aan een private investeerder en een ander aan een Fortune 500-bedrijf. Ik had twee managementboeken geschreven en een groot deel van het jaar besteed aan lezingen voor duizenden ondernemers over hoe ze hun bedrijf snel en organisch konden laten groeien. Dat klinkt alsof ik deed waar ik altijd van had gedroomd, hè? Je zou denken dat ik voorgoed had afgerekend met mijn werkverslaving. Maar het feit dat ik op mijn vakantie zat te stressen over werk, bewees dat dat niet zo was. Bij lange na niet. En het was duidelijk: ik was beslist niet de enige. Jij ook niet.

DE OPLOSSING IS NIET DE OPLOSSING

Ik dacht dat de remedie voor mijn werkverslaving meer productiviteit zou zijn. Als ik maar meer kon doen en sneller, dan zou ik meer tijd overhouden voor mijn gezin, voor mijn gezondheid, voor leuke dingen en *kon ik weer het werk doen dat ik echt graag deed*. Het werk waaraan ik mijn ziel kon laven.

Ik had het mis.

Om productiever te zijn, haalde ik alles uit de kast: focusapps, de Pomodoro-methode, werken in blokken. Ik begon om vier uur 's ochtends. Ik hield op om vier uur 's middags. Lijstjes op notitieblokken. Lijstjes op mijn telefoon. Lijstjes met maar vijf dingen erop. Lijstje met alles erop. Weer lijstjes op notitieblokken. De Don't Break the Chain-methode, die algauw leidde tot de Keten Jezelf Vast Aan Je Bureau-methode. Welke hack of techniek ik ook probeerde, hoe productief ik er ook van werd, ik kroop nog altijd veel later in bed dan goed voor me was, met een to-dolijst die 's nachts op magische wijze langer leek te zijn geworden. Misschien werkte ik wel sneller, maar ik werkte zeker niet minder uren. Sterker nog, ik werkte meer. Misschien boekte ik vooruitgang op veel kleine projecten, maar ik kreeg steeds meer nieuwe projecten op mijn bord. En ik had nog steeds geen zeggenschap over mijn eigen tijd. Al die jaren dat ik me had verdiept in productiviteit hadden me alleen maar meer werk opgeleverd. Het was een mislukking van epische proporties.

Als je sommige van de productiviteitsstrategieën die ik als mis-

lukte diëten heb opgedreund nog niet hebt geprobeerd, dan heb je vast wel je *eigen* lijst. Er is een hele industrie ontstaan rondom het verlangen om meer te doen en sneller. Podcasts, artikelen en boeken; mastermind-groepen en coaches; productiviteitstests, kalenders, dagboeken en software. We geloven de eerste de beste oplossing voor productiviteit die iemand ons aanraadt omdat we wanhopig zijn. We proberen wanhopig onze bedrijven te laten groeien door meer te doen en sneller, en al ons werk te managen zonder gek te worden.

Sommige productiviteitsexperts proberen niet langer de tijd te slim af te zijn. Toen ik bezig was met mijn research voor dit boek, raakte ik bevriend met voormalig productiviteitsgoeroe Chris Winfield. Hij had net een van zijn bejubelde retreats afgerond waarin hij een stuk of twintig managers en professionals leerde hoe ze meer dingen konden doen in minder tijd.

We hadden afgesproken voor een kop koffie in New York City in de buurt van het Lincoln Center. Hij zou me leren wat er echt voor nodig is om productief te zijn. Ik popelde om eindelijk het geheim achter productiviteit te ontdekken en bevrijd te worden van de stress die mijn leven beheerste. Ik arriveerde drie kwartier te vroeg. Ik kon niet wachten om de ultieme hack te ontdekken. Chris arriveerde precies op tijd, op de minuut precies – typisch voor een productiviteits-expert.

Na de gebruikelijke plichtplegingen ('dit is echt goeie koffie'), keek Chris me recht aan en zei: 'Productiviteit is bullshit'.

'Wa-...?!' vroeg ik en ik spuugde nog net mijn overheerlijke, gebalanceerde melange Fazenda Santa Ineze niet uit. Ik kan een behoorlijke koffiesnob worden (of liever nog, een 'bonoloog') als ik voorafgaand aan een afspraak drie kwartier overheb.

