

Inhoud

Dit boek 7

Deel 1 De beheersingsmachine 19

Deel 2 Minimal management, wat is het? 49

Deel 3 Minimal management, hoe werkt het? 71

De Grijze Pagina's 147

Dit Boek

Waarom dit boek?

Voor wie?

Als de boss de passie preekt

Bij de hand

Even bukken

Waarom dit boek?

Dit boek heeft niets met naïviteit te maken en alles met de werkelijkheid. Die werkelijkheid is dat het overgrote deel van de medewerkers van onze bedrijven en instellingen met plezier en toewijding zijn werk doet. Althans wil doen. Omdat deze medewerkers **volwassen** zijn.

Leg me uit waarom hun werkgevers dat negeren en doen alsof ze te maken hebben met een stel notoire uitvreter en onnozele zielen. Met man en macht – vaak letterlijk – worden medewerkers in een keurslijf gedwongen en moeten ze doen wat de organisatie heeft bedacht. Eigen verantwoordelijkheid? Vergeet het maar.

De beheersmachinerie draait op volle toeren, nog steeds. Er wordt weleens een managementlaag weggesneden, maar de kern verandert niet: houd ze in de gaten, want je weet maar nooit!

Het kost goud geld, maakt medewerkers apathisch, hindert de klant, blokkeert vernieuwing en maakt mensen nog eens ziek ook, maar het gaat gewoon door.

Het kan anders. Een organisatie kan **succesvol** zijn met een minimum aan managers, staf en regels en een maximum aan vrijheid en eigen verantwoordelijkheid voor de medewerkers.

Ik heb het zelf gedaan en er zijn er meer die het hebben aangedurfd. En daarmee zijn we bij de kern: het topmanagement van de meeste bedrijven en instellingen vindt het erg spannend – of beter veel te riskant – om hun medewerkers als volwassen mensen te beschouwen.

Daar is geen enkele reden voor en daarom heb ik dit boek geschreven.

Minimal management – zo noem ik het – is niet eng. Het is effectief en het past in deze tijd. Maar let op, het is niet het zoveelste managementtrucje. Minimal management heeft een principiële fundament: het onwrikbare geloof in de volwassenheid van de medewerkers van een organisatie.

Voor wie?

Dit boek is niet alleen bestemd voor de hoogste bazen die de macht hebben om de inrichting van hun organisatie te bepalen. Ook als je lager in de boom zit heb je er wat, of zelfs veel aan. Ook als je in een organisatie werkt die niets van minimal management wil weten. Kijk maar helemaal achter in dit boek.

Ben je van de werkvloer, lees dit boek dan ook. Het gaat echt niet alleen over wat managers anders of niet moeten doen. Het gaat vooral over jou.

Het boek is dus voor iedereen? Ja, eigenlijk wel. Maar ik houd er rekening mee dat niet iedereen het uitleest. Voor het eerste deel bijvoorbeeld moet je een **sterke maag** hebben, want dan dalen we af tot diep in de ingewanden van management en besturing. En dat is geen pretje.

Verderop, als ik minimal management uitwerk, zal ik ook lezers kwijtraken. Omdat ze het soft en idealistisch (lees: wereldvreemd) vinden. En voor anderen zal minimal management weer te hard zijn.

Het zij zo. Ik kan niet ieders vriend zijn.

Als de boss de passie preekt

In dit boek hoef je nooit te raden wat ik bedoel. Bereid je maar voor op veel krasse uitspraken en harde stellingen. Maar heb ik recht van spreken? Ik ben tenslotte bijna mijn hele werkzame leven manager en stafmedewerker geweest. Ben ik een late **bekeerling**? Het zou behoorlijk opportunistisch zijn en een goede reden om het boek acuut dicht te slaan.

Lees maar door, het valt mee, al had ik een valse start. Ik begon als jurist op het hoofdkantoor van een universiteit. Het was de tijd van de democratisering en wat ik niet wist en waar ik me ook niets bij afvroeg, was dat de volkswil kennelijk niet zonder regelgeving kan. Heel veel regelgeving. Ik droeg daar het mijne aan bij. Ik was vlijtig en productief en begreep niet goed waarom de meeste wetenschappers me als een **bureaucraat** zagen.

