

HANDLEIDING

Time-management: het apezuur-syndroom

TFC TrainingsMedia



- © The William Oncken Corporation
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "Time Management: Keeping the Monkey off Your Back"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)

www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3342

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3342

Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

	Blz.
1. Inleiding	5
Inleiding	5
Synopsis van het programma.....	5
2. Hoe dit programma te gebruiken	7
3. Cursistenmateriaal	15
Actieplan	16

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Inleiding

Is er een manager of supervisor die geen tijd te kort komt? Time-management is een onderwerp dat veel in de belangstelling staat, omdat het voor leidinggevendenden essentieel is dat zij hun tijd efficiënt gebruiken. Leidinggevendenden die niet over de vaardigheden beschikken om hun tijd effectief te beheren, lopen namelijk constant achter de feiten aan, en zijn bovendien niet in staat datgene te doen waarvoor ze worden betaald, namelijk leidinggeven aan hun mensen.

Het programma "**Time-management: het apezuur-syndroom**" wil deze managers daarom instrumenten in handen geven waarmee ze hun werk en hun tijd beter kunnen indelen, en hun medewerkers beter kunnen begeleiden.

Het programma is gebaseerd op de uiterst effectieve time-managementstrategieën van William Oncken jr., expert op het gebied van tijdbeheer. Hij reikt een aantal regels aan voor effectief time-management. Het programma helpt cursisten onderkennen hoe ze hun tijd zo optimaal mogelijk kunnen gebruiken. De deelnemers aan de training leren onderscheid maken tussen hun eigen werk en dat van hun medewerkers. Als zij alleen hun eigen werk doen, hebben ze meer tijd om hun medewerkers te begeleiden bij hun werk. Dat is niet alleen effectiever en efficiënter, maar het is ook prettiger voor alle partijen.

Synopsis van het programma

In het programma "**Time-management: het apezuur-syndroom**" zien we William Oncken jr., expert op het gebied van tijdbeheer, en zijn zoon William Oncken III, die vijf zeer effectieve tijdbeheer-strategieën uiteenzetten.

William Oncken III presenteert het programma. Dit wordt afgewisseld met originele beelden van Oncken jr., en scènes die de belangrijkste punten illustreren.

Onckens methode is gebaseerd op effectief 'apenbeheer'. Een 'aap' is namelijk de volgende stap in een project, programma of probleem, nadat het gesprek tussen twee partijen beëindigd is. Degene die de volgende stap moet zetten, 'heeft de aap'.

Veel te veel managers hebben een kantoor vol krijsende apen waar ze nooit aan toekomen. Vaak nemen zij ook taken van hun medewerkers op zich, zodat niet alleen hun eigen werk blijft liggen, maar ook dat van hun medewerkers, zodat die ook nog eens niet verder kunnen. Regel 1 luidt daarom: **apen moeten òf gevoederd òf afgemaakt worden.**

Een manager moet zich steeds afvragen of een project of programma de moeite waard is, òf een volgende stap wel moet worden gezet. Blijkt het niet de moeite waard, dan moet de aap een zachte dood sterven. Is het dat wel, dan moet de manager beslissen wie de taak moet uitvoeren, met andere woorden, wiens aap het is. Hoort de aap bij hem, of bij een medewerker? Hierbij moet hij zich laten leiden door de tijd die hij beschikbaar heeft. Als hij teveel hooi op zijn vork neemt, dupeert hij zowel zichzelf als zijn mensen. Regel 2 luidt dus: **de omvang van de apenbevolking moet worden begrensd door de tijd die de chef heeft om ze te voederen.**

Als een manager of chef besluit een taak te delegeren, moet hij zijn medewerkers leiden en begeleiden bij het uitvoeren van die taak. Al bij het delegeren van de taak moet een afspraak worden gemaakt voor een gesprek waarin manager en medewerker de vorderingen evalueren en eventuele vragen beantwoorden. Zo houdt de manager de vinger aan de pols, zonder dat hij zelf een extra aap op zijn bureau heeft. Regel 3 is dan ook: **op elke aap die meegaat met een medewerker rust een verzekering.**