'Het is bullshit, man. Ik geef al jaren les in productiviteit en iedereen die les van me heeft gehad, is uiteindelijk meer gaan werken, ikzelf inbegrepen.'

Ik zei: 'Dat snap ik niet. Hoe kan dat?'

'Omdat productiviteit betekent dat je nog steeds alles zelf doet. Productiviteit zorgt ervoor dat je meer kunt doen en sneller. Het woord waar het allemaal om draait is "jij". *Jij* kunt meer doen en

daarom doe *jij* uiteindelijk ook meer, en doe *jij* alles. Zelfs als je zegt dat je werk uitbesteedt, is dat niet echt waar, want beslissingen kun je niet uitbesteden. Je geeft één taak aan iemand anders, maar ze komen met honderden vragen bij je terug. In feite moet je meer werken als je probeert om het werk niet zelf te doen.'

Chris vertelde meer. 'Geloof me, Mike. Productiviteit richt een hoop schade aan bij mensen. Ik wil er niet langer aan onderdoor gaan en ik wil er ook niet langer over preken. Ik ga weg uit deze branche zodat ik minder kan gaan werken, meer geld kan verdienen en kan gaan leven.'

Met. Stomheid. Geslagen.

Het blijkt dat productiviteit er niet voor zorgt dat je minder hoeft te doen; het zorgt er alleen maar voor dat je meer gaat doen. Ik was mijn zoektocht begonnen met zoeken naar de verkeerde heilige graal!

DE WET VAN PARKINSON OPNIEUW BEKEKEN

Jij en ik kennen allebei van die ultraproductieve mensen die zestien uur per dag werken. Jij en ik kennen zonder meer de 'ik werk het best als ik overloop'-mensen. Misschien ben je zelf wel zo iemand. Ooit was ik het in elk geval wel.

Het heeft ongeveer vijftien jaar geduurd voordat ik het doorhad. Ik droeg zelfs de eremedaille voor kampioen productiviteit – de workaholicpenning. Ik was een trots lid. Ik was de snelste taakafstreper van het land. (Een wat? Ja, die bestaan echt.)

In mijn boek *Profit First* paste ik de wet van Parkinson – 'we benutten de beschikbare ruimte' – toe op winst maken. Net zoals we alle beschikbare tijd waarbinnen we een project moeten afronden gebruiken, maken we ook al het geld op dat we hebben en dat verklaart waarom de meeste ondernemers zelden net zo veel verdienen als hun medewerkers, laat staan dat ze winst draaien. Hoe meer geld we te besteden hebben, hoe meer we uitgeven. Hoe meer tijd we hebben, hoe meer we die tijd gebruiken om te werken. Je begrijpt het wel.

De oplossing voor dit gedrag is belachelijk eenvoudig: beperk je

resources en je gebruikt er minder van. Als je bijvoorbeeld na het ontvangen van omzet eerst de winst reserveert en deze apart zet (op een andere bankrekening uit het zicht), dan heb je minder geld te besteden. En wat denk je? Je geeft vanzelf minder geld uit. Als je niet zomaar altijd toegang hebt tot al het geld dat binnenkomt in je bedrijf, moet je wel manieren vinden om je bedrijf met minder geld te runnen.

En nu we het over tijd hebben; daarbij is de wet van Parkinson nog relevanter. Hoeveel tijd je jezelf ook geeft om te werken, die tijd maak je op. Avonden, weekenden, vakanties – als je denkt dat het nodig is, blijf je maar doorwerken in je vrije tijd. Dit is de voornaamste reden waarom productiviteit niet werkt. Het doel van productiviteit is dat je zo veel mogelijk gedaan krijgt en wel zo snel mogelijk. Het probleem is echter dat aangezien je een schijnbaar oneindige hoeveelheid tijd hebt gereserveerd voor het runnen van je bedrijf, je altijd wel een manier zult vinden om die tijd op te vullen. Hoe productiever je bent, hoe meer je op je neemt. Hoe meer je op je neemt, hoe productiever je moet zijn. Zie je nu dat productiviteit een val is?

