

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 leidinggevendenden 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 hiermee 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 onverbeterlijke 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 geveld 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 lijdten 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

DE SYMBOLEN



Het symbool voor de One Minute Manager – een o en Heen 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

Als 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.’

DE POSITIE VAN HET MANAGEMENT

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

DE POSITIE VAN HET MANAGEMENT

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.

ONTMOETING MET DE BAAS

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: