

Mireille van Beugen

Simpel Management

Zo eenvoudig kan leidinggeven zijn

2012 Uitgeverij Bert Bakker Amsterdam

Woord vooraf

Vroeger sloop ik op mijn tenen door ons huis en luisterde naar de telefoongesprekken van mijn vader. Regelmatig kwamen er directeurs langs en mocht ik aan de eettafel aanschuiven; gefascineerd volgde ik hun verhalen. Uiteindelijk kwam dan, als hoogtepunt, ieder jaar die ene dag waarop mijn vader mij meenam naar het gebouw waar hij werkte en ik plaats mocht nemen achter zijn grote kersenhouten bureau: hier was hij manager.

Managers hadden status en ik keek ertegen op – al was het maar omdat ik nog zo'n 40 centimeter zou groeien sinds die tijd dat mijn vader mij introduceerde in de wereld van het management. Ik hoorde moeilijke woorden en bladerde door ingewikkelde rapporten; eens zou ik dit ook allemaal doen.

Jaren later was er opeens die directeur bij een groot bedrijf die in mij een manager zag. Eindelijk ging het dan gebeuren. Hij stuurde mij naar een gebouw in een andere stad en wenste mij sterkte, al begreep ik toen nog niet waarom. Ik liep de eerste dag naar binnen als de manager die ik in mijn dromen al lang was: zakelijk gekleed, een gloednieuwe leren aktetas in mijn hand. Ik stond nog geen minuut in het kleine kantoor toen twee medewerkers schreeuwend binnenstormden en mij in hun gevecht betrokken. Ik dacht aan de mooie woorden die mijn vader nu zou spreken, maar riep zelf totaal iets anders: 'Jullie zijn allebei ontslagen!' Hoe dit uiteindelijk is

afgelopen, vertel ik je graag later in dit boek, maar dit was wel het moment dat er een patroon ontstond dat ik niet meer van mij af kon schudden.

In deze eerste managementfunctie, en alle functies daarna, bleek namelijk dat ik helemaal geen ingewikkelde zaken kon bedenken en uitvoeren, en dat moeilijke gesprekken, rapporten en speeches niet bij mij pasten. Toch was er iets wonderlijks aan de hand: niemand scheen hier last van te hebben. Sterker nog, ik merkte dat hoe eenvoudiger ik over zaken nadacht en deze verwoordde, hoe beter de medewerkers en ik elkaar begrepen en hoe soepeler het werk binnen de afdeling verliep. Ik had als kind een beeld van een manager gecreëerd dat er in werkelijkheid niet was.

Een glimmende aktetas en een duur maatpak waren niet nodig om goed leiding te geven. Mooie woorden en complexe strategieën ook niet. Wellicht voel jij zelf ook al dat de kern van leidinggeven niet in deze zaken zit en dat er iets anders is dat managers excellent maakt. Of misschien wil je gewoon weten wat het geheim van topmanagers is om dit zelf ook toe te passen. Daarom heb ik dit boek voor jou geschreven – met veel plezier en van achter een (antiek en klein) kerenhouten bureau.

Inleiding

Als ik vertel dat ik al meer dan vijftien jaar manager ben, zijn mensen onder de indruk. Opeens schijn ik intelligent te zijn en blijk ik autoriteit te hebben. Ik schijn ook alles te weten over de visie, missie, doelstellingen, organisatiestructuren, rapportages, prestatie-indicatoren, processen, systemen, overlegvormen, beoordelingscycli, ondernemingsraden en nog veel meer.

Wat als ik nou vertel dat ik niet veel meer weet dan de gemiddelde werknemer? Wel werk ik alweer jaren in het bedrijfsleven nadat ik lang geleden een studie bedrijfseconomie heb afgerond. Ik heb veel gezien en meegemaakt. Maar niemand schijnt het zich echt te realiseren: het werk van managers is simpel. Verrassend, toch?

Het werk van iedere manager is eenvoudig, van directeur tot teamleider. Natuurlijk heb je als manager te maken met strakke deadlines, zware verantwoordelijkheden en lig je vaak genoeg in de clinch met collega's. Maar geloof mij, het hoeft niet zo moeilijk te zijn als je denkt. En waarom zou je meer energie voor jouw werk gebruiken dan nodig is? Het maakt niet uit of je een eigen bedrijf leidt, manager van een afdeling bent of dit wilt worden. Als jij op de juiste manier naar jouw werk leert kijken, waar je ook zit en wat je ook doet, dan is er ruimte om dit te versimpelen. Dit bereik je met Simpel Management.

Het lijkt bijna onmogelijk dat management eenvoudig kan

zijn als je kijkt naar alle managementboeken die verschenen zijn. Het ene boek ziet er nog ingewikkelder uit dan het andere, met modellen en schema's, omvangrijke bijlagen en een ongelooflijke lijst van geraadpleegde literatuur.

Dit boek is eenvoudig en zo is het ook precies bedoeld. Het heeft slechts elf hoofdstukken en één bijlage. In precies 45 regels wordt uitgelegd hoe je op een simpele manier de perfecte manager kunt worden, en over gemiddeld zes uur lezen weet jij dit ook. Nog een paar uur later en je kunt de regels in de praktijk brengen binnen jouw eigen bedrijf.

Wat moet je met het zoveelste boek over management? Van mij mogen alle huidige managementboeken worden gerecycled, want eenmaal achter jouw bureau sla je deze nooit meer open. Heb jij ooit een manager gehad die tegen je zei: 'Wacht even, ik zoek het antwoord voor je op in deze management-bestseller?' Of een manager die een vergadering opende met een theoretisch model om het probleem van teruglopende omzet op te lossen? Een vensterbank vol met managementboeken op jouw werkplek helpt jou uiteindelijk niet bij het leidinggeven aan jouw medewerkers.

Dit managementboek mag weg zodra je het hebt gelezen. Je wilt als manager namelijk niet rondlopen met een hoofd vol regels. Je wilt, zonder vooroordelen, open en helder naar zaken kunnen kijken. Je wilt luisteren naar de mensen om je heen en goed inspelen op ontwikkelingen binnen jouw bedrijf. Dit boek geeft zo'n eenvoudige uitleg dat je nooit meer iets hoeft op te zoeken zodra je het eenmaal hebt toegepast.

Met het versimpelen van het leidinggeven is veel te winnen. Wat denk je van meer positieve energie, meer vrije tijd, een promotie, aanzien, een goede werksfeer, werken zonder tijdsverlies, een hogere omzet of tevreden medewerkers? En dit is nog maar een kleine opsomming van de mogelijkheden. Het versimpelen van het werk lijkt één grote jackpot waar je altijd prijs hebt. En niet alleen jij, maar ook de medewerkers om je heen.

Jouw resultaten zullen onder meer zijn dat:

- structuren te overzien zijn;
- de doelen voor iedereen duidelijk zijn;
- processen in overzichtelijke stappen worden verdeeld;
- er geen moeilijke woorden in teksten of vergaderingen worden gebruikt;
- medewerkers snappen wat er gedaan moet worden, waarom en hoe;
- rapportages voor iedereen te begrijpen zijn en alleen hoofdzaken bevatten;
- medewerkers gemotiveerd zijn om goede prestaties te leveren;
- systemen daadwerkelijk vóór in plaats van tegen je werken;
- iedereen jou als zijn of haar manager wil hebben;
- alles gewoon door draait, ook als jij er even niet bent.

Om snel met Simpel Management aan de slag te kunnen, bestaat dit boek uit regels die gerangschikt zijn naar onderwerp. Dit betekent dat je willekeurig door dit boek heen kunt gaan en direct na het lezen van een regel kunt starten met het toepassen hiervan. Er is maar één afspraak die hierbij geldt, anders gaat het uiteindelijk niet werken, en dat is: je kunt met iedere willekeurige regel starten en deze direct toepassen, maar je moet uiteindelijk wel álles toepassen. De regels laten stuk voor stuk een verbetering zien, maar een echte wereldprestatie bereik je pas wanneer alle regels samen voor de balans zorgen. Als je slechts een deel van de regels toepast, word je wellicht een te zachtvaardige manager of juist een te venijnige manager.

Tot slot moet ik nog uitleggen dat dit boek niet alleen voor beginnende managers is bedoeld. Maar hoe leg ik dit uit aan

managers die al veel weten? Laatst zat ik bij een directeur van een groot bedrijf aan tafel om mijn reorganisatieplannen voor een aantal van zijn afdelingen door te nemen. Enthousiast vertelde ik hem dat deze plannen 'leuk' en 'niet moeilijk' waren. Hij was verontwaardigd. Veranderingen met zo'n impact voor de medewerkers, die konden niet leuk zijn. En als het eenvoudig was, dan hadden zijn managers het allang zelf gedaan. Het probleem was alleen dat zijn managers het niet meer zelf konden doen, omdat ze langzaam maar verstrikt waren geraakt in hun eigen web van te ingewikkelde regels en lastig te doorgronden gedrag. Juist door deze reorganisatie ontdekten zij dat ze hun werk als manager ook op een andere manier konden uitvoeren. Zij hadden niet dit hele boek meer nodig – een aantal regels pasten ze al toe in de praktijk – maar wel een deel ervan; ieder maakte daarom een eigen selectie van regels die zij nog wilden leren te gebruiken om een betere manager te worden.