Als je net zo bent als ik en de meeste ondernemers die ik ontmoet, dan gebruik je de tijd die je bespaart om nog meer werk te doen – precies zoals Chris uitlegde. En dat is niet het werk waar je je ziel aan laaft. Niet het werk dat echt het verschil zou kunnen maken voor je bedrijf. Nee, je pakt de eerstvolgende dringende klus op.

Je blust brandjes en dan ga je door naar de volgende klussen en daarbij zullen ook weer brandjes ontstaan, tot er onverwacht iets nog dringenders tussenkomt. Je blijft je uit de naad werken en hebt het gevoel dat elke stap voorwaarts je alleen maar meer werk oplevert.

Pas toen ik Chris Winfield had ontmoet, begon me iets te dagen: ja, productiviteit is belangrijk; we moeten allemaal onze tijd zo goed mogelijk benutten. Improductiviteit is een zonde tegen de goden van de zakenwereld. (Bovendien, de hele dag op je luie gat zitten, Cheetos eten en informercials over fitnessapparaten kijken, heeft nog nooit iemands bedrijf vooruitgeholpen.) Maar mettertijd ontdekte ik dat de echte heilige graal een efficiënte organisatie is. Dankzij producti-

viteit mag je meespelen op het veld. Door efficiëntie in je bedrijfsvoering ga je homeruns slaan.

Er is sprake van een efficiënte organisatie wanneer alle radertjes in je bedrijf harmonieus in elkaar grijpen. Het geeft je maximale invloed, want je orkestreert de resources van je bedrijf dusdanig dat ze perfect samenwerken en zo haal je er het meeste uit. Met een efficiënte organisatie boor je de beste talenten in je team aan (zelfs in een eenmansteam) en laat je hen het belangrijkste werk doen. Het gaat erom dat je je resources dusdanig beheert dat het belangrijke werk wordt gedaan en je niet alleen maar achter de meest spoedeisende klussen aan rent. Het heeft niets te maken met harder werken. Het draait allemaal om slimmer werken.

Al te velen van ons vieren hun twintigjarig jubileum als ondernemer in het besef dat ze een twintig jaar durende, continue bijna-doodervaring hebben overleefd. Maar zo hoeft het niet te gaan. Je bent niet de enige. Er zijn miljoenen zoals jij. Ik was een van hen, en ik ben er om je te ondersteunen. Sterker nog, ik boek nog steeds vooruitgang op dit terrein, ook nu ik dit opschrijf. Ik moet mezelf er nog altijd aan herinneren dat ik slimmer moet werken, niet harder; het is zo makkelijk om weer terug te vallen op de overtuiging dat er een magische productiviteitshack moet zijn die de boel zal redden. Welke keuzes je ook hebt gemaakt om te komen tot waar je vandaag bent, het maakt niet uit. Je bent er nu. Je staat op het veld.

Leg die hotdog met zuurkool weg en loop het veld op, kanjer. Je staat op het punt om de geweldigste homerun te slaan die een ondernemer ooit sloeg. Maak die selfie maar vast, *the sky is the limit*, want jij en je bedrijf staan op het punt om te worden gelanceerd. Neem je tijd voor een geweldige pose. Ik wacht wel.

Wat is de oplossing dan? We veranderen het systeem om ons heen zodat we zelf niet hoeven te veranderen (we kunnen toch weinig aan onszelf veranderen) en zetten een systeem op dat onze natuurlijke neigingen dusdanig in banen leidt dat we bereiken wat we willen bereiken.

Een deel van de Clockwork-oplossing is dat we onze tijd beperken en de wet van Parkinson in ons voordeel gebruiken. Maar dat is niet

genoeg om van de tredmolen af te komen. Als we onszelf minder tijd geven, moeten we ook bedenken waar we de resterende tijd aan besteden. Het gaat er niet om dat we meer doen met minder. Het gaat erom dat we minder doen met minder en zo meer bereiken. Je moet je met de juiste taken bezighouden binnen *jouw* beperkte tijd en andere mensen de juiste taken laten doen binnen *hun* beperkte tijd.

Met andere woorden: bij een bedrijf dat op rolletjes loopt, staat selectieve efficiëntie centraal, niet massaproductiviteit.

