

Tijd is een metafoor voor ervaring¹

Tijdmanagement en metaprogramma's

Door Guus Hustinx en Anneke Durlinger-van der Horst

1. Inleiding

Een tekort aan tijd, dat is wellicht de meest gehoorde klacht van de moderne mens. En dus probeert die mens tijd te winnen. Daartoe bestaan er inmiddels allerlei methoden voor tijdmanagement. Sommigen van die methoden blijken in de praktijk werkbaar, anderen wat minder. In dit hoofdstuk zullen we onderzoeken wat de inzichten in metaprogramma's toe kunnen voegen aan de effectiviteit van tijdmanagement.

2. Het kwadrant van tijdmanagement

In zijn boek 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap' 1989², zegt Covey: "de essentie van tijdmanagement kan worden samengevat in één zin: '*organiseren en uitvoeren op basis van prioriteiten*'. Er worden doelstellingen geformuleerd voor de korte, middellange en de lange termijn en daarop wordt een verdeling van tijd en energie afgestemd. Concrete plannen om deze doelstellingen te verwezenlijken zijn hierbij van het grootste belang. Covey betoogt verder dat deze methode van tijdmanagement normaliter leidt tot strakke schema's waardoor mensen zich te veel ingeperkt gaan voelen. Hij lanceert de gedachte dat het begrip tijdmanagement zelf niet deugt. "Het gaat niet om de organisatie van de tijd, maar om onszelf". Het gaat om persoonlijk leiderschap. Covey introduceert de tijdmanagement matrix, waarin hij een relatie legt tussen belangrijkheid en urgentie. Belangrijkheid verwijst daarbij direct naar criteria. Urgentie verwijst naar nu!

Volgens Covey besteden wij onze tijd volgens een van de onderstaande kwadranten.

		tijdmanagement	
		urgent	niet urgent
belangrijk	1. direct handelen	crisis deadlines dringende zaken	2. kwaliteit visie, planning zelfontplooiing opbouwen van relaties
	stress		persoonlijk leiderschap
niet belangrijk	3. verleiding	onderbrekingen telefoon wat gedelegeerd kan worden	4. verspilling veel e-mail, reclame schijnbaar nutteloze acties
	belangrijk voor ander		social talk vlucht

Kwadrant 1 direct handelen

In kwadrant 1 direct handelen, bevinden zich de activiteiten die om directe actie vragen. Zaken met een deadline, plotselinge crises, zaken die geen uitstel meer verdragen. *Bijvoorbeeld: de projectleider van het moeilijkste en gevoeligste project heeft zich ziek gemeld, terwijl hij vandaag een belangrijke bespreking met de opdrachtgever heeft. Als manager moet ik in actie komen om deze crisis op te lossen. Daarvoor moet ik desnoods andere zaken opzij zetten. Dit is belangrijk, een belangrijke opdrachtgever, een cruciaal project en het is urgent, vanmiddag is die vergadering.*

Een tweede vorm bestaat eruit dat mensen hun eigen crisis organiseren. Bijvoorbeeld door zaken uit te stellen tot het moment dat ze werkelijk geen uitstel meer dulden. Op zo'n moment zeggen mensen letterlijk: 'ik moet het nu toch echt aanpakken, ik kan er niet meer omheen'. De taal verwijst hier naar een impliciet ervaren 'controle buiten zelf'.

Als de crisis zich voordoet moet er direct gehandeld worden. Direct handelen betekent in termen van metaprogramma's: heden, in time, pro-actief, activiteiten, gebruik.

Crises laten zich niet plannen, die gebeuren, zo wordt gedacht. Met andere woorden 'controle buiten zelf'. De vraag die in dit kwadrant gesteld wordt is: 'wat kan ik doen gegeven deze omstandigheden' en dat is de vraag naar controle binnen zelf. We zien hier als het ware een beweging van controle buiten zelf naar controle binnen zelf.

Kwadrant 3 verleiding

In kwadrant 3 verleiding bevinden zich die activiteiten waar ik niet zomaar omheen kan (urgent) maar die niet zo belangrijk zijn, althans voor mijzelf, afgemeten naar mijn eigen taak. Als de telefoon gaat onderbreek ik alles waar ik mee bezig ben. Om er vervolgens vaak achter te komen dat het een of ander onzin-telefoontje is (niet belangrijk voor mij, hooguit voor degene die mij belde). In de wereld van de mobiele telefonie is dit fenomeen buiten alle proportie geraakt.

