

In ieder nummer van ons magazine bespreken we een managementmodel. Dit keer besteden we aandacht aan de **Six Simple Rules**. Deze regels verzetten zich in zekere zin tegen de traditionele managementtheorieën en -modellen. Dat is op zijn minst verfrissend te noemen en mede daarom reden voor een bespreking.

Nadat Yves Morieux in 2011 in Harvard Business Review over de 'Smart Rules' had gepubliceerd, verscheen in 2014 het boek 'Six Simple Rules – How to Manage Complexity without Getting Complicated'. Dit boek heeft hij samen met Peter Tollman, net als Morieux zelf partner van The Boston Consulting Group, geschreven.

Volgens de auteurs, die zich baseren op uitgebreid onderzoek, is er sprake van een almaar toenemende complexiteit voor ondernemingen. Deze complexiteit houdt verband met de vele en soms zelfs **tegenstrijdige** eisen die aan ondernemingen gesteld worden. Als verklaring voor de veelheid van eisen worden twee hoofdredenen genoemd: de steeds kritischer en ook grilliger wordende klanten die niet tot compromissen bereid zijn én de toename van het aantal relevante stakeholders waarvan de belangen gediend moeten worden. Complexiteit op zich vormt echter geen probleem en biedt zelfs kansen. Bedrijven die er goed op weten in te spelen kunnen er **concurrentievoordeel** door behalen.



Verouderde managementtheorieën

Het gesignaleerde probleem zit in de reactie van ondernemingen op de complexiteit. Die reactie is gebaseerd op de bestaande en, volgens Morieux en Tollman, verouderde managementtheorieën. Door het management wordt vaak gekozen voor een benadering die gericht is op **controle**. Dit enerzijds door middel van een 'harde aanpak' waarbij de focus ligt op wijziging in de organisatiestructuur, processen en systemen (waaronder de beoordelings- en beloningssystemen). Anderzijds is er de 'zachte aanpak' met de focus op teambuilding, bezinning en ontwikkeling van leiderschapstijl. Hierbij wordt uitgegaan van de gedachte dat productiviteit in belangrijke mate afhankelijk is van de interpersoonlijke relatie tussen medewerkers.

Beide benaderingen hebben tot gevolg dat er gecompliceerde en weinig effectieve organisatiestructuren en -systemen met **bureaucratische** procedures en regels ontstaan. Medewerkers zijn veel tijd kwijt met activiteiten die geen waarde voor de klant toevoegen, waardoor zij gefrustreerd en teleurgesteld raken en waardoor hun betrokkenheid afneemt. Zoals bekend, leidt afnemende betrokkenheid van medewerkers veelal tot lagere productiviteit, waardoor er een negatieve viciuze cirkel ontstaat.

Creatieve oplossingen

Morieux en Tollman stellen dat er een andere en betere manier is om de complexiteit te managen. Die bestaat niet uit het opleggen van meer regels en procedures aan de (uitvoerende) medewerkers, maar is er op gericht medewerkers **meer autonomie** te geven en hen gelijktijdig te stimuleren **samen te werken**, met als doel creatieve oplossingen te ontwikkelen voor de complexe uitdagingen. Hun benadering bestaat uit de Six Simple Rules. Het toepassen van deze regels zal organisaties helpen bij het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers, het creëren van waarde en het bereiken van concurrentievoordeel, zo is de belofte.

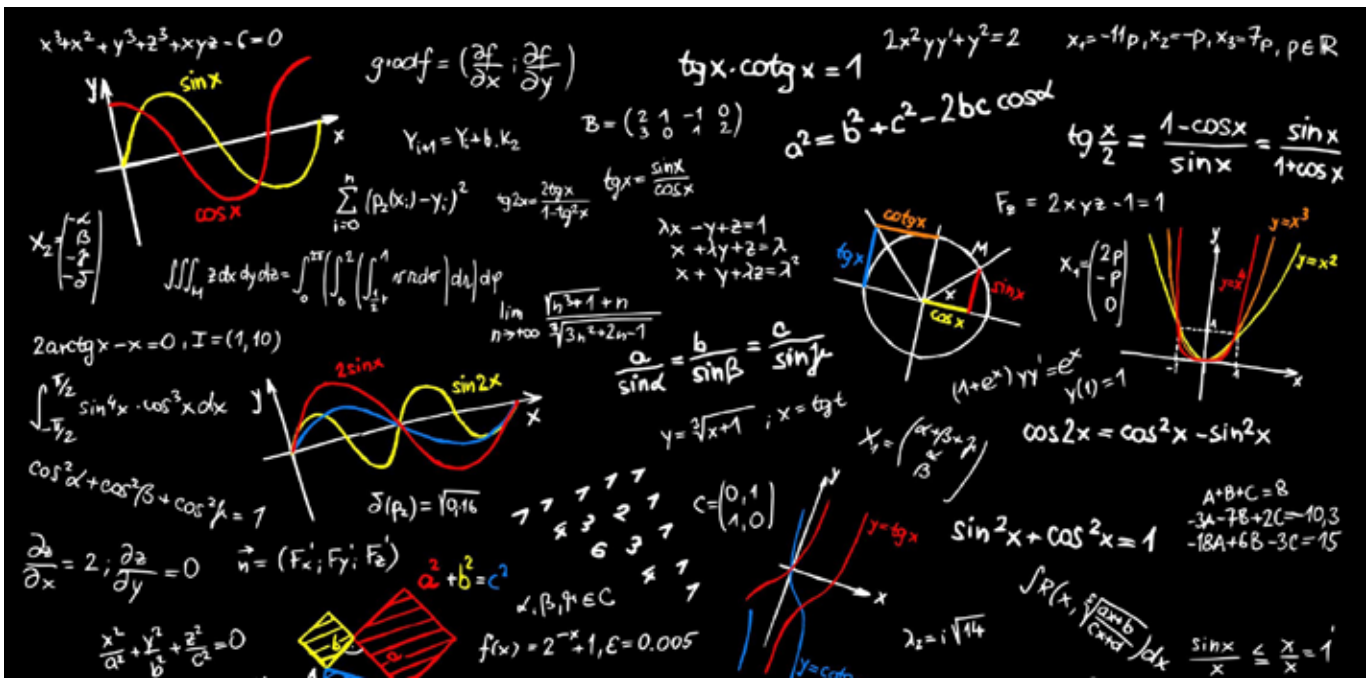
'Simple' wil zeker niet zeggen dat het eenvoudig is deze regels in de praktijk te brengen. Een andere manier van denken en werken zal hiervoor vaak nodig zijn.

