

## VOORWOORD

‘Kunt u niet dagelijks minstens één uur vrijmaken voor uw medewerkers? Get a life!’ Schitterend om Ken Blanchard zo in vuur en vlam te zien staan op het podium. Uit alles blijkt: Blanchard heeft passie voor zowel leidinggevendens als de mensen voor wie zij werken. In zijn lezingen en boeken staat één thema centraal: leiderschap is niets iets wat je erbij doet. De hartsvraag die iedere leidinggevende zich dan ook zou moeten stellen is: wil ik er oprecht voor mijn mensen zijn? Of in andere woorden: ben ik een dienend of zelfdienend leider? En nee, de eerste optie betekent niet dat u een softe leidinggevende bent die al het werk uit handen van uw medewerkers neemt op het moment dat zij er zelf even niet uitkomen. Integendeel! Dienend leiderschap is in uw mensen investeren. En dit kan vaak zelfs het best door werk juist niet over te nemen. Het lijkt misschien lief en aardig om de aap op uw schouder te laten plaatsnemen, maar in feite neemt uw medewerker de kans uit handen zichzelf te ontwikkelen.

Het boekje dat u in uw handen hebt, biedt u handvatten om er echt voor uw medewerkers te kunnen zijn, zonder het werk van hen over te nemen. Zoals wij van Blanchard gewend zijn, is ook *De One Minute Manager en de apenrots* een gemakkelijk leesbare parabel. De lessen die hij meegeeft, zijn direct in de dagelijkse praktijk toepasbaar. En dit maakt de boeken van Blanchard zo uniek. Vandaag leren, morgen mee aan de slag!

Henk Jan Kamsteeg

Auteur *Dienend leiderschap*

Trainer Blanchard International Nederland



## INTRODUCTIE

Meer dan tien jaar geleden kwam er een enorme vreugde in mijn leven: Bill Oncken. Ik kwam voor het eerst met Bill en zijn probleemanalogie in contact toen ik zijn klassieke artikel uit *Harvard Business Review* van november 1974 las, getiteld: 'Managing Management Time: Who's got the monkey?' dat hij samen schreef met Donald Wass. Ik las het en de alarmbellen gingen rinkelen in mijn hoofd. In die tijd was ik een fulltime professor met een vaste aanstelling aan de School of Education van de Universiteit van Massachusetts. Volgens Bill was ik daarom een typische intellectuele 'geitenwollensokkentheoreticus' uit het noordoosten van de VS met als rol in het leven pijn en lijden uit de wereld te helpen door iedereen terzijde te staan. Met andere woorden, ik was een onverbetelijke wereldverbeteraar.

Toen zat ik jaren later in een van Bills 'Managing Management Time'-seminars. Participanten barstten in lachen uit toen zij de door Bill aangesneden problemen herkenden. Omdat huilen in het openbaar niet zo geaccepteerd is, was het enige dat ons nog restte lachen. En dat deden we! Waarom? Omdat Bill Oncken steeds maar weer zó zuiver de absurditeiten en realiteiten van het georganiseerde leven in Amerika wist te treffen dat het pijn deed.

Meer dan wie ook heeft Bill Oncken mij geleerd dat als ik echt anderen wil helpen, ik hen als het ware moet leren visen in plaats van hun een vis te geven. Initiatief van mensen wegnemen en zodoende hun problemen koesteren en voeden is niet meer dan hen redden, met andere woorden zaken voor hen doen die ze net zo goed zelf kunnen doen.

Dus toen Hal Burrows, sinds lange tijd compagnon en het hoofd van de William Oncken Company en een van de uitmuntende trainers van het 'Managing Management Time'-

## INTRODUCTIE

seminar, mij benaderde met de vraag of ik mijn medewerking wilde verlenen aan dit boek, was ik verrukt. Ik ben er trots op dat dit boek deel uitmaakt van de One Minute Manager-reeks.

Hal en ik schreven met Bill verscheidene concepten van dit boek gedurende een periode van drie jaar. Toen werd Bill gevelt door een ernstige ziekte en overleed op het moment dat we het uiteindelijke concept van dit boek bijna voltooid hadden. Zodoende heeft hij nooit de feitelijke publicatie gezien.

Met pijn in mijn hart denk ik aan het verlies van Bill. Voor de mensen die Bill Oncken nooit gekend hebben, vind ik het in het bijzonder triest, want zij lijden mijns inziens het grootste verlies.