Ook als iemand mijn werkkamer binnenkomt kan ik daar niet omheen (urgent), de vraag is wel of het op dat moment voor mij belangrijk is, of beter, belangrijker dan waar ik op dat moment mee bezig ben. De prioriteit wordt in dit kwadrant door een ander bepaald.

Verleiding betekent in termen van metaprogramma's: heden en in time, pro-actief, activiteiten. Ook in dit kwadrant ligt de gebeurtenis op zich buiten de eigen controle: de telefoon die gaat gewoon. Echter in dit kwadrant wordt niet meer de vraag gesteld: wat kan of moet ik doen? Er is een automatische reactie om op de situatie in te gaan: pro-actief, volgend, controle buiten zelf, alhoewel bewustzijn van de situatie in dit kwadrant ook al 'controle binnen zelf' activeert.

Cruciaal in kwadrant 1 en 3 is de combinatie van twee metaprogramma's: pro-actief en in time, geassocieerd in het moment, de actie *worden*, gedreven en enthousiast. Covey spreekt in dit verband over verslaving aan urgentie als verklaring voor het feit dat kennelijk zoveel mensen het zo'n groot deel van hun tijd doorbrengen in de kwadranten 1 en 3. Urgentie, pro-actief en in time geeft kennelijk een kick of het zorgt ervoor dat je je belangrijk voelt. Zeker maakt deze combinatie het lastig om je te bezinnen en tot een eigen prioriteitsstelling te komen.

Veel managers die wij de laatste jaren in onze trainingen hadden, schatten dat ze 50 % van hun tijd doorbrengen in kwadrant 1 direct handelen 30 % in kwadrant 3 verleiding en 20% in de overige kwadranten. Ze ervaren vaak kwadrant 3 als buiten controle, oftewel dat hoort er nu eenmaal bij.

Kwadrant 2 kwaliteit

In kwadrant 2 kwaliteit, bevinden zich activiteiten als: visieontwikkeling, planning, het ontwikkelen van relaties, zelfontplooiing. In dit kwadrant ben ik bezig met de vraag wat nu werkelijk belangrijk is (visie en missie), formuleer ik doelen en plan de acties om die doelen te bereiken. Ik vergroot mijn competenties door studie en training, stimuleer anderen om dat ook te doen. Ik geef feedback en vraag actief om feedback van anderen. Dit is het kwadrant dat crises kan voorkomen. Hier ligt de kern van het werk van de manager. Des te verbazingwekkender is de constatering dat managers zo weinig tijd in dit kwadrant doorbrengen (minder dan 20%) Wij zien hele organisaties die van crisis naar crisis hollen (we zijn zo lekker bezig) allemaal in kwadrant 1 en waar kwadrant 2-tijd 'not done' is.

De manager in het voorbeeld van kwadrant 1 had met kwadrant 2-tijd wellicht aan kunnen zien komen dat de projectleider overbelast dreigt te raken en eerder maatregelen kunnen nemen om de crisis te voorkomen.

Kwaliteit vraagt in termen van metaprogramma's: toekomst, through time, re-actief, interne referentie, controle binnen zelf, opties, naar toe, zelf en wij, voldoet wel en voldoet niet.

Kwadrant 4 verspilling

Kwadrant 4 is het kwadrant van de verspilling. Tijd doden heet dat letterlijk in onze taal. Bezig zijn met onbelangrijke en niet urgente dingen: spelen met mijn mobieltje, spelletjes op de computer doen. Driekwart van de e-mail die bij mij binnen komt en waar ik wel aandacht aan besteed, valt onder deze categorie. Bij mijn collega binnenlopen voor een praatje over het voetballen van gisteravond. Effe surfen over het internet.

Een fenomeen is dat mensen die veel tijd in kwadrant 1 direct handelen doorbrengen, als compensatie voor de vele energie die dat kwadrant slurpt, vervolgens kwadrant 4 activiteiten gaan ontplooiën: om te 'verstrooien'. Uit eigen ervaring ken ik dat door na een inspannende training een dagje op kantoor rond te lopen lummelen en van alles en nog wat te doen zonder dat ik tot iets effectiefs in staat ben. Deze situaties worden over het algemeen ervaren als buiten controle. Er komt niets uit mijn handen vandaag, ik snap er niets van. De positieve intentie is natuurlijk vaak om de energiebalans weer te herstellen, om letterlijk te recreëren. De vraag is wel of de activiteiten in kwadrant 4 dat ook opleveren. De werkelijke recreatie is een typische kwadrant 2 activiteit.