HET ZEKERE VOOR HET ONZEKERE

Mijn eerste businesscoach, Frank Minutolo,* begeleidde me bij drie start-ups en twee acquisities, waaronder de verkoop aan een Fortune 500-bedrijf. Frank bracht ooit het Japanse bedrijf Konica naar de Verenigde Staten en liet het van een start-up uitgroeien tot een bedrijf ter waarde van 100 miljoen dollar. Na zijn vertrek ging hij zijn roeping achterna: hij coachte een selectief groepje (vrij) jonge ondernemers. Ik was een van de ongeveer dertig gelukkigen die hem hun adviseur mochten noemen.

Ik zal Frank eeuwig dankbaar blijven voor zijn eerlijke, wijze raad. Ik baseerde mijn boek *The Pumpkin Plan* op de simpele strategie voor snelle, organische groei die ik van hem had geleerd. Het begon meteen de eerste keer dat we elkaar persoonlijk ontmoetten. Hij had samen met ons team vier uur lang elk aspect van onze onderneming geëvalueerd en meteen daarna gingen we samen zitten.

Frank lijkt een beetje op Regis Philbin en klinkt een beetje zoals de Godfather. 'Mike,' zei hij, 'je moet een slimmere manier bedenken om je bedrijf te laten groeien. Je wilt niet al die moeite doen, zo veel stressen om daarna met lege handen te staan. Straks zit je na je pensioen op een roestige tuinstoel en hangt er één bal uit je korte broek, en heb je spijt van al je gezwoeg.' Eén bal? Wát? Die beschrijving was

* Ik spreek Frank af en toe nog, ook al is hij inmiddels allang gepensioneerd. De man kan een lunch met mij maar moeilijk afslaan, en ik blijf van hem leren.

het mafste wat ik ooit had gehoord. Als je dat beeld eenmaal in je kop hebt, krijg je het er niet meer uit.

Levendige, beeldende visioenen van je klant in staat van verval, hier en daar voorzien van wat flagrante verwijzingen naar genitaliën, blijken een gruwelijk effectieve verkoopstrategie te zijn. Die dag nog nam ik Frank aan en hij zorgde er meteen voor dat die afschuwelijke toekomst me bespaard bleef door me te helpen met de groei en de verkoop van twee bedrijven. Maar pas na tien jaar met hem te hebben gewerkt, begreep ik eindelijk wat hij me had geprobeerd duidelijk te maken. Angst kan een sterke katalysator voor verandering zijn.

Op een middag nam ik Frank mee uit lunchen bij Fuddruckers en vroeg ik hem eindelijk waarom hij me zo'n bizar verhaal had verteld op de allereerste dag dat ik hem ontmoette. Frank grinnikte, zo'n lachje van een oude man dat ontaardt in een hoestbui.

'De kern van dat verhaal', zo legde Frank uit, 'is dat jij zelf de blokkade bent. De aantrekkingskracht van het vertrouwd is het probleem. Ondernemers zijn niet zo heel veel anders dan ieder ander mens, waardoor dat wat vertrouwd is, prettig aanvoelt. Ondernemers – jij ook, Mike – werken als beesten. En ook al zeg je dat je iets "haat" of "niet meer wilt", in werkelijkheid voelt het vertrouwd. En als iets vertrouwd voelt, hoe lelijk het ook is, is het wel zo makkelijk om daarmee door te gaan. Door te doen wat vertrouwd voelt, beland je in die roestige tuinstoel, met één bal uit je broek.'

'Het is mijn doel om je banger te maken voor datgene wat veilig en vertrouwd voelt, dan voor de sprong in het veelbelovende diepe. Ik wilde dat je doodsbang zou zijn om op het gebaande pad te blijven. Ik gebruikte je angst voor datgene waar je fluitend op afstevende om je naar die nieuwe, ongemakkelijke plek te sturen waar je moest zijn.'

Hoe pijnlijk het ook kan zijn om in de dagelijkse sleur vast te zitten, toch wordt de overtuiging van 'meer werken' en 'harder werken' iets vertrouwds. Ondanks dat we uitgeput zijn, ervaren we de situatie als aangenaam en zo roepen dezelfde problemen dezelfde oplossingen op. Als we lange dagen maken, kunnen we in onze comfort-zone blijven, hoeven we niets nieuws te leren en kunnen we blijven

vasthouden aan onze egocentrische behoefte om te micromanagen.