Dat is wat jij als ervaren manager ook kunt doen met dit boek. Haal de regels eruit die jou verder helpen en vink de overige regels af als 'doe ik al'. Speciaal voor deze managers is er een checklist achter in het boek. Creëer zo jouw eigen versie van Simpel Management door alleen toe te passen wat je op dit moment nog niet doet.

Laten we de wereld van management simpel maken. Wanneer jij begint, zorg je voor een verschuiving binnen jouw bedrijf. Het is een kettingreactie: jouw collega-managers zullen jouw nieuwe gedrag en houding op het werk gaan volgen.

Succes, en word snel de beste Simpel Manager die jij kunt zijn.

De basis

Simpel Management is een eerlijke managementstijl. Het is zo transparant dat er voor anderen geen twijfel meer mogelijk is over wat je doet en hoe je het doet. Het is ook duidelijk dat je het niet voor jezelf doet, maar voor het bedrijf en de medewerkers. Het vertelt anderen het heldere verhaal achter jouw handelingen. Om deze aantrekkelijke managementstijl een eigen plaats te geven tussen de andere managementstijlen die beschreven zijn, volgt nu de formule hiervan:

**Simpel Management =
Eenvoudig Denken + Eenvoudig Doen**

Het is de optelsom van beide delen die de formule tot een succes maakt. Dit lijkt waarschijnlijk een formule die jij zelf ook had kunnen bedenken. Klopt, jij had het ook kunnen bedenken, maar de essentie zit ook niet verstopt in de woorden van de formule. De uitvoering, daar gaat het om. Als jij als manager het woord 'eenvoudig' weet door te voeren op ieder moment van de werkdag, in iedere actie, in ieder gesprek en iedere mail die je verstuurt, dan slaag je erin om de definitie van Simpel Management tot leven te wekken. Dan begrijp en voel je ook de waarde van deze gemakkelijke formule.

In deze formule zit een actieve component. De woorden 'denken' en 'doen' zijn niet voor niets werkwoorden. Mana-

gen is geen fulltime baan als je niet daadwerkelijk ook zelf acties uitvoert. Managers zijn er niet alleen om mails door te nemen of ruzies tussen medewerkers op te lossen. Dit is reactief management: je laat je dan leiden door de gebeurtenissen van de dag. Terwijl proactief gedrag juist gewenst is bij iemand die de leiding heeft. Leiden betekent 'in een bepaalde richting gaan of brengen' en dat doe je niet door af te wachten. Dat doe je door het maken van plannen en door deze plannen te bespreken en uit te voeren. Door structureren en controleren, aansturen en begeleiden. Door rapporteren en presteren, excuseren en inspireren. Allemaal werkwoorden die horen bij de manager die zijn of haar medewerkers leidt, terwijl hij of zij actief deel uitmaakt van het team en het succes.

Managers die eenvoudig denken en doen, werken hard om het simpel te houden. Dat betekent dat je voortdurend complexe zaken afbreekt tot eenvoudige delen, zowel in je hoofd als op papier. De hele dag zijn jouw hersenen bezig met een vertaalslag en zoekt jouw stem naar de juiste woorden. Als het woord 'bedrijfsprocessen' op jouw lippen ligt, vertaal je dit richting de medewerkers razendsnel in 'al het werk dat wij samen doen'. Als je een rapportage doorneemt, scannen jouw hersenen de tekst en cijfers, zoekend naar afwijkingen en denkend in oplossingen. Het zijn deze managers die uiteindelijk begrip krijgen van hun medewerkers en collega's, en medestanders vinden voor hun ideeën. Door hun makkelijk te volgen denk- en handelwijze herkennen medewerkers hun eigen rol en inbreng in het geheel en voelen ze zich hiermee verbonden.

