

FOCUS > ACTIE > FLOW

Een artikel van Ad van der Hulst

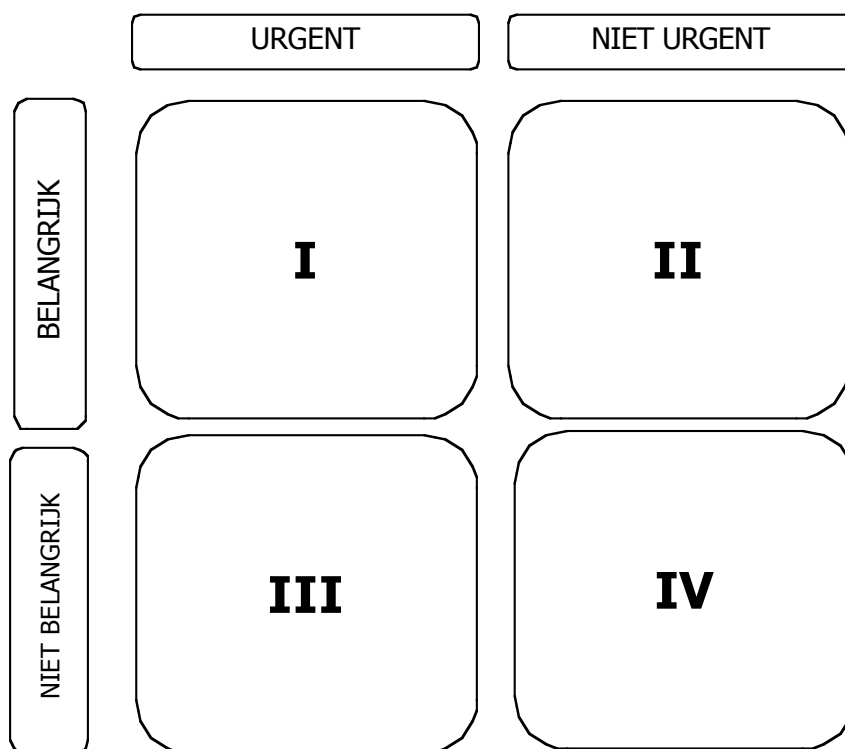


Kwadranten van tijdmanagement

# Kwadranten van tijdmanagement

Hieronder beschrijven we het Eisenhower-schema. Dit concept wordt toegeschreven aan de Amerikaanse president Eisenhower die het voor zichzelf gebruikte en er zijn medewerkers mee opvoedde. Het concept is vooral beroemd geworden door Covey.<sup>1</sup> In onze jarenlange ervaring met dit concept hebben we er onze eigen betekenissen en begrippen aan toegevoegd. Wie meer wil weten van het concept leze de aangereikte literatuur.

In het concept is een matrix van twee begrippen die ieder in een plus en een min variant worden gehanteerd en op een kruisstelsel worden neergezet. Het eerste begrip is **urgentie**. Urgentie wordt hier gebruikt in de zin van dringend. Het verdraagt geen uitstel. Het 'komt van rechts'. Niets doen is automatisch ook iets doen. Het tweede begrip is **belangrijk**. Belangrijk in die zin dat er belang is voor de persoon die het begrip hanteert. Belangrijke zaken dragen bij tot het bereiken van doelstellingen op langere termijn of hebben van doen met bijdragen aan het realiseren van persoonlijke waarden.