Afzien is veel te makkelijk geworden voor ondernemers en daarom blijven ze de dingen doen waardoor hun situatie maar niet verandert. Als je je bedrijf zo efficiënt mogelijk wilt inrichten, zou het kunnen zijn dat je het over een andere boeg moet gooien en daarmee loop je jezelf voor de voeten. Zelf al het werk doen of jezelf bemoeien met het werk van anderen is misschien wel het enige wat je kunt, op dit moment. Misschien voelt het inmiddels zelfs wel heel goed. Kap ermee.

DE OVERLEVINGSVALKUIL

Als je mijn voorgaande boeken hebt gelezen, heb je waarschijnlijk wel gehoord van de overlevingsvalkuil. Ik heb het al heel vaak over de overlevingsvalkuil gehad. En toch ga ik het er weer over hebben omdat dit de toestand is waarin de meeste ondernemers onder ons jammer genoeg belanden en waaruit maar weinigen ooit weten te ontsnappen.

Met overlevingsvalkuil bedoel ik de vicieuze cirkel waarin je steeds reageert op datgene wat er in je bedrijf gebeurt – of het nu een probleem is of een kans – om weer door te kunnen.

Het is een valkuil omdat we eerder reageren op datgene wat urgent is dan op datgene wat belangrijk is, we halen voldoening uit het oplossen van een probleem. De adrenalinestoot die we krijgen omdat we iets hebben veiliggesteld – een klant, een bestelling, een offerte of die hele verdomde rotdag – geven ons het gevoel dat we vooruitgang boeken met onze onderneming, maar eigenlijk zitten we vast in een reactieve cyclus. We springen in het rond, fixen dit, redden dat, met als gevolg dat onze onderneming van links naar rechts zwalkt. Dan zetten we hem in zijn achteruit, en ploegen weer door. Onze onderneming is een web van misleiding en met de jaren wordt het een onontknoopbare warboel – alleen maar omdat we gewoon wilden overleven.

Als je in de overlevingsvalkuil zit, sla je je door de dag heen zonder ook maar een moment stil te staan bij morgen. Je houdt je bezig

met dat wat vertrouwd voelt, zoals Frank had gewaarschuwd. We zijn blij dat we de dag zijn doorgekomen. Maar dan, ergens ver weg in de toekomst, worden we wakker en realiseren we ons dat het jarenlange werken ons geen steek verder heeft gebracht, dat enkel maar proberen te overleven een valkuil is die ervoor zorgt dat we ons bedrijf en onze wilskracht langzaam maar zeker zullen uitputten.

Treurig genoeg zul je ontdekken dat leven in de waan van de dag leidt tot een rommelig leven met korte hoogtepunten, flinke dieptepunten, zonder dat we een cent verdienen. Om heel eerlijk te zijn, is dit niet het leven van de begeerde entrepreneur, het is het in schaamte gehulde leven van de entreprehoer. Ik was er ook zo een. Het was verslavend om te doen wat anderen ook maar van me vroegen tegen elke willekeurige prijs die me werd geboden. Ik exploiteerde mijn bedrijf om nog maar één extra dag te overleven, en daarna zette ik dat gedrag voort toen ik ging uitbreiden met meerdere desastreuze ondernemingen.

Tien jaar geleden stelde ik orde op zaken en kapte er voorgoed mee. Ik zette om te beginnen eerst de winst opzij, zoals ik in *Profit First* beschrijf. Vervolgens focuste ik op mijn belangrijkste klanten en kon mijn bedrijf snel en organisch groeien. Nu zit ik in de laatste fase en is mijn leven weer bijna helemaal van mij omdat ik mijn bedrijf zo heb ingericht dat het op de automatische piloot draait. Jij staat op het punt om hetzelfde te gaan doen.