Op mijn dertigste werd ik volkomen toevallig de baas van een advies- en lobbybureau in het hoger onderwijs. Ik wilde het graag, maar toen ik het was, wist ik werkelijk niet hoe ik mijn dagen moest doorkomen. Op een gegeven moment ben ik zelfs managementboeken gaan lezen, maar veel schoot ik er niet mee op. Eerlijk gezegd rommelde ik maar wat aan. We deden best belangrijk werk, maar het echte leven ging aan ons voorbij. Ik bedoel, het was vrijheid blijheid.

De **schellen** vielen me van de ogen toen ik kwam te werken bij PTT-Telecom. Een geweldig bedrijf, maar ook knots. Want voorzien van duizenden managers en stafmensen die probeerden de medewerkers in de pas te laten lopen. Het verschil tussen wat zij nodig hadden en wat het beheersings-

apparaat wenselijk achtte, was idioot groot. Eerst deed ik mee, maar niet lang. Zeker niet toen ik lijn-manager werd.

Waar ik kon, trok ik mijn eigen plan, saneerde in mijn organisatieonderdeel wat er aan beheersingsgedoe van eigen makelij was gegroeid en hield waar mogelijk de invloed van 'boven' buiten de deur. Minimal management avant la lettre.

Een ingewikkelde koorddans. Medewerkers konden het waarden, ook al kregen ze natuurlijk niet steeds hun zin. En mij ontsnapte van alles en om mij heen deden veel managers en stafmensen alsof ik er niet toe deed. Leg me uit waarom Personeelszaken categorisch weigerde een broek die duidelijk op het werk kapot was gegaan te vergoeden? Het lijkt onbelangrijk, maar het is maatgevend. Gezeur over onvoorzichtig gedrag, gezeur over de waarde van de **broek**, gezeur over het salaris van de eigenaar. Ik ontdekte het pas toen ik de man zou toespreken ter gelegenheid van zijn pensionering na 43 jaar trouwe dienst. De kwestie besloeg de helft van zijn personeelsdossier. Het leverde in elk geval een lokale managementwet op: als een broek een probleem wordt, sta je als baas in je **hemd**!

Ik ben relativerend genoeg om van de gekkigheid van bureaucratie te kunnen genieten, maar mijn weerzin overheerst. Vanwege de omslachtigheid en de traagheid, maar vooral vanwege de kleinering van medewerkers. **Volwassen** mensen!

Ik nam me voor om de eerste de beste keer dat ik ergens eindverantwoordelijkheid zou krijgen, een radicaal ander besturingsmodel zou invoeren. Met

de volwassen mens als begin- en eindpunt. Het kon me bij wijze van spreken niet schelen wat voor bedrijf of instelling het zou zijn.

De eerste serieuze kans kwam bij uitzendbureau Content, maar de echte doorbraak maakte ik een paar jaar later bij ArboNed, een van de grootste dienstverleners in de bedrijfsgezondheidszorg. Soms met vallen en opstaan, maar al met al zonder al te veel moeite hebben we minimal management ingevoerd. En met veel steun en enthousiasme van de medewerkers tot een succes gemaakt. Zij én het bedrijf floreerden!

Veel later heb ik mijn eigen adviesbureau opgericht en nu help ik bedrijven en instellingen minimal management door te voeren.

Heb ik dus recht van spreken? **Ja.**

Bij de hand

Het beste is om dit boek heel ouderwets van kaft tot kaft te lezen. Het is geen encyclopedie.

Het is prettig dun: 164 bladzijden, nog geen 26000 woorden. Je leest het in anderhalf uur uit.

Ik haal in die paar pagina's veel overhoop. We gaan de diepte, de breedte, soms de lucht en bij tijd en wijle de geschiedenis in.

Ik heb het boek in drie delen gesplitst.

In **deel 1** beschrijf ik hoe onze instellingen en bedrijven nog steeds volgepakt zitten met managers, stafmensen en regels. Ik maak rekensommen en probeer te begrijpen waarom organisaties hun medewerkers willen beheersen. Ook al werkt het niet.

In **deel 2** leg ik uit wat minimal management is. De kern is vertrouwen in de volwassenheid van medewerkers: minder managers en regels de logische consequentie daarvan. Dat er heel praktische voordelen aan minimal management zitten, komt ook aan de orde. Verder ga ik in op de kritiek die er op minimal management wordt geleverd. Hoort dit onderwerp niet aan het eind van het boek? Nee, want de kritiek gaat eigenlijk nooit over de praktijk, maar over het principe van minimal management. Dus praten we er in dit deel over.