Het controleren van de vorderingen, en eventuele coaching, gebeurt op initiatief van de manager. Als hij een taak delegeert, is hij ook verantwoordelijk voor het maken van een vervolgafspraken met die medewerker. Het is dan aan de medewerker om die afspraak na te komen. Medewerkers krijgen zo de kans zich optimaal te ontploien. Dit is regel 4: **apen worden gevoederd door de medewerker, volgens een vastgesteld schema.**

De laatste regel is, dat **apen persoonlijk of telefonisch gevoederd worden, maar nooit per post.** Want als een manager post krijgt, moet hij zelf weer de volgende stap zetten, en zit de aap dus weer op zijn bureau.

De kijkers leren aan de hand van deze vijf regels hoe ze hun tijd beter kunnen indelen en hun werk efficiënter kunnen doen, zodat ze meer tijd hebben voor hun eigenlijke taak: leidinggeven aan hun medewerkers.

2.

Hoe dit programma te gebruiken

Dit trainingsprogramma bestaat uit het programma "**Time-management: het apezuur-syndroom**" en deze handleiding. U kunt op basis van dit pakket een korte trainingssessie geven over efficiënt tijdbeheer en betere werkindeling.

Het is raadzaam vóór de training het programma minstens één keer te bekijken, en deze handleiding goed door te lezen. Hoe vertrouwd u bent met het materiaal, hoe meer baat uw deelnemers zullen hebben bij de discussies en opdrachten die u gaat leiden.

De aanbevolen trainingsopzet is:

Inleiding

U kunt het programma als volgt inleiden:

"Velen van ons hebben hun bureau vol liggen met onafgemaakt werk; voor hen is deze training bedoeld. Deze managers worstelen met tijdproblemen, en hebben misschien al allerlei time-management strategieën geprobeerd. Zij weten dan ook dat sommige effectiever zijn dan andere. Tijdens deze training gaat u een aantal strategieën leren die zeer effectief zijn.

Veel leidinggevendenden hebben er geen idee van hoeveel onnodig werk ze zich op de hals halen. Dit trainingsprogramma wil u helpen daar eens over na te denken, en ineffectieve werkgewoontes te veranderen. Kortom, het programma leert u aan de hand van vijf regels hoe u uw werk efficiënter kunt doen, en hoe u uw medewerkers kunt helpen hun werk beter te doen.

*Het programma dat die u gaat bekijken heet "**Time-management: het apezuur-syndroom**". Het programma doet u vijf regels aan de hand voor effectief tijdbeheer, die gebaseerd zijn op de 'apenbeheer-strategieën' van time-management expert Oncken jr. Deze zullen u in staat stellen uw werk efficiënter te doen en uw mensen beter te begeleiden. Na afloop van deze training zult u beter in staat zijn onderscheid te maken tussen uw werk en dat van uw medewerkers. Dit zal u helpen uw werk en uw tijd beter in te delen, en dat is een belangrijke stap in de richting van effectief tijdbeheer. We gaan het programma nu bekijken."*

Natuurlijk hoeft u bovenstaande inleiding niet letterlijk voor te lezen; deze is bedoeld als richtlijn. Het gaat er om, dat de deelnemers weten wat ze kunnen verwachten, wat

ze gaan leren en hoe ze daar baat bij zullen hebben. Kies dus een benadering die bij u past.

Vertoning van het programma

Vertoon het programma **“Time-management: het apezuur-syndroom”**. De kijkers gaan een aantal scènes zien die illustreren hoe gemakkelijk sommige managers zich 'apen' laten toeschuiven. William Oncken jr. omschrijft het apenprobleem in zijn eigen woorden, en leert de kijkers een aantal stappen, aan de hand waarvan ze hun apenpopulatie in toom kunnen houden.