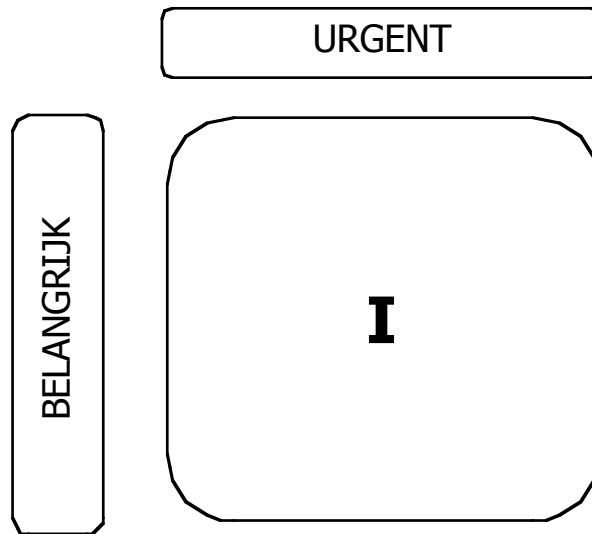


Kwadrant I	belangrijk	dringend
Kwadrant II	wel belangrijk	niet dringend
Kwadrant III	niet belangrijk	wel dringend
Kwadrant IV	niet belangrijk	niet dringend

## KARAKTER VAN DE KWADRANTEN

<sup>1</sup> In de boeken "De 7 eigenschappen van effectief leiderschap" en "Prioriteiten" (Zie literatuurlijst verderop in de Reader).  
[www.adjustintime.nl](http://www.adjustintime.nl)

## KWADRANT I



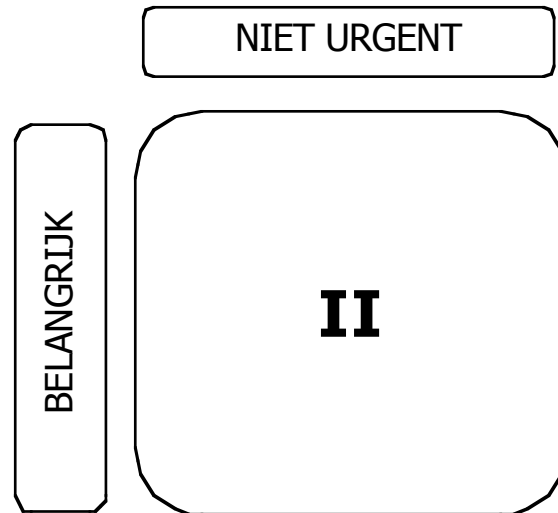
### Beschrijving

In dit kwadrant bevinden zich incidenten, ongelukken, apparatuur en installaties die het begeven. Niet goed bijgehouden deadlines. Acute vragen van belangrijke interne of externe klanten enz. Het gaat hier vooral om **reactief** handelen: er lijkt geen keus te zijn. Er is sprake van haast, geen tijd voor het beoordelen van de risico's van keuzes. Soms leidt het zelfs tot tijdelijke chaos. Het is een uitputtend maar soms ook wel een kick opleverend kwadrant.

### Strategie

Zonder uitstel afhandelen. Regelmatig reflecteren op oorzaken en ervan leren. Oppassen dat je niet verslaafd raakt aan urgentie. Dit verslaafd zijn aan urgentie kan een deel worden van de organisatiecultuur en levert veel verspilling van energie, menskracht en kosten op. Zie voor verdere strategieën hieronder na de beschrijving van II, III en IV.

## KWADRANT II



### Beschrijving

In Kwadrant II bevinden zich activiteiten als (week-jaar-project)-planning, uitvoeren van geplande activiteiten, onderhoud van systemen, opruimen, re-creatie (met name in de letterlijke betekenis), bezig zijn met productontwikkeling; zingeving; reflectie, relationele netwerken enz. De activiteiten in dit kwadrant zijn **pro-actief**. Hoe meer u gericht bent op dit kwadrant hoe minder er terecht zal komen in kwadrant I. Op basis van de match tussen waarden, doelen en tijd worden hier de prioriteiten gesteld. Vervolgens is er de rust en concentratie om een bepaalde activiteit of taak te volbrengen.

### Strategie

De eigen agenda beheren!!

Weekplanning maken waarbij de eigen doelen bepalend zijn. Dagplanning maken en reflecteren op de dag en week die voorbij is.

Afspraken met jezelf maken in je agenda en ervoor zorgen dat die heilig zijn.

Plan niet meer dan 60% van je tijd.

Zorg voor genoeg pauze, beweging en frisse lucht. Drink veel water.

Zorg voor goede netwerken.

Doe alle mails na elkaar, daarna alle telefoontjes enz.

Maak niet vanzelfsprekend afspraken van een uur maar gebruik ook half uurs afspraken.