In **deel 3** gaan we zakendoen: hoe voer je minimal management in en hoe werkt het in de praktijk? Geen droge theorie, maar de ruwe praktijk. Allemaal zelf meegemaakt en aan den lijve ondervonden. Praktische tips dus.

Het boek besluit met **De Grije Pagina's**, een deel gevuld met praktische tips bestemd voor middelmanagers die dolgraag à la minimal management willen werken, maar helaas te maken hebben met een topmanagement dat daar niets in ziet. Ze hoeven niet op hun handen te gaan zitten. Met een beetje durf en handigheid kunnen ze een heel eind komen.

Wat **legenda** tot slot. Als ik het over directies heb, dan zijn raden van bestuur en soortgelijke toporganen daarbij inbegrepen. Heb ik het over de directeur, dan bedoel ik ook de CEO's en vergelijkbare topfunctionarissen. En spreek ik van commissarissen, dan gaat het ook over andere toezichthouders.

Even bukken

Gewoonlijk legt een auteur pas aan het eind van zijn boek verantwoording af. Dan zegt hij op welke bronnen hij zich heeft gebaseerd, dankt hij belangrijke personen en excuseert hij zich voor onvolledigheid en tekortkomingen.

Het leek me beter om er dit boek mee te beginnen. Ik heb niet zoveel met management, maar het managen van verwachtingen kan niet uitvoerig genoeg gedaan worden.

Het begint er al mee dat dit boek geen literatuurlijst heeft. Jawel, ik heb veel managementboeken gelezen, maar in bijna niet één vond ik stof voor dit boek. Wie kwaad wil, noemt dat **arrogantie**. Wie beter weet, ziet ook dat de meeste managementboeken meer van hetzelfde zijn: het uitbaten van de medewerkers met allerhande trucjes, mooi verwoord en met schema's onderbouwd.

Ik maak één uitzondering en noem met bewondering Willem Mastebroek, multi-auteur en onvermoeibaar pleitbezorger van eenvoud en bescheidenheid in de directiekamers en bedenker van het woord organisatierot.

Er staat ook geen lijst van belangrijke directeuren en ondernemers die ik bewonder en citeer. Niet onaardig bedoeld, maar ik heb meer geleerd van de **naamlozen**: monteurs, verkopers, secretaresses, callcentermedewerkers, receptionistes, afdelingschefs, werkplekondersteuners, huismeesters, inkopers, bedrijfsartsen, facturatiemedewerkers, leden van ondernemingsraden, vakbondsmensen en klanten die me vaak ongezoeten vertelden hoe het (hun) leven in elkaar zat en hoe dat door anderen (mij onder meer) werd bemoeilijkt.

Denk niet, derde punt, dat ik management als de bron van alle kwaad zie en de medewerkers als nobele wilden. Natuurlijk niet. Toch ligt in dit boek de bewijslast bij het management: hoe nuttig zijn jullie eigenlijk of duidelijker, waar bemoeien jullie je eigenlijk mee? Dat is niet aardig, maar wel om het evenwicht een beetje te herstellen, zeg ik dan maar.

Een melding tot slot. Als ik het over mannen heb, bedoel ik ook vrouwen, maar ik zeg dat er niet steeds bij.

Deel 1

De beheersingsmachine

Heel veel

Veel managers?

Veel staf?

Nog meer staf

Veel regels?

De onmenselijke maat

Timmermansoog

Veel, maar nodig

Gas geven

Afrekenen

En vroeger?

Planning en control

Perfectie als drift

Jij hebt iets tegen
managers

Overdrijf niet!

Kort en goed

Heel veel

De afgelopen jaren heb ik in verschillende maatschappelijke sectoren gewerkt, meestal als baas, maar ook wel als stafman en de laatste tijd als adviseur. Onderwijs, telecommunicatie, uitzendwereld, werving & selectie, regionale omroep, bedrijfsgezondheidszorg, politie, bank- en verzekeringswezen, jeugdzorg, museumwereld, milieubescherming en ontwikkelingssamenwerking.

Ik zeg je dit: er zijn in onze bedrijven en instellingen heel veel bazen, regels en stafmensen. **Nog steeds.** Medewerkers worden tot in detail 'aangestuurd'.