Discussie en praktijkopdrachten - de vijf stelregels

Na het vertonen van het programma gaat het praktijkgedeelte van de training van start. Moedig de deelnemers aan om zo actief mogelijk mee te doen, en vraag hen hun persoonlijke ervaringen op het gebied van tijdbeheer met elkaar te bespreken.

U vindt in deze opzet voor elk van de vijf stelregels uit het programma een discussieopdracht, met een suggestie voor een oplossing en een aantal discussievragen. Lees steeds eerst de instructies onder het kopje voor, zodat de deelnemers nog eens doordrongen worden van de essentie van elke stelregel. Dan bespreekt u het praktijkvoorbeeld met de hele groep. Het is de bedoeling dat u gezamenlijk tot een oplossing komt. Daarna bespreekt u de mogelijke oplossing die onder het praktijkvoorbeeld staat, en vervolgens de bijbehorende discussievragen.

1. Apen worden alleen gevoederd of afgemaakt

Anders gezegd: Neem een taak op u, of speel hem terug naar de eigenaar. In het programma zagen we dat managers er verantwoordelijk voor zijn dat de apen gevoederd worden. Het is echter ook de taak van de manager om te bepalen *welke* apen gevoederd moeten worden. Sommige apen moeten nu eenmaal zo snel mogelijk uit hun lijden worden verlost, omdat ze alleen maar tijd en energie kosten en niets opleveren.

Praktijkvoorbeeld

Rick Adams, supervisor, krijgt binnen vijf minuten met drie bezoekers te maken. Eén medewerker, Charlie, heeft onderzoek gedaan naar waar de nieuwe koffieautomaten moeten worden geplaatst. De resultaten daarvan zijn echter zo onduidelijk, dat Charlie voorstelt om een tweede onderzoek uit te voeren.

Dan komt Ricks manager, Allen, met het verzoek of Rick eens wil kijken naar een offerte die hij heeft ontvangen.

Tenslotte komt er nog een medewerker binnen. Carol komt Rick vertellen dat zij waarschijnlijk een oplossing heeft gevonden voor de problemen met de telefooncentrale.

Bespreek welke 'apen' in leven mogen blijven. En bij wie horen ze thuis?

Mogelijke oplossing

Charlie's 'aap' hoeft niet in leven te blijven. Als de resultaten van zijn eerste onderzoek niet nuttig waren, is het niet erg waarschijnlijk dat een tweede onderzoek bruikbaar zal zijn. Dergelijke onderzoeken kunnen ontaarden in eindeloze projecten, oftewel apen die nooit vertrekken.

Rick zal de aap van zijn manager echter moeten accepteren. Hij moet deze voeden en verzorgen, en hem dan zo snel mogelijk retourneren naar de rechtmatige eigenaar.

Carols aap verdient enige aandacht, maar het moet wel haar aap blijven. Rick kan bijvoorbeeld voorstellen dat zij contact opneemt met de technische dienst, of met het bedrijf dat het onderhoud aan de telefooncentrale verzorgt, om te controleren of haar vermoedens juist zijn.

Discussievragen

- Hoe moet u bepalen of een aap in leven moet blijven? Hoeveel deelnemers vinden dat Charlie's aap, het onderzoek, in leven moet blijven? Waarom?
- Wat zal er hoogstwaarschijnlijk gebeuren met een aap die maar niet wordt gevoederd of afgemaakt? Als Charlie's aap nog een onderzoek met onbruikbare resultaten zou overleven, waar zou die aap dan terecht komen?
- Hoe waarschijnlijk is het dat apen zich vermenigvuldigen, met andere woorden, dat de ene onafgemaakte taak tot een volgende leidt? Zou een tweede onderzoek niet meer vragen oproepen dan het beantwoordt? En bij wie zullen de nieuwe apen terechtkomen?

2. De omvang van de apenbevolking is begrensd door de tijd die de chef beschikbaar heeft om ze te voederen

Anders gezegd: neem niet teveel hooi op uw vork.