In *Profit First* schreef ik een klein stuk dat de kiem van dit boek werd: 'Duurzame winstgevendheid bereik je door efficiënt te werken, wat in een periode van crisis niet mogelijk is. Tijdens een crisis gaat het dan ook alleen maar om omzet draaien, zelfs als dat betekent dat je je belastingen niet betaalt en jezelf verloochent. In crisistijd is de overlevingsvalkuil onze manier van werken – totdat onze overlevingsstrategieën een nieuwe, nog slopendere crisis veroorzaken, die ons angst aanjaagt, meestal zo erg dat ons bedrijf eraan ten onder gaat.*'

* Mike Michalowicz en Femke Hogema, *Profit First*, Van Duuren Management, 2017.

Zat Celeste, de eigenaar van het kinderdagverblijf over wie ik het in de introductie had, gevangen in de overlevingsvalkuil? Zeker weten. Ze maakte de extreme versie van die valkuil mee. Jij voelt je misschien best goed in die overlevingsvalkuil. Misschien is het allemaal te managen. Misschien ben je er zelfs wel trots op. Maar wat doet dat ertoe als je nog steeds in die valkuil zit?

De overlevingsvalkuil weerhoudt je ervan om je visie te bereiken, of korte- en langetermijndoelen te behalen. In zekere zin weten we dit wel. We voelen ons schuldig over het vijfjarenplan waar we zeven jaar lang niet naar hebben omgekeken. We zien hoe andere bedrijven nieuwe initiatieven of producten lanceren die aansluiten op trends, en we vragen ons af waar ze de tijd vandaan hebben gehaald om dit te voorzien en in te spelen op de veranderingen binnen de branche. (Ze moeten haast over superkrachten beschikken, toch?) We weten dat we achterlopen als het gaat om het ten volste benutten van technologische innovaties en de bedrijfscultuur. En we weten dat wanneer we een sprong voorwaarts willen maken met onze onderneming, we terug moeten naar onze oorspronkelijke visie – de ideeën en plannen en hartstocht die we hadden toen we pas met onze onderneming begonnen.

Het is moeilijk om uit de overlevingsvalkuil te ontsnappen omdat jij je bedrijf steeds weer staande houdt om te voorkomen dat het kopje onder gaat. Maar ik ga je laten zien hoe je er voorgoed uit kunt ontsnappen door je bedrijf dusdanig in te richten dat het zichzelf gaat runnen en dat jij je handen vrij zult hebben om alleen datgene te doen wat je wilt, wanneer je dat wilt. Laten we dus maar gauw gaan werken aan minder werken, vind je niet?

DE ZEVEN STAPPEN VAN HET CLOCKWORK-EFFECT

In de volgende zeven hoofdstukken zullen we de stappen bespreken die je moet zetten om ervoor te zorgen dat je onderneming gaat draaien als een geoliede machine. De ene stap vergt misschien meer tijd dan de andere, en zo nu en dan moet je misschien even terug naar een van de stappen om die te verbeteren. Dit proces kan twee

dagen of twee maanden in beslag nemen, maar als je alle stappen doorloopt, kom je er wel.

Een bedrijf dat wil groeien en zijn klantenkring wil bedienen, moet het werk gedaan krijgen. Dit is het doen-gedeelte van een onderneming. Alle inspanningen moeten dusdanig worden georkestreerd dat alle mensen en systemen elkaar aanvullen en zo het bedrijf vooruithelpen. Dit is het ontwerp van een onderneming. Als mensen in je team samenwerken, zal hun onderlinge communicatie bestaan uit het nemen van beslissingen en het delegeren van het werk dat moet worden uitgevoerd. Hoe je de tijd van je onderneming verdeelt over Doing (doen), Deciding (beslissen), Delegating (delegeren) en Designing (ontwerpen), noem ik de 4D-mix. Als je wilt dat je bedrijf zichzelf gaat runnen, dan is het essentieel dat je deze in de juiste proporties krijgt.

De meeste micro-ondernemingen en kleine bedrijven zijn veel te veel tijd kwijt met Doing. Denk maar aan de zzp'er die als een kip zonder kop rondrent en alles zelf doet, of dat kleine bedrijf waar iedereen, inclusief de baas, waanzinnig lange dagen maakt zonder tijd vrij te maken voor planning. Het doel van de Clockwork-methode is dat je je bedrijf dusdanig gaat ontwerpen dat het zichzelf gaat runnen terwijl andere mensen of resources Doing voor hun rekening nemen. Om dit mogelijk te maken, moeten we bij jou beginnen en moeten we weten hoeveel tijd jij besteedt aan Doing en om dát te kunnen bepalen, moeten we jouw 4D-mix en die van je bedrijf analyseren.