Verspilling betekent in termen van metaprogramma's: heden, mogelijk ook in time, pro-actief, controle buiten zelf (ik kom tot niets, terwijl ik het allemaal zelf doe), activiteiten, gebruik.

Interessant hierbij is dat dit dezelfde combinatie van metaprogramma's is als bij kwadrant 1. Daaruit valt ook te verklaren waarom het zo makkelijk is om van kwadrant 1 (direct handelen) naar kwadrant 4 verspilling te switchen: ik kan in dezelfde denkstijl blijven.

3. Principe van tijdmanagement

Het principe van tijdmanagement zoals Covey dat ziet bestaat eruit om de tijd besteed in kwadrant 3 verleiding en in kwadrant 4 verspilling zoveel mogelijk te beperken. De tijd die dan overschiet wordt besteed aan kwadrant 2 kwaliteit. Naarmate er meer tijd in kwadrant 2 wordt gestoken zal op den duur de benodigde hoeveelheid tijd in kwadrant 1 afnemen. Dat klinkt heel logisch.

Waarom is het dan voor managers zo moeilijk om dit principe ook daadwerkelijk toe te passen? Covey geeft daar geen duidelijk antwoord op. In termen van metaprogramma's valt dat goed te analyseren.

Controle buiten zelf

Kenmerkend voor de kwadranten 1 en 3 is dat ze ervaren worden als 'controle buiten zelf'. De crisis die is er ineens; die collega komt mijn kantoor binnen stormen, omstandigheden die (op dat moment) niet binnen mijn controle vallen.

Ook kwadrant 4 wordt ervaren als buiten controle. Ik loop als een kip zonder kop versuft rond, ik kan me er niet toe zetten, echter hier is de 'controle buiten zelf' een innerlijke ervaring

Hoe kan ik iets dat ik ervaar als buiten mijn controle veranderen, hoe kan ik daar greep op krijgen? Zolang het in mijn perceptie buiten controle valt zal ik de tijd die ik in deze kwadranten besteed, niet kunnen beperken.

Laten we op de eerste variant van 'controle buiten zelf' wat verder inzoomen. De collega die binnenstormt ligt inderdaad buiten mijn controle. Wat wel binnen mijn controle ligt is de manier waarop ik daarop reageer. Gaan ik mee in zijn of haar prioriteit of volg ik mijn eigen prioriteit en zeg: "Ik wil met alle plezier een afspraak met je maken om te praten, maar nu ben ik met dit rapport bezig en dat heeft mijn prioriteit." De metaboodschap is hier: mijn rapport is belangrijker dan een gesprek met jou en dat vinden veel mensen kennelijk lastig om over te brengen. Wat we hier zien is een conflict op het niveau van criteria: resultaat versus relatie. Als ik kies voor mijn eigen prioriteit voldoet dat aan mijn criterium van resultaat (voldoet wel) maar niet aan mijn criterium relatie (voldoet niet). Ga ik wel in op de onderbreking dan geldt het omgekeerde. Als beide criteria even belangrijk zijn dan heb ik dus een dilemma. In dat dilemma kiezen we vaak makkelijker voor wat zich op het moment voordoet: de onderbreking is toch al een feit.

De uitweg uit dit dilemma heeft te maken met stilstaan bij de keuze die ik maak: wat is belangrijker: resultaat of relatie? Dat vraagt om het metaprogramma re-actief, terwijl bij de onderbreking, zoals we zagen, het metaprogramma pro-actief direct wordt geactiveerd.

De volgende vraag kan helpen om de prioriteit te bepalen:

Ben ik bereid om enigszins in te leveren op ...*resultaat*... als me dat een betere ... *relatie*... oplevert? Zo ja dan is relatie belangrijker en ga ik op onderbreking in. Zo nee, dan is resultaat belangrijker en ga ik niet op de onderbreking in. Dan is het een keus, dan heb ik mijn reactie binnen mijn eigen controle gebracht. Dat sluit vanzelfsprekend niet uit dat het mogelijk is om iemand op een vriendelijke 'de deur te wijzen'.