Als u namelijk niet genoeg tijd heeft om de apen te voederen, zullen ze verhongeren. En dat betekent dat er geen volgende stappen gezet kunnen worden omdat men op u wacht. Als uw medewerkers niet verder kunnen met hun werk omdat hun hongerige apen op uw bureau zitten, zullen zij zich gefrustreerd gaan voelen. En u zit met een schuldgevoel. En als het gaat om uw eigen werk, zult u zich zowel gefrustreerd als schuldig voelen, omdat u nooit ergens aan toekomt.

Praktijkvoorbeeld

Sharon Smith, supervisor, wordt door een aantal medewerkers in de hoek gedreven omdat zij hun hongerige apen onder haar hoede heeft.

Bob wil weten of Sharon zijn voorstel al naar de afdelingsmanager heeft doorgestuurd. (Sharon heeft het nog niet gelezen...)

Molly komt vragen of Sharon haar verlofkaart al heeft getekend, want ze gaat overmorgen op vakantie. (Sharon zei destijds dat het goed was, en heeft de kaart weggelegd om later te tekenen...)

Alex wil weten of Sharon de cijfers die hij nodig heeft al heeft opgevraagd bij de onderhoudsdienst; hij kan namelijk niet verder met zijn project. (Sharon realiseert zich met een schok hoeveel tijd er is verstreken sinds ze Alex die cijfers beloofde...)

Sharon heeft duidelijk te lijden onder een overschot aan apen. Hoe kan ze die in toom houden?

Mogelijke oplossing

Sharon kan deze drie kleine maar schandelijk verwaarloosde apen snel en voor-
goed van haar bureau verjagen.

Als ze even kijkt naar Bobs voorstel, kan ze inschatten hoeveel tijd het zou kosten
om het door te nemen. En als ze dan nu begint te lezen, kan het over een half uur
doorgestuurd worden.

Het tekenen van Molly's verlofkaart hoeft maar een paar seconden te duren, en het
opvragen van Alex's cijfers niet veel langer. Ze kan bijvoorbeeld de onderhouds-
dienst bellen voor de cijfers en hen vragen ze direct naar Alex te sturen, of Alex
vragen ze zelf te gaan halen.

Discussievragen

- Hoe kwam Sharon in zo'n penibele situatie terecht? Hoorden al deze apen bij haar thuis, of trekt ze ze gewoon aan?
- Wat zegt deze situatie over Sharons eigen apenpopulatie? Is het waarschijnlijk dat ze die allemaal goed voedert?
- Hoe voelt *u* zich als uw chef of manager een flessehals wordt? Kunt u meevoelen met Sharons medewerkers?

3. Op elke aap die meegaat op de schouder van een medewerker rust een verzekering

Met andere woorden: doelgericht coachen.

Effectief delegeren is de sleutel tot effectief tijdbeheer. Maar dan moet delegeren wel doordacht en met beleid gebeuren. U kunt niet zomaar een enorme aap bij een nieuwe, onervaren medewerker op het bureau zetten. U moet taken met beleid verdelen, daarbij rekening houdend met de omvang en complexiteit van de taak, en de ervaring en capaciteiten van de medewerker. Daarna moet u doelgericht coachen: dit is het voederen van de aap. Zo kunt u er zeker van zijn dat de aap goed gedijt bij uw medewerkers, en zullen uw mensen zich optimaal kunnen ontplooiën.

Praktijkvoorbeeld

Art Gable, supervisor, moet een kwartaalrapportage maken, en hij wil een deel van die taak delegeren aan zijn assistent Ben. Hij is ervan overtuigd dat Ben daar uitstekend toe in staat is, maar hij weet ook dat Ben niet graag met cijfers werkt. Het deel van het rapport dat Ben zou moeten schrijven omvat echter het vergaren, controleren en vergelijken van allerlei cijfermateriaal. Art weet niet goed hoe Ben zal reageren. Hoe kan hij Ben het best benaderen?