Zoals met elk probleem of elke kans in het leven, moet je, als je de boel wilt verbeteren, je basis kennen. Als we eenmaal weten waar die uit bestaat, kunnen we doelgerichte en directe stappen zetten om je bedrijf (en jou) daar te krijgen waar je wilt zijn. Een bedrijf heeft een optimale mix wanneer 80 procent van de tijd wordt besteed aan Doing, 2 procent van de tijd aan Deciding, 8 procent van de tijd aan Delegating van resultaten en 10 procent van de tijd aan Designing voor een grotere efficiëntie, betere resultaten en het terugdringen van kosten in de loop van het proces. Of je nu één iemand in dienst hebt of duizend mensen, of iets ertussenin, dat verandert niets aan de optimale mix.

Dit zijn de zeven stappen waarmee je je bedrijf op de automatische piloot kunt laten draaien:

1. **Maak een analyse van de 4D-mix – Bepaal het benchmark-niveau waarop je bedrijf momenteel opereert binnen de mix van Doing, Deciding, Delegating en Designing.** Een Clockwork-bedrijf streeft naar een balans tussen het werk gedaan krijgen, de resources managen en constante verbetering. In de eerste stap naar een zelfsturend bedrijf zullen we een eenvoudige tijdsanalyse uitvoeren om te zien hoeveel tijd wordt besteed aan elk van deze vier categorieën. Zodra we dat weten, kun je je bedrijf afstemmen op de optimale 4D-mix.
2. **Formuleer de Queen Bee Role binnen je bedrijf – Bepaal welke kernactiviteit van je bedrijf het meest van invloed is op het succes van je onderneming.** Elk bedrijf heeft één enkele activiteit die het meest bepalend is voor het welzijn van de onderneming. Dat is waar het unieke aspect van je aanbod samenkomt met de beste talenten van jezelf of je teamleden. Het is datgene waar volgens jou het succes van je bedrijf van afhangt. Ik noem dat de Queen Bee Role (of QBR), de rol van de bijenkoningin. Zodra deze activiteit op volle toeren draait, kan je bedrijf echt gedijen, maar als die activiteit wordt afgeremd of tot stilstand komt, lijdt het hele bedrijf eronder. Elk bedrijf heeft een QBR. Je moet de QBR van je bedrijf vinden en communiceren en terwijl je eraan werkt om die QBR te verbeteren, zal de algehele performance van je bedrijf erop vooruitgaan. De QBR is de ‘bloiefactor’ van je onderneming en jij moet bepalen wat die zal zijn.
3. **Bescherm en dien de Queen Bee Role – Zorg ervoor dat je team voldoende is uitgerust om de belangrijkste succesfactor te kunnen bewaken en uitvoeren.** De QBR is zo’n essentiële rol binnen je bedrijf dat alle medewerkers, zelfs als ze niet direct ten dienste staan van de QBR, moeten weten wat die rol inhoudt en hoe ze die kunnen waarborgen en dienen. In een zeer efficiënt bedrijf heeft de QBR altijd prioriteit en vind je de nodige systemen die ervoor zorgen dat de mensen en resources die deze rol dienen, niet ergens anders voor hoeven te worden ingezet. Pas wanneer

de bijenkoningin tevreden zoemt, kunnen de mensen in het bedrijf hun eigen belangrijkste werk doen (hun Primaire Taak).