In dit dilemma spelen ook de metaprogramma's 'zelf' en 'ander' een wezenlijke rol. Een sterke gerichtheid op 'ander' zal tot gevolg hebben dat makkelijker op de ander (de onderbreking) ingegaan wordt, de eigen criteria komen als het ware minder snel in beeld. Een gerichtheid op 'zelf' maakt het in die situaties makkelijker om de eigen criteria centraal te stellen en dus een eigen prioriteitstelling te maken.

4. Vergelijking van metaprogramma's

Wat opvalt in de kwadrant 1 direct handelen, kwadrant 3 verleiding en kwadrant 4 verspilling is de overeenkomst in metaprogramma's terwijl kwadrant 2 kwaliteit tegenovergestelde metaprogramma's laat zien.

kwadrant 1 direct handelen kwadrant 3 verleiding kwadrant 4 verspilling	kwadrant 2 kwaliteit
Pro-actief Opties en procedure Voldoet wel Controle buiten zelf En ook wel enigszins binnen zelf) Globaal en specifiek Activiteiten Gebruik Heden In time Zelf (vooral in kwadrant 4) Ander (vooral in de kwadranten 1 en 3)	Re-actief Opties Voldoet wel en voldoet niet Controle binnen zelf Globaal Mensen en activiteiten Concept en structuur Toekomst Through time Zelf en wij

In de kwadranten 1, 3 en 4 wordt het beeld zichtbaar van doen, actie, praktisch, in het hier en nu, gedreven, tastbaar, de omstandigheden worden als gegeven beschouwd en dus buiten controle. Metaprogramma's die bij het beeld van de 'ondernemer' horen: niet lullen maar poetsen. En daar worden veel medewerkers juist op geselecteerd in het bedrijfsleven en meer en meer ook bij de overheid. Dit is het beeld van de snelle succesvolle entrepreneur, die in hoog tempo leeft in een soort van permanente adrenalineroes.

Kwadrant 2 laat het beeld zien van analyse en toekomstvisie, weloverwogen planning, kritisch, overzicht en controle. Ook is het product van dit kwadrant vaak weinig tastbaar. Een beeld van rustig, weloverwogen, bedaard, de onthaastende mens. Een beeld dat in onze zapcultuur wellicht niet zo populair is. Onze conclusie is dat Kwadrant 2 op zijn zachts gezegd kampt met een imagoprobleem!

In termen van metaprogramma's zet Covey dus een contradictie neer. Waar schakelen tussen tegengestelde profielen op zich al niet gemakkelijk is, zal het voor degenen met het uitgesproken metaprofiel van de kwadranten 1, 3 en 4 extra lastig zijn om te schakelen naar iets wat minder populair is, kwadrant 2. Omgekeerd zal het uitgesproken metaprofiel van kwadrant 2 zich niet gemakkelijk thuis voelen bij het rumoer van kwadrant 1.

Niet voor niets worden in allerlei organisaties deze uitersten in aparte functies ondergebracht.

5. Kwadrant 1 organisaties

Ook organisaties zijn te typeren in termen van het tijdmanagement kwadrant. Het duidelijkst is dat met hulpverleningsorganisaties zoals bijvoorbeeld de brandweer. Dat zijn crisisgestuurde organisaties.

Brandweer

Zodra een crisis zich voordoet, bijvoorbeeld een uitslaande brand, laat iedereen uit zijn handen allen waar hij mee bezig is en weet iedereen wat hem te doen staat.

pro-actief
procedure
specifiek
activiteiten
gebruik

Ervaring die wij met brandweer organisaties hebben opgedaan laat zien dat ook de tijd tussen de crises, crisisgestuurd verloopt. Juist tussen de crises zou je verwachten dat er vooral in kwadrant 2. (kwaliteit) gewerkt zou worden. Dat blijkt niet het geval. Kennelijk zit het crisisgestuurde zo in het bloed, in de cultuur (lees: in de metaprogramma's) van de organisatie, dat kwadrant 2.-tijd nauwelijks besteed werd en gelabeld werd als vaag, nutteloos.

Ook in andere organisaties, waar dat veel minder in de aard van het product zit, komen we deze crisis gestuurde cultuur tegen.

Verkooporganisatie

Een verkooporganisatie wordt gedomineerd door de marketing en sales mensen.

Pro-actief
naar toe
extreem op opties
voldoet wel
sterk controle binnen zelf (wij kunnen de markt bepalen)
verandering
globaal
activiteiten en gebruik
heden
in time.