Ik hoop dat dit boek dat verlies kan verzachten, omdat het net zo terzake en humoristisch geschreven is als de manier waarop Bill en collega's als Hal Burrows duizenden managers gedurende vele jaren hebben getraind in aapmanagement. Dit is de oogst van Bill Oncken, waaruit enthousiasme en inzicht spreekt.

Wat volgt is een verhaal over een afgematte manager die lange, moeilijke uren werk had geïnvesteerd, maar nooit werkelijk toekwam aan al het werk dat hij te verrichten had. Hij leerde over aapmanagement en hoe hij geen initiatief weg moest nemen bij zijn mensen zodat zij gedwongen zouden worden zich bezig te houden met hun eigen 'apen'.

Al doende leerde hij effectiever te zijn in zijn omgang met zijn eigen manager en de eisen van zijn organisatie. De prestatie van zijn afdeling is drastisch verbeterd, evenals zijn carrièreperspectieven.

## INTRODUCTIE

Het seminar en het boek van Bill Oncken, *Managing Management Time*, bevatten opmerkelijke inzichten over het werkelijk functioneren van organisaties en de presentatie van strategieën teneinde de steun van uw baas, staf, interne en externe collega's te krijgen. *De One Minute Manager en de apenrots* is bewerkt naar aanleiding van deze 'staf'-strategie.

Ik hoop dat u wat u van dit boek leert kunt gebruiken om uw leven te verbeteren, evenals dat van de mensen met wie u werkt en leeft.

Ken Blanchard, Ph.D.

co-auteur van *De One Minute Manager*

Bill Oncken was, zoals Amadeus Mozart, die buitengewoon zeldzame combinatie van meesterlijk componist en virtuoos performer, met dit verschil dat Bill woorden in plaats van muzieknoten gebruikte om zijn werk vorm te geven. Zijn meesterwerk, *Managing Management Time*, is een tijdloze compositie die de exacte essentie van management belicht, een kunst zo oud als organisaties zelf. En eenieder die hem ooit zijn werk zag presenteren, zal die ervaring nooit vergeten!

Hal Burrows



Het symbool voor de One Minute Manager – een o en een 1 zoals op een digitaal horloge – is bedoeld om ieder van ons eraan te herinneren een minuut van onze dag te nemen om in de gezichten te kijken van diegenen die wij leiden. En om te realiseren dat zij onze belangrijkste bronnen zijn.



Het symbool voor de aapmanager – een afgemat manager, overweldigd door een bureau gevuld met problemen – is bedoeld ons eraan te herinneren dat wij onszelf constant moeten dwingen onze tijd te besteden aan de belangrijkste aspecten van het management, in plaats van onze effectiviteit in de weg te staan ‘door het efficiënter aanpakken van zaken waarmee we ons sowieso niet dienen bezig te houden’.

## INHOUD

Het probleem	13
De positie van het management	14
Ontmoeting met de baas	16
Ontmoeting met de One Minute Manager	18
Fundamenteel managementdilemma	20
Diagnose – een zelf gecreëerd probleem	23
Wiens aap is het?	26
Vicieuze cirkel	32
De oplossing	34
De One Minute Manager ontwaakt	36
De omvang van het probleem	39
Redding	41
Een optimistisch gevoel	47
De apen teruggeven	49
Tijd hebben voor mijn mensen	51
Onckens Regels van Apenmanagement	55
Regel 1 <i>Beschrijvingen</i>	58
Regel 2 <i>Eigenaren</i>	63
Regel 3 <i>Verzekering</i>	73
Regel 4 <i>Voeding</i>	82
Delegeren	89
Coachen	94
Drie soorten bedrijfstijd	103
Door de manager opgelegde tijd	105
Door het systeem opgelegde tijd	108
Door uzelf opgelegde tijd	110
Zelf ingedeelde tijd – de belangrijkste	111
Door medewerkers opgelegde tijd	114
Instellen van eigen tijdsinvulling	115
Liever managen dan doen	118
De uiteindelijke verandering	120
<i>Woord van dank</i>	122
<i>Over de auteurs</i>	124
<i>Beschikbare diensten</i>	126





## HET PROBLEEM

**A**ls u iemand bent die zich overweldigd voelt door problemen die gecreëerd worden door anderen, kan dit boek helpen uw leven te veranderen. Het is het verhaal van een manager, maar het is net zo goed toepasbaar op andere rollen in het leven, in het bijzonder die van ouders en leraren. Dit is het verslag hoe mijn carrière veranderde van duidelijke mislukking naar groot succes na zeer wijze adviezen van twee kundige mensen. Doel achter mijn verhaal is hun wijsheid door te geven in de hoop dat het u zal helpen, zoals het mij heeft geholpen.