Sinds enige jaren is het 'verplatten' van de organisatie en het vergroten van de span of control van het management populair, maar dat is de buitenkant. De oude structuren (of moet ik zeggen de zittende bazen?) zijn taai en vrijwel resistent tegen verandering. Men is doof voor de bezwaren: hoge kosten, traagheid, inefficiency, apathie, ziekteverzuim en gebrek aan innovatie en klantgerichtheid. De medewerker moet in de pas lopen, want anders wordt het een potje. Dat is het belangrijkste van alles.

En dus draait de **beheersingsmachinerie** nog steeds op volle toeren.

Vind ik. Een mening, een beeld en dat is niet voldoende, dus ik ben gaan rekenen. En dat viel niet mee.

Veel managers?

Met neuzen tellen kom je er niet. Is 10 op 100 weinig, aanvaardbaar of veel? En 14 op 100? Of 17 op 150? Er zijn rapporten geschreven die preten-deren een getalsnorm voor management te hebben berekend, maar die stukken zitten vol aannames over wat medewerkers aan leiding 'nodig' hebben. Daar valt wel wat op af te dingen, de reden waarom ik dit boek heb geschreven.

Trouwens, wat is een leidinggevende? De officiële organogrammen geven zelden de volle werkelijkheid weer. Daar zie je alleen de professionals, de **beroepsmanagers**. Maar over de werkvloer hangt nog een nevel van informele managers, mensen die het 'erbij' doen, meestal zonder een heldere positie. Ze hebben de meest uiteenlopende namen: coördinator, senior, eerste medewerker, aanspreekpunt, kameroudste, werkbegeleider en afdelingsvertegenwoordiger. Vaak hebben ze nog vervangers of zelf aangezochte hulpjes en rechterhanden.

De groep van **informele managers** groeit. Dat komt doordat bedrijven en instellingen heel modieus managementlagen wegsnijden en de span of control van het resterende management vergroten. Omdat ze verder hun besturingsmodel volledig in tact laten, komen de leidinggevendenden onder enorme druk te staan. In arren moede beleggen die allerlei taken en verantwoordelijkheden bij medewerkers en creëren aldus een nieuwe, diffuse managementlaag. Ik heb dat wel aan de orde gesteld bij topmensen, maar die vonden dat juist prachtig: taakverrijking bij de gewone medewerkers. Belachelijk.

En dan nog zijn we er niet, want menige organisatie kent ook het fenomeen van de functionele

aansturing. Naast en vaak ook dwars door de hiërarchie, uitgetekend in het organogram, geven stafeenheden aan de uitvoerende organisatie precieze **instructie** en eisen ze periodieke (heel vaak) verantwoording.

Ik zeg niet dat alles nutteloos is en kwaad bedoeld, maar qua management is het in vele organisaties een drukte van belang.

Veel staf?

Staven doen aan marketing, communicatie, public affairs, HR, control, kwaliteit, klantrelaties, strategie, corporate governance, treasury, juridische zaken, om er een paar te noemen. Complexe, dynamische domeinen, dus werk te over. Daardoor is het vrijwel onmogelijk inhoudelijk te beredeneren hoeveel staf-mensen nodig zijn.

Daar komt bij dat vraag (de top) en aanbod (de staven) elkaar opjagen. Ik heb aan beide zijden van de tafel gezeten en weet uit ervaring hoe men elkaar bezighoudt.

Daarmee is groei een gegeven, totdat iemand het **rode** potlood hanteert. Of niet.

Ik zou een keer de hoogste baas van een bekend concern helpen met het saneren van zijn zeer omvangrijke topmanagement en hoofdkantoor, als onderdeel van een ingrijpende besparingsoperatie. Hij had ferme voornemens. 'Het rode potlood Paul, gewoon het rode potlood!' We waren dan ook in een mum van tijd klaar. Niet minder dan 60 procent reductie. Ik herinner me nog hoe hij me met de tekst 'en dan ben ik nog mild geweest' uitliet.

Een maand later was vrijwel alles teruggedraaid. Het verraste me niet, althans veel minder dan het rode-potloodbloedbad. In het management en de staf was grote **beroering** ontstaan. In plaats van zijn poot stijf te houden had de topman zich open-gesteld voor alle denkbare argumenten en redene-ringen. Terwijl de werkvloer een dictaat kreeg, kon men in de top naar hartenlust praten en lobbyen. In dezelfde collegiale sfeer die er altijd had bestaan.