Met hun pro-actieve, resultaatgerichte, manier van werken creëren ze de ene na de andere crisis die ze zelf als 'uitdaging' labelen. Het aangaan van die uitdagingen en die met een overmaat aan energie tot succes maken, brengt deze marketing en sales mensen welhaast in een trance. Geconfronteerd met de inefficiëntie van hun manier van werken reageren ze: maar daar zit nu juist de 'fun'. Ik zou niet weloverwogen en planmatig te werk willen gaan, ben je nou helemaal, dat is iets voor boven de zestig, dat past niet bij ons.

Kwadrant 2 organisaties

Onderzoeksinstituten, wetenschappelijke bureaus, denktanks van de overheid zijn typisch organisaties die vooral in kwadrant 2 opereren in de aard van hun product.

Re-actief

Opties

Globaal

activiteiten en informatie

concept en structuur

toekomst

through time.

Het zal niet voor niets zijn dat deze instituten vaak als stoffig en gezapig bekend staan.

Daar gebeurt nooit wat, er is geen beweging in te krijgen. Als er al een keer zo'n leuke crisis ontstaat dan weten ze er geen raad mee.

6. Tijdmanagement, een strategie

Tijd management lijkt dus een contradictio in terminis. Sterker nog, in de cultuur van de organisatie zit wellicht al een blokkade om efficiënt met mijn tijd om te kunnen of zelfs mogen gaan.

Als ik eenmaal verslaafd ben aan de crisis dan kom ik er nooit meer vanaf, want dat is nu juist 'fun'. Bovendien liggen die crises buiten mijn controle, dus daar kan ik toch niets aan doen.

De sleutel in deze contradictie ligt in kwadrant 3 verleiding.

Zoals we gezien hebben bestaat kwadrant 3 uit zaken die voor anderen belangrijk zijn, maar niet of nauwelijks belangrijk voor mijzelf. In de praktijk blijkt dat veel managers daar zo'n 30% van hun tijd aan te besteden. Als die tijd gereduceerd wordt komt er vanzelf tijd vrij, zonder dat daarmee de crisis-tijd toeneemt. Als dat surplus tijd exclusief gereserveerd wordt voor kwadrant 2 kwaliteit zal op den duur ook de benodigde tijd voor kwadrant 1 afnemen. Dat slaat dus twee vliegen in één klap.

ik hoef de hoeveelheid crisisgestuurde tijd dus niet perse te reduceren, maar kan wel verleiding-tijd verschuiven ten gunste van de kwaliteits-tijd.

Het inzicht in metaprogramma's komt hier goed van pas.

De gebeurtenis ligt weliswaar buiten mijn controle, mijn reactie ligt wel degelijk binnen mijn controle. Het gaat in dat soort situaties om grenzen trekken, nee zeggen met behoud van rapport, de eigen criteria helder hebben (interne referentie, controle binnen zelf, mensen, zelf). Het kantelpunt ligt in het activeren van het metaprogramma re-actief.

prioriteitsstelling	En verder gaan met waar ik mee bezig ben
Re-actief	Pro-actief
Interne referentie controle binnen zelf	Naar toe
Voldoet wel en voldoet niet	Controle binnen zelf
Mensen	Mensen, activiteiten, informatie
Zelf	

Even pas op de plaats, voordat de automatische piloot de zaak overneemt, een moment om mijn eigen prioriteit te bepalen en er dan naar te handelen (terug schakelen naar pro-actief). Zo kunnen we, klein beginnend, dat stuk van onze tijdsbesteding weer onder onze eigen controle brengen. Zodra we daardoor meer tijd in kwadrant 2 kwaliteit doorbrengen zal ook de behoefte aan kwadrant 4 tijd, verspilling afnemen. Zo zetten we een proces in gang dat exponentieel groeit.

Er is nog hoop voor tijdmanagement!

7. De re-creatiestoel

Tijd voor kwaliteit.

Tip: plaats een re-creatiestoel.

In de re-creatiestoel kan ik reflecteren, mediteren, over de toekomst nadenken, analyseren.

Een stoel als een anker voor de kwaliteit van het metaprogramma re-actief, een stoel om te re-creëren.

Zodra de kwaliteiten van die stoel in de omgeving bekend en geaccepteerd zijn geworden, zal men ook met respect handelen als ik in die stoel re-creër.

¹ Uit metaphors for metamorphosis by dr G.E. Rooney, sands of time. © 1992, L.E.A.D. Consultants, Inc

² Stephen R. Covey, de zeven eigenschappen van effectief leiderschap, © 1989, Business Bibliotheek