1 Understand what your people do

Het is een open deur, maar daarom niet minder waar: een goede analyse is noodzakelijk om te kunnen komen tot verstandige, weloverwogen organisatieaanpassingen. Hoe gedragen medewerkers zich en waarom gedragen zij zich zo? Welke al dan niet formele doelen worden er nagestreefd, welke oplossingen voor welke **vraagstukken** worden er gezocht, welke middelen kunnen daarvoor worden ingezet en welke belemmeringen spelen daarbij?

Jørgen Vig Knudstorp (CEO LEGO Group) verwoordde het als volgt: "Blame is not for failure, it is for failing to help or ask for help."

Observeer het gedrag van medewerkers, stel hen relevante vragen over het 'wat, wie, waarom en hoe' en bestudeer aanwezige gegevens. Wees extra alert op onverwacht of ongebruikelijk en wellicht niet logisch lijkend gedrag van medewerkers; wat ligt hieraan ten grondslag?



2 Reinforce integrators
 Onderzoek hoe samenwerking voor het gezamenlijke resultaat tot stand komt. Welke personen of afdelingen zetten anderen aan tot echte samenwerking? **Verwijder** managementlagen en regeltjes die outputgerichte samenwerking belemmeren en geef diegenen die de samenwerking bevorderen, de integrators, meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

3 Increase the total quantity of power
 Dit kan op een heel bescheiden niveau, bijvoorbeeld door winkelmanagers meer **bevoegdheden** te geven bij het aannemen van medewerkers. De impact van een dergelijke verandering op het resultaat van een winkel kan echter zeer groot zijn.

4 Increase reciprocity
 Het is belangrijk te erkennen dat er een wederzijdse afhankelijkheid is tussen medewerkers bij het behalen van doelen. Medewerkers moeten elkaar **vertrouwen** en, in plaats van te leunen op complexe processen en structuren, directe samenwerking bewerkstelligen waarbij het gezamenlijke belang centraal staat.

5 Extend the shadow of the future
 De term 'the shadow of the future' komt uit de speltheorie. Bedoeld wordt dat mensen zelf de toekomstige consequenties van hun huidige gedrag dienen te ervaren. 'Make people walk in the shoes they make for others' is in dit verband een passende uitdrukking. Van belang is het geven van heldere **feedback** op de bereikte resultaten en het verantwoordelijk maken van medewerkers voor het gezamenlijke eindresultaat. Zorg ervoor dat medewerkers met elkaar afstemmen en dat zij bijdragen aan het succes van anderen.

6 Reward those who cooperate
 Dat er in een organisatie soms problemen zijn en fouten worden gemaakt is logisch. Echter, een cultuur waarin het gangbaar is anderen de schuld te geven van gemaakte fouten, waarin geen risico wordt genomen is ongewenst en leidt niet tot succes op lange termijn. Spreek medewerkers in evaluatiegesprekken niet zozeer aan op gemaakte fouten, maar op het niet vragen om hulp of op het niet bieden van hulp in situaties waarin het nodig is om fouten te vermijden of om die op te lossen. **Jørgen Vig Knudstorp** (CEO LEGO Group) verwoordde het als volgt: "Blame is not for failure, it is for failing to help or ask for help."

Conclusie
 Volgens Morieux en Tollman is het doel van de Six Simple Rules het creëren van meer waarde door het beter managen van complexiteit. Dit betekent het afscheid nemen van de eerder genoemde 'harde' en 'zachte aanpak' waarmee ook afscheid wordt genomen van gecompliceerdheid en kosten. De **vereenvoudiging** is geen doel op zich maar een waardevol bijproduct van de op de Six Simple Rules gebaseerde werkwijze. Door toepassing van de Six Simple Rules zou de vicieuze cirkel van almaar toenemende complexiteit doorbroken kunnen worden. Dat is in deze tijd een interessant perspectief; nadere verdieping in deze aanpak is daarom van harte aan te bevelen.



Wenzel Bürger is sinds 2005 zelfstandig (HR-) interimmanager en bedrijfskundig adviseur. Hiervoor was hij o.a. HR-directeur bij Securicor (thans G4S). In 2007 heeft Wenzel zijn MBA behaald. Hij heeft ruime ervaring in het ontwikkelen en implementeren van HR-strategieën.

→ wburger@wmbms.nl