Mogelijke oplossing

Art zou kunnen beginnen met Ben gewoon te vertellen dat hij hulp nodig heeft bij zijn rapport, en dat het voor Ben een nuttige ervaring zou zijn. Als Ben daar rustig op reageert, kan Art gelijk zijn instructies geven. Maar als Ben zich niet prettig voelt met deze aap op zijn bureau, moet Art hem er allereerst van verzekeren dat hij vertrouwen heeft in Bens capaciteiten. Hij kan bijvoorbeeld zeggen dat Ben altijd naar hem toe kan komen voor hulp.

Hij kan de taak ook in stappen onderverdelen en steeds één stap delegeren. De eerste stap kan zijn, dat hij Ben vraagt cijfers te vergaren. Na een afgesproken termijn (bijvoorbeeld twee dagen) kan Art Ben feedback geven, en de volgende stap delegeren.

Discussievragen

- Houdt u wel eens taken bij u omdat u denkt dat niemand het zo snel en goed kan als u? Met andere woorden, onderschrijft u de stelling: "Als u wilt dat iets goed gebeurt, doe het dan zelf"?
- Hoe is een dergelijke houding van invloed op de professionele ontplooiing van uw medewerkers? En wat heeft het voor gevolgen voor uw eigen werklust?
- Hoeveel belang hecht u aan het trainen en begeleiden van uw medewerkers, teneinde hen meer verantwoording te geven?

4. Apen worden gevoederd door de medewerker, volgens een vooraf vastgesteld schema

Met andere woorden: leid en begeleid.

Waarom moet u een schema voor het voederen van de apen overeenkomen? Omdat u anders aan de gang blijft met het opsporen van zoekgeraakte apen, en dat kost tijd en energie die u beter in uw werk kunt steken. Als u een taak delegeert aan een medewerker, moet u gelijk een vervolgspraak maken. Dat stelt u in staat uw dagindeling beter te beheersen, en het is dan aan de medewerker die afspraak na te komen en u op de hoogte te brengen van zijn vorderingen. De supervisor kan vragen beantwoorden, zijn medewerker begeleiden en eventueel bijsturen.

Praktijkvoorbeeld

Lisa, een supervisor, heeft bepaalde gegevens nodig ten aanzien van de gemeentelijke bouwvoorschriften voor een belangrijke vergadering die vanmiddag plaatsvindt. Ze heeft één van haar medewerkers zeker een week geleden gevraagd de informatie voor haar op te zoeken, maar ze weet niet meer wie. Ze spreekt er een aantal mensen op aan, maar niemand weet er iets van. Tenslotte komt ze bij Tom, die toegeeft dat Lisa hem gevraagd heeft iets uit te zoeken. Helaas heeft hij alleen verouderde informatie kunnen vinden, en er is in de tussentijd het een en ander gewijzigd. Hij is er nog niet aan toegekomen om het verder uit te zoeken.

Wat moet Lisa nu doen?

Mogelijke oplossing

Lisa komt misschien in de verleiding om te zeggen: "Laat maar, ik doe het zelf wel". Of ze kan besluiten de taak aan iemand anders te delegeren. Maar geen van beide mogelijkheden is een goede oplossing. Lisa is uiteindelijk net zo goed schuldig als Tom, omdat ze geen vervolgspraak heeft gemaakt. Ze kan dus maar het beste overnieuw beginnen. Ze moet Tom daarom vertellen hoe hij aan recente informatie kan komen, hem vragen het direct uit te zoeken en er (bijvoorbeeld) binnen een uur mee te komen.

Discussievragen

- Op welke manier had regel 4 Lisa tegen haar eigen vergeetachtigheid kunnen beschermen? Had dit probleem voorkomen kunnen worden?
- Wie is verantwoordelijk voor het afspreken van voedermomenten? Hoe heeft een supervisor baat bij nauwkeurig geplande voedermomenten?
- Wie heeft de verantwoording voor het voederen van apen? Wie heeft er baat bij als apen goed worden gevoederd?