Het verhaal begint ongeveer twee jaar geleden na een lunch met mijn vriend, de One Minute Manager. Ik liep naar mijn kantoor terug, ging aan mijn bureau zitten, schudde verbaasd mijn hoofd en dacht na over wat er zojuist over me heen gekomen was.

Tijdens mijn lunch had ik mijn werkfrustraties eruitgegooid. Mijn vriend luisterde en analyseerde daarna de oorzaak van mijn problemen. Ik was verbijsterd dat de oplossing zo voor de hand lag. Wat me nog meer verraste was dat ik zelf de probleemmaker bleek te zijn. Ik denk dat dat ook meteen de reden was dat ik het zelf niet had ingezien, althans niet zonder hulp van buitenaf. Maar zodra mijn ogen geopend waren, realiseerde ik me dat ik niet de enige was. Ik kende andere managers die met hetzelfde zaten.

Terwijl ik daar zat in mijn lege kantoor begon ik hard te lachen. 'Apen!' zei ik hardop. 'Nooit gedacht dat apen mijn problemen waren.'

Voor het eerst sinds lange tijd kon ik weer glimlachen terwijl ik steeds naar de foto's van mijn vrouw en kinderen op mijn bureau keek. Ik begon ernaar uit te zien meer tijd met hen te spenderen. Ongeveer een jaar voor de 'aap'-onthulling kreeg ik mijn eerste managementbaan. In het begin leek alles goed te gaan. In eerste instantie was ik erg enthousiast over mijn nieuwe baan en mijn houding leek aanstekelijk te werken op de mensen die aan mij rapporteerden. Productiviteit en moreel gingen allengs omhoog. Beide stonden bekend als laag voordat ik het roer als hoofd van de afdeling overnam.

Na de aanvankelijk sterk opgaande lijn begon echter de output van de afdeling te dalen, eerst langzaam, daarna snel.

De daling in prestatie werd gevolgd door eenzelfde daling van het moreel. Ondanks lange uren hard werken was ik niet in staat de neergang van mijn afdeling een halt toe te roepen. Ik begreep er niets van en voelde me bijzonder gefrustreerd. Het leek erop dat hoe harder ik werkte, hoe meer ik achterop raakte en hoe slechter mijn afdeling functioneerde.

Ik maakte zowel op werkdagen als op zaterdagen en enkele zondagen overuren. Ik raakte alleen nooit bij. Elke minuut was er een constante druk, die uitermate frustrerend was. Ik werd bang op die manier een maagzweer en een zenuwtrek te ontwikkelen!

Ik realiseerde me dat dit alles ook een negatief effect op mijn gezin begon te krijgen. Ik was zo zelden thuis, dat mijn vrouw Sarah het leeuwendeel aan gezinsproblemen in haar eentje moest zien op te lossen. En wanneer ik thuis was, was ik gewoonlijk moe en werd ik geheel door mijn werk in

beslag genomen, soms tot diep in de nacht. Onze twee kinderen waren eveneens teleurgesteld, omdat ik nooit tijd scheen te hebben om met ze te spelen. Maar ik zag geen alternatief. Tenslotte moest al het werk af.

Mijn superieur, Alice Kelley, leverde in eerste instantie geen enkele kritiek, maar ik bespeurde een verandering in haar houding. Ze vroeg om meer rapporten over de werkprestatie van mijn afdeling. Het was voor mij overduidelijk dat ze de zaken scherper in de gaten begon te houden.

Alice leek het feit dat ik niet constant op haar deur klopte voor hulp te appreciëren. Maar tegelijkertijd was ze ‘meer dan een beetje’ bezorgd over het werk van mijn afdeling. Ik besepte dat ik alles niet langer op zijn beloop kon laten. Dus maakte ik een afspraak.

Ik vertelde haar dat ik wist dat de zaken de laatste tijd niet goed gingen, maar dat ik er nog niet uit was hoe ik de situatie kon verbeteren. Ik herinner me dat ik haar vertelde dat mijn hoeveelheid werk mij het gevoel gaf alsof ik het werk van twee mensen deed. Haar antwoord zal ik nooit vergeten: ‘Zeg me wie zij zijn en ik zal ervoor zorgen dat een van hen ontslagen wordt, want ik kan me de overhead niet permitteren.’ Toen vroeg ze me of ik misschien niet méér zou moeten overdragen aan mijn staf. Mijn antwoord luidde dat mijn staf nog niet klaar was om extra verantwoordelijkheid te dragen.