4. **Leg systemen vast – Documenteer de systemen die al klaarstaan zodat je team het werk kan doen op de manier die jij wilt.** Zelfs al lijkt het misschien alsof je geen systemen hebt, je hebt ze wel degelijk. Sterker nog, elke onderneming heeft in elk stadium de systemen die ze nodig heeft. Die systemen moeten alleen nog even worden vastgelegd of geschrapd, overgedragen en/of bijgeschaafd. Elke ondernemer of medewerker heeft een manier om verschillende taken uit te voeren, maar vaak zijn die nergens vastgelegd en kunnen ze niet worden overgedragen. Door een eenvoudige evaluatie- en registratiemethode deel je die informatie heel gemakkelijk met je team of freelancers. Hint: Je gaat géén manual samenstellen. Zowel het samenstellen als het gebruiken van manuals is inefficiënt en past om die reden niet binnen een Clockwork-bedrijf.
5. **Breng evenwicht in je team – Pas rollen aan en schuif met resources om de efficiëntie en kwaliteit van je aanbod te optimaliseren.** Bedrijven zijn net organismen; ze groeien, krimpen en veranderen. Als je optimaal wilt presteren, moet je de inherente sterke kanten van je medewerkers matchen met die taken die deze talenten het meest nodig hebben. In plaats van een traditioneel top-downorganogram, lijkt een geoptimaliseerd bedrijf meer op een web. Je laat medewerkers nooit slechts één functie vervullen. Integendeel, een efficiënte organisatie erkent de van nature sterke eigenschappen van een medewerker en koppelt die aan de taken waar deze eigenschappen het meest voor nodig zijn.
6. **Maak het commitment – Zorg ervoor dat je proces op een specifieke manier voorziet in een specifieke klantbehoefte.** De belangrijkste oorzaak van inefficiëntie is differentiatie. Hoe meer diensten je aanbiedt aan een bredere mix van klanten, hoe gevarieerder je aanbod is, hoe lastiger het is om een voortreffelijke en consistente service te verlenen. In deze stap stel je vast welk type klant je het best van dienst kunt zijn en bepaal je hoe je hun met zo min mogelijk producten/diensten de allerbeste service kunt verlenen.

7. **Word een Clockwork-bedrijf – Zorg ervoor dat je bedrijf niet langer van jou afhankelijk is.** Een Clockwork-bedrijf is een onderneming die consistente resultaten boekt, ook op het gebied van groei, zonder dat jij actief betrokken bent. Omdat je minder aanwezig bent op de zaak, zal het bedrijf vanzelf zonder jou gaan draaien. In deze stap leer je hoe je een ‘dashboard’ ontwikkelt voor je bedrijf waarmee je helemaal up-to-date blijft, zelfs wanneer je niet op de zaak bent.

Dat is alles. Zeven stappen. In die volgorde. In de rest van het boek zul je deze stappen verder verkennen en leren hoe je ze moet uitvoeren. Tijdens dit proces zul je gefrustreerd raken, het gevoel krijgen dat je vastloopt en de handdoek in de ring willen gooien. Geen paniek, dat zijn alleen maar tekenen dat je gewend raakt aan de ongemakkelijke nieuwe dingen die ik je leer. Nogmaals: geen paniek en waag het niet om op te geven. Het resultaat zal zijn dat je een bedrijf gaat zien dat op de automatische piloot draait, als een geoliede machine.

Tijd is alles. Echt. Alles. Tijd is het enige in het universum (zolang er geen tijdsmachines bestaan) dat niet kan worden vernieuwd. Je gaat er verstandig mee om, of niet. De tijd tikt, tikt, tikt altijd maar door, ongeacht hoe je hem besteedt. Ik heb zo'n vermoeden dat je zelfs nu misschien al een paar keer zenuwachtig op de klok hebt gekeken (want de tijd vliegt voorbij) in de hoop dat je dit boek (en je werk) nog wel even sneller kunt wegwerken. Heb ik gelijk? Misschien een klein beetje? Als je dit herkent, dan moet je weten dat het niet jouw schuld is; het is de wet van Parkinson. Ik wil dat je weet dat je er eigenlijk goed voorstaat. Liever gezegd: je situatie valt nog te redden. Je bedrijf krijgt waarschijnlijk genoeg vraag en jij handelt ernaar (alleen niet op een efficiënte manier). Wat we gaan doen, is hier en daar een paar eenvoudige aanpassingen doorvoeren, zodat je bedrijf op rolletjes gaat lopen en we gaan je tegelijkertijd die o zo waardevolle tijd teruggeven die dan langzamer en prettiger lijkt te verstrijken.