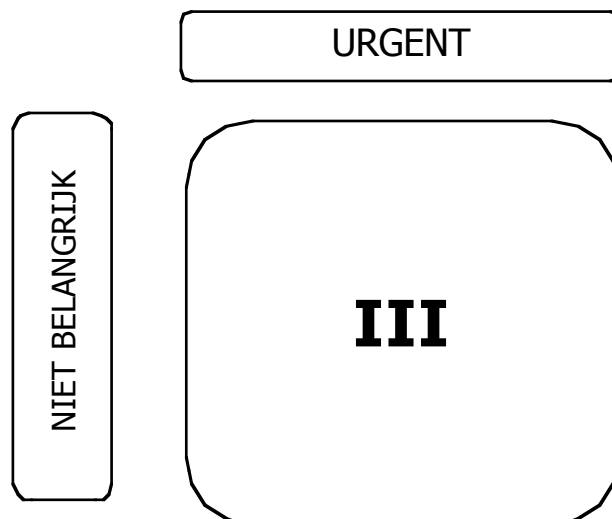
Ken je biologische klok en bepaal op welke tijd je voor welke activiteiten het meest effectief bent.

Neem tijd voor onderhoud van systemen (opruimen, verbeteren enz.)

Gebruik geen losse aantekeningpapiertjes of post it's. Gebruik liever een logboek en een to-do-lijst die je steeds weer bij kunt werken.

“Charles Schwab, een van de eerste presidentdirecteuren van Bethlehem Steel, vroeg eens aan management consultant Ivy Lee, hoe hij zijn bedrijf nog efficiënter kon leiden. Lee gaf Schwab een leeg blad papier en vroeg hem de zes belangrijkste opdrachten voor de volgende dag te noteren in volgorde van belangrijkheid. Vervolgens was zijn advies om de volgende ochtend met het belangrijkste punt te beginnen, dit af te werken, en dan het volgende punt van de lijst af te werken, enz. Schwab hoefde zich geen zorgen maken als de hele lijst 's avonds niet zou zijn afgewikkeld, want dat zou anders ook niet gebeurd zijn en het belangrijkste zou in ieder geval zijn uitgevoerd. Bovendien was het advies om deze systematische voorrangsregel door te geven aan de medewerkers als zou blijken dat het werkte bij Schwab. Charles Schwab voerde het systeem in zijn hele bedrijf in. Ivy Lee had met hem afgesproken dat hij beloond zou worden afhankelijk van het resultaat. Lee kreeg na vijf weken een cheque van \$ 25.000,--, een stevig bedrag in de zestiger jaren. En Bethlehem Steel was na vijf jaren de grootste onafhankelijke staal producent ter wereld. Volgens Schwab was het advies het meest lucratieve dat hij ooit had opgevolgd.”

### KWADRANT III



#### Beschrijving

Kwadrant III is de plaats waar veel zaken thuis horen die in kwadrant I *lijken* te behoren. De betreffende actie is zeker dringend maar vooral belangrijk voor een ander en niet voor degene die probeert zijn tijd effectief te gebruiken. Het zijn de verstoringen door telefoontjes, de langskomende mensen die je echt nodig hebben, de ongedisciplineerde leidinggevende die je steeds weer 'bestelt' dwars door je eigen planning heen. Wie in de valkuil van kwadrant III terecht is gekomen werkt volgens de prioriteiten en aan de doelen van anderen om hem heen. (Neem niet de aap van de ander op je schouder.)



### **Strategie**

Doelen helder voor je blijven houden. Zonder eigen doelen is het onderscheid tussen kwadrant I en III niet mogelijk! Als je weet dat het kwadrant drie betreft kun je de volgende acties nemen:

Besluiten dat je doet wat mogelijk is binnen een korte tijd (bijvoorbeeld 10 minuten en laat het daarbij).

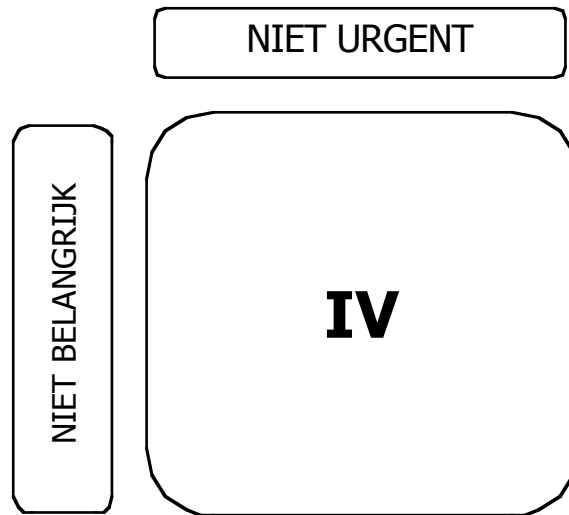
“Ik zie dat het belangrijk voor je is. Ik ben zelf druk en heb 10 minuten voor je.” (en blijf staan tijdens deze 10 minuten, kijk af en toe op de klok).

Delegeer deze taken.

Stel de gewoonte in van cyclisch (regelmatig) bilateraal overleg met je collega/leidinggevende en vraag hem de punten te bewaren tot dit moment.

Schakel je telefoon door als je een afspraak met jezelf hebt om te werken aan een taak die concentratie vraagt.

Kijk niet naar binnenkomende e-mail behalve op 1 of 2 geplande momenten per dag.



## KWADRANT IV

### Beschrijving

Dit kwadrant lijkt op het eerste gezicht wat vreemd. Toch gaat er veel tijd verloren als je niet oppast aan activiteiten die een plaats hebben in niet belangrijk/ niet dringend. Als je veel vertoeft in kwadrant I wordt IV de uitrustplek. Lang koffiedrinken, lunchen om weer bij te komen. Onproductief tijdschriften doorbladeren, internetten enz.

### Strategie

Eisenhower koppelde als het over dit kwadrant ging er het begrip DELLE aan (Durch einfach liegen lassen erledigt). Het zijn de zaken die urgent of belangrijk lijken maar door de tijd opgelost worden. De beroemde 'moet-ik-nog-eens-naar-kijken-stapel' die na een poosje allemaal zaken blijkt te bevatten die inmiddels niet meer aan de orde zijn.

Kwadrant IV verdampt als het lukt om vooral in II te werken. De stapel of la met DELLE blijft maar wordt regelmatig doorgekeken.

### Nogmaals kwadrant I

Er zijn twee wegen uit "brandjes blussen"-situaties.

## **Van kwadrant I naar kwadrant II**

De kunst is om voor en achtergrond te krijgen in alles wat dringend is. Dit kan door gebruik te maken van het PARETO-principe. <sup>2</sup>Dit principe stelt dat 20% van de oorzaken verantwoordelijk is voor 80% van de gevolgen. B.v.:

20 % van de ouders veroorzaken 80 % van de klachten;

20 % van de medewerkers vragen 80 % van onze tijd;

maar ook in het groot:

20 % van de mensen heeft 80 % van het inkomen;

20 % van de fabrieken levert 80 % van de vervuiling.

De kunst is om te bepalen waar de 20 % oorzaken zich bevindt die 80 % van het werk oplevert. Als dit lukt heb je de meest significante problemen in beeld. Vervolgens is het zaak om dit beperkt aantal zaken consequent aan te pakken en ervoor te zorgen dat kwadrant I een acceptabele plek in de tijd krijgt. Dit aanpakken kun je doen door de techniek van het "5 x waarom vragen" te hanteren. Deze techniek werkt als volgt:

Veel tijd gaat zitten in het beantwoorden van vragen van medewerkers.

1. Waarom komen medewerkers met hun vragen bij mij?

Omdat ze niet zelf willen besluiten.

2. Waarom willen ze niet zelf besluiten?

Omdat ze angstig zijn om fouten te maken.

3. Waarom zijn ze angstig om fouten te maken?

Omdat er ooit een collega om voor hen onduidelijke redenen is ontslagen.

4. Waarom was dit ontslag voor hen onduidelijk?

Omdat we probeerden een gevoelige kwestie prudent te behandelen.

5. Waarom probeerden we prudent te zijn?

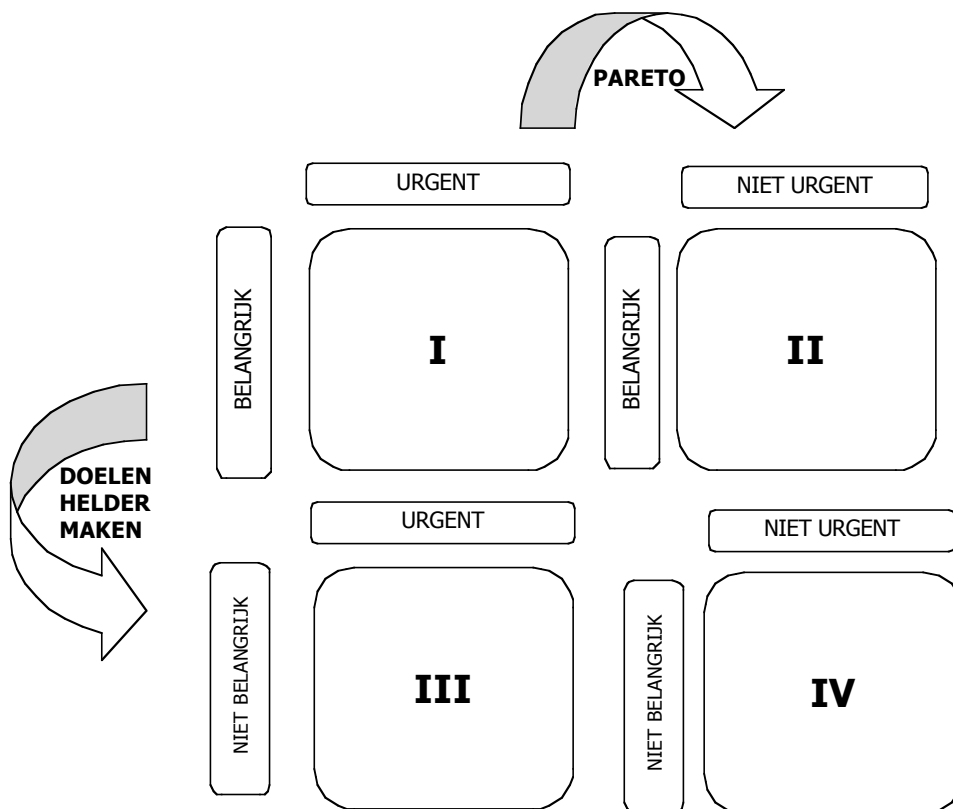
Om de medewerker niet onnodig te beschadigen.

Mogelijke oplossing: steeds weer communiceren dat beheerst risico's nemen gewaardeerd wordt, dat fouten maken mag, dat ze ook prima achteraf verantwoording kunnen afleggen als ze dat willen.

---

<sup>2</sup> Pareto was een Italiaans econoom die op basis van het bestuderen van financiële statistieken van verschillende landen, zowel kapitalistische als socialistische, stelde dat in alle gevallen een wetmatigheid ervoor zorgt dat 20 % van de inwoners 80 % van het kapitaal bezit. Dit 20/80 principe bleek een vruchtbare wetmatigheid voor van alles wat zich afspeelt tussen mensen. Mogelijk is er een relatie met ademhaling, hartslagverhouding.





### **Van kwadrant I naar kwadrant III**

Hier is aan de orde te kijken of alle zaken in kwadrant I wel echt belangrijk zijn voor de eigen functionele doelen of dat ze voortkomen uit de doelen van anderen. Als het iets is dat belangrijk is voor een ander dan verschuift de taak naar kwadrant III. Strategie derhalve: tijd nemen om na te denken over de eigen doelen en strikt grenzen gaan bewaken daar waar anderen proberen hun belangen (dat wat voor hen belangrijk is) tot ons belang te maken.

Deze weg leidt ook tot een gevoel van voor en achtergrond dat het mogelijk maakt om kwadrant I te verkleinen.