5. Apen worden persoonlijk of telefonisch gevoederd, maar nooit per post

Anders gezegd: bepaal zelf het communicatieverloop.

Als u post krijgt, moet u reageren. Of het nu een memo of een omvangrijk rapport betreft, uiteindelijk zult u die moeten lezen en erop moeten reageren. Zo vraagt u om apen. Een kort gesprekje stelt u echter in staat de aap ter plekke weer aan de eigenaar mee te geven. Zo bespaart u uzelf een hoop hongerige apen, en de tijd die u anders kwijt zou zijn met voederen.

Praktijkvoorbeeld

Marty, afdelingsmanager, moet een locatie kiezen voor de jaarlijkse afdelingspicknick. Hij heeft de supervisors vorige week gevraagd om te informeren naar de voorkeur van hun medewerkers. Er zijn drie lokaties, twee in een park en de derde bij een sportvereniging. Na afloop van een vergadering vraagt Marty wat de medewerkers hebben gekozen. De medewerkers van Jean en Roger hebben hun voorkeur uitgesproken voor één van de parken, maar Duncan heeft geen idee wat zijn mensen willen.

Hij heeft een formulier opgesteld waar de medewerkers hun eerste, tweede en derde voorkeur op aan kunnen kruisen, maar hij heeft nog niet alle formulieren teruggekregen. Bovendien kost het nogal wat tijd om de uitslag te berekenen. Marty wil de kwestie vandaag afhandelen. Wat moet Duncan doen?

Mogelijke oplossing

Duncan kan het best doen wat hij direct had moeten doen: zijn mensen bijeenroepen, en hen vragen hun voorkeur kenbaar te maken, bijvoorbeeld via handopsteken. Zo kan hij binnen een paar minuten een antwoord hebben voor Marty. Hij kan natuurlijk ook nog iedereen persoonlijk opzoeken, maar dat is minder efficiënt.

Discussievragen

- Duncan had speciaal een formulier ontworpen; hij was het dus niet vergeten. Zat hij nu werkelijk fout? En was een formulier in dit geval de beste keus?
- Geef een paar voorbeelden van situaties waarin het voederen van apen via de post de voorkeur geniet of zelfs noodzakelijk is.
- Hoe kunt u de groeiende papierberg die apen met zich meebrengen in de hand houden?

Conclusie

Vraag of de deelnemers nog vragen of opmerkingen hebben. Bespreek deze met de groep.

Vraag hen om vervolgens een actieplan te maken, dat zij op hun werkplek kunnen gebruiken om Onckens stelregels ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Ze vullen hiertoe handout 1 in.

Daarna kunt u de sessie afsluiten door te zeggen dat de deelnemers nu weten wat een aap is en hoe ze de apenpopulatie in toom kunnen houden. Wijs hen nogmaals op het belang van effectief delegeren, want dat is de sleutel tot effectief tijdbeheer.

PREVIEW
www.tfc.nl

PREVIEW
www.tfc.nl

3.

Cursistenmateriaal

De handout uit dit hoofdstuk mag, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, gekopieerd worden voor gebruik tijdens een trainingsbijeenkomst met het programma **“Time-management: het apezuur-syndroom”**.

Actieplan

Noteer drie voorbeelden van apen die afgemaakt zouden moeten worden.

1. _____
2. _____
3. _____

Noteer drie voorbeelden van apen die door u persoonlijk gevoederd dienen te worden.

1. _____
2. _____
3. _____

Noteer drie voorbeelden van taken die u kunt delegeren, en de naam van de medewerker die het meest geschikt is om die taak uit te voeren.

1. _____
2. _____
3. _____

Noteer de afspraken die u met bovengenoemde medewerkers hebt gemaakt voor evaluatie en begeleiding.

1. _____
2. _____
3. _____

Noteer drie voorbeelden van apen die momenteel per post gevoederd worden, maar die ook telefonisch of persoonlijk gevoederd kunnen worden.

1. _____
2. _____
3. _____