Wederom zei ze iets dat ik niet snel zal vergeten: ‘Dan is het jouw taak ze zover te krijgen! Deze situatie maakt me erg nerveus en zoals Benjamin Franklins grootvader eens heeft gezegd:

\*

*Het is moeilijk voor een nerveuze  
baas te werken, zeker als jij degene  
bent die je baas nerveus maakt!*

\*

**N**a mijn gesprek met Alice dacht ik veel na over wat ze had gezegd. Die woorden ‘nerveuze baas’ bleven in mijn hoofd rondspoken. Ik begon me te realiseren dat Alice van me verwachtte dat ik deze situatie zelf zou aanpakken, waarschijnlijk omdat zijzelf geheel in beslag werd genomen door andere zaken.

Daarom riep ik de hulp in van de One Minute Manager. Hij was een senior manager in een ander bedrijf en een oude huisvriend. Iedereen noemde hem de ‘One Minute Manager’, omdat hij zulke geweldige resultaten te zien kreeg van zijn mensen met ogenschijnlijk weinig tijd en moeite van zijn kant.

Toen we elkaar ontmoetten bij de lunch, moeten mijn problemen van mijn gezicht te lezen zijn geweest, want het eerste dat hij zei was: ‘Tja, manager zijn is niet zo makkelijk als je dacht, hè?’

‘Dat is een understatement’, antwoordde ik. Ik klaagde dat in de goede oude tijd voordat ik manager werd, zaken een stuk gemakkelijker waren, omdat mijn resultaat strikt afhing van mijn eigen inzet. In die dagen gold dat hoe langer en harder ik werkte, des te meer ik voor elkaar kreeg.

‘Die formule lijkt nu in omgekeerde volgorde te werken’, zuchtte ik.

Terwijl ik mijn probleem in detail beschreef, luisterde de One Minute Manager, de stilte aan zijn kant slechts af en toe doorbrekend met een vraag. Zijn vragen werden steeds gericht naarmate de conversatie vorderde. Hij vroeg me welk aspect van mijn werk de meeste tijd in beslag nam.

Ik vertelde hem van een lawine aan papierwerk in mijn kantoor. ‘Het is afschuwelijk en het wordt steeds meer.’ Soms

## ONTMOETING MET DE ONE MINUTE MANAGER

leek het alsof ik alleen maar papier verplaatste, zonder enige voortgang te boeken bij het werk dat echt aandacht verdiende. Ik beschreef dat als 'de overwinning van het middel op het doel'. Het was een paradox: ik deed meer en bereikte minder.

Het leek me dat iedereen in het bedrijf gisteren al iets van me nodig had gehad. Zaken die belangrijk voor hen mochten lijken, maar weinig te maken hadden met het vervullen van mijn eigen taken. En als ik me op één zaak richtte, zou ik onvermijdelijk onderbroken worden om aan weer iets anders aandacht te moeten schenken. Ik spendeerde nóg meer tijd aan vergaderingen en aan de telefoon. Tegen de tijd dat ik me wijdde aan al het papierwerk, alle vergaderingen en alle interrupties, was er gewoon geen tijd over om de ideeën die ik had over de verbetering van onze eigen lopende zaken, uit te voeren.

Ik vertelde hem dat ik zelf een seminar over timemanagement had gevolgd. Eerlijk gezegd denk ik dat die cursus de zaken alleen maar verergerd heeft.

Op de eerste plaats, het volgen ervan leverde me twee dagen extra achterstand in mijn werk op. Bovendien, zelfs al hielp het seminar me efficiënter te worden, ik denk dat mijn verhoogde efficiency eerder ruimte maakte voor meer werk: hoeveel ik ook deed, er was altijd meer te doen.

Dan was er mijn staf. Waar ik ze ook zag – in gangen, liften, op parkeerplaatsen of in de rij in de kantine – er was altijd wel iets waar zij mij voor nodig hadden om verder te kunnen gaan met hun werk.