Simpel Management vraagt niet alleen om een inzet van jouw IQ, maar ook van jouw EQ. Ben jij in staat om aan te voelen wat er speelt in de organisatie, te luisteren tussen de regels door, en in te zien wanneer het niet het moment is om iets te bespreken? Het gaat erom dat je een gevoel voor timing ont-

wikkelt, waardoor je de juiste momenten kiest en woorden selecteert die passen bij de persoon die tegenover je zit. Het gaat erom dat je snel kunt schakelen tussen de verschillende situaties.

Jouw EQ is niet volledig meer te vormen, want dit krijg je grotendeels mee bij je geboorte en door je opvoeding. Net zoals een kind sociaal gewenst gedrag kan aanleren, zo kan een manager leren om zijn of haar gedrag aan te passen of anders in te zetten. Niet om hiermee zijn of haar authenticiteit te verliezen, maar om goed te reageren op verschillende situaties. Het doel is dat jij als manager uiteindelijk gaat aanvoelen wat de handigste aanpak is door niet alleen op de harde feiten af te gaan, maar ook door signalen met jouw EQ op te vangen waardoor je de situatie goed kunt inschatten en een passende oplossing weet te vinden.

Je hebt geen hoog IQ nodig om regel 1 tot en met 45 uit dit boek te begrijpen. Wel is het handig om de regels te onthouden en deze goed te combineren zodra bepaalde omstandigheden zich voordoen. Als je de regels paraat hebt, kom je snel tot een goede oplossing.

Het toepassen van Simpel Management getuigt dus van zowel intellectuele als emotionele intelligentie. Je bent in staat om ingewikkelde zaken af te breken in overzichtelijke, begrijpelijke delen en als je dit ook nog eens simpel kunt uitleggen aan collega's, dan wordt het direct duidelijk wat je wilt bereiken.

Laten we de formule van Simpel Management eens tegenover een definitie van Simpel Management zetten zoals deze in andere managementboeken zou worden opgeschreven:

Simpel Management is het ontwikkelen, implementeren en continu bewaken en bijsturen van de doelstellingen, structuren, interne processen, systemen en het personeel op basis van kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-indicatoren om zodoende de bedrijfsresulta-

ten, die zichtbaar worden in de winst- en verliesrekening, te verbeteren en hiermee de aandeelhouders tevreden te stellen.

Welke omschrijving heeft jouw voorkeur?

Dit hele boek kan worden herschreven in onbegrijpelijke zinnen. Maar begrijpelijke zinnen maken dit boek vele malen effectiever. Er zijn managers die denken met moeilijke woorden hun medewerkers en collega-managers te imponeren. Zij vrezen dat wanneer zij gewone spreektaal gebruiken, zij zullen worden gekwalificeerd als incompetent en snel zullen worden vervangen door een andere manager.

Daarnaast zijn er ook managers met faalangst. Want als het vak manager inderdaad zo eenvoudig is, dan kun je toch onmogelijk falen? Hoe leg je dan aan familie en vrienden uit dat je er niet in slaagt om een goede manager te zijn?

Beide houdingen zorgen uiteindelijk eerder voor autoritaire managers zonder natuurlijk overwicht dan voor eerlijke managers die het beste met hun bedrijf en medewerkers voorhebben en dit ook in praktijk brengen.

Laten we het praktisch houden: je kunt dit boek lezen en de regels uitproberen, of niet. Hieronder geef ik je alvast een aantal redenen om *Simpel Management* niet toe te passen:

- je verwacht er geen goede resultaten van;
- je denkt weinig vernieuwends aan te treffen;
- je ziet geen verschil met andere managementstijlen;
- jouw bedrijf werkt heel anders;
- jouw senior collega's vertellen dat alles in dit boek onwaar is;
- je vindt het te populair geschreven en volgt nooit trends;
- je bent bang voor gek te staan en durft het niet aan;

- je houdt niet van lezen en vindt 45 regels toch echt te veel.

Iedere reden kan voor jou de waarheid zijn: het gaat om jouw belevingswereld en daar passen deze redenen wel of niet bij. Ik zal je ook één reden geven om Smpel Management wél uit te proberen: je wordt een excellente manager.

Wat kan ik nog meer zeggen? Ervaar het zelf. Lees een regel, pas het toe, lees er nog een en pas het weer toe. Smpel Management groeit in al jouw handelingen en vormt daarmee uiteindelijk jouw filosofie over leidinggeven. Filosofie betekent letterlijk ‘*wijsbegeerte*’. Smpel Management is wijs, jij hoeft het alleen nog maar te begeren.