Ik neem aan dat we hier meteen de reden te pakken hebben dat ik moest overwerken en zij niet. Als ik mijn deur van mijn kantoor openliet, kwamen ze continu binnenvallen, zodat ik die gewoonlijk dicht liet. Ik vond het jammer dat te moeten doen, omdat ik zo hun werk ophield en ik vermoedde dat dat een groot deel was van hun motivatieprobleem.

De One Minute Manager luisterde aandachtig naar mijn rampspoed.

Toen ik eindelijk klaar was, bracht hij naar voren dat ik het slachtoffer leek te zijn van een fundamenteel managementdilemma:



\*

*Waarom kampen sommige managers  
met tijdgebrek, terwijl hun  
medewerkers juist met werkgebrek te  
kampen hebben?*

\*

**I**k vond dat een goede vraag, vooral als ik ook nog eens alle andere mensen die vochten om een deel van mijn tijd, bij mijn staf optelde. ‘Maar,’ merkte ik op, ‘wellicht zou ik niet moeten klagen over de mensen die me de godganse tijd nodig hebben. De manier waarop alles gaat de laatste tijd, bewijst dat ik in elk geval niet bang voor mijn baan hoeft te zijn!’

De One Minute Manager ging hier fel tegen in. Hij legde uit dat onmisbare managers gevaarlijk kunnen zijn en zeker niet waardevol zijn, helemaal niet als zij het werk van anderen verstoren. Bovendien kan het hoger management het risico niet nemen ‘onmisbare’ mensen promotie te geven, omdat ze geen opvolger opgeleid hebben. Zijn uitleg bracht mij terug bij mijn laatste gesprek met mijn baas, die zich allerm minst opstelde alsof ik onvervangbaar was. Hoe meer ik er eigenlijk aan dacht, hoe meer ik me realiseerde dat als ik niet gauw mijn problemen zou oplossen, ons volgende gesprek wel eens over carrièreplanning zou kunnen gaan ... de mijne!

En waarom niet? Als ik niet eens mijn huidige kleine afdeling kon leiden, zou ik misschien niet eens manager moeten zijn.

Het was op dat moment tijdens de lunch dat de One Minute Manager me van mijn stuk bracht met zijn (voor mij) verbazingwekkende diagnose van mijn probleem. Eerst wees hij erop dat mijn pogingen ter oplossing van het probleem – overwerken, seminars bezoeken – vooral de symptomen van het probleem aanstipten, maar niet de feitelijke oorzaak. Hij vergeleek het met het nemen van een aspirine om de koorts te verlagen, intussen de ziekte die de koorts veroorzaakt negerend.

Uiteindelijk had het probleem zich aanmerkelijk vergroot.

Ik herinner me dat ik dacht: Dit is niet wat ik wil horen, dat al het werk dat ik gedaan heb het probleem vergroot heeft. Als ik tenslotte het werk niet gedaan had, zou ik nog meer achterop zijn geraakt.

Ik maakte bezwaar tegen de analyse van mijn vriend, maar mijn argument werd snel ontkracht toen zijn vragen het feit boven tafel brachten dat zowel het soort werk als de staf van mijn afdeling niet veranderd was sinds mijn komst – de enige werkelijke verandering *was* mijn komst! Een onaangename realiteit doemde plotseling in mijn geest op. Om stripheld Pogo te parafaseren: ‘Ik heb de vijand gezien: ik ben het zelf!’

Als ik aan dat moment terugdenk, gaan mijn gedachten vaak naar het verhaal van een groep arbeiders tijdens schaft-tijd.

Ze hadden allemaal brodtrommeltjes. Een van hen riep toen hij het zijne opende en de inhoud zag: ‘Alweer boterhammen met worst! Dit is al de vierde dag dat ik boterhammen met worst bij me heb. En ik hou niet van worst!’

Een van zijn collega’s zei: ‘Rustig, man! Waarom vraag je je vrouw niet of ze er iets anders op doet?’

‘Mijn vrouw? Ga weg, man!’ zei de ander. ‘Ik heb die boterhammen zelf klaargemaakt!’

Aangezien ik niets kon bedenken om het probleem te ont-rafelen, vroeg ik mijn vriend me meer te vertellen. Hij keek me recht in mijn ogen en zei: ‘Jouw probleem is ... *apen!*’

‘Apen!’ Ik begon te lachen. ‘Dat zit er niet ver naast. Mijn kantoor lijkt inderdaad gewoonlijk meer op een dierentuin. Maar wat bedoel je?’ Toen gaf hij me de definitie van een aap: