



Slow Management

Auteur: Aart Pijl MCM MA



Slow Food, de tegenbeweging van Fast Food, gaat niet over traag of langzaam, maar over verantwoordelijkheid nemen en kwalitatief hoogwaardig voedsel.

Lees over fast management en de drie opties waar de fast manager steevast uit kiest. Lees ook over slow management en het grote verschil tussen slow en fast management. Tot slot, voor iedereen die zich te snel laat verleiden tot fast, een paar hoogwaardige slow tips.



Fast Food

Fast food is eenvoudig te bereiden en makkelijk te eten. Het heeft geen uitgesproken smaken, gaat bij voorkeur in de frituur of in de magnetron en je kan het ophalen of laten bezorgen. De industrie speelt goed in op de behoefte aan gemaksvodsel. De schappen in de supermarkt staan er vol mee. Ongemerkt zijn we er steeds meer van gaan gebruiken. Zoveel, dat de overheid sinds enige jaren met campagnes probeert ons aan te zetten tot betere voeding, omdat de risico's voor onze gezondheid groot zijn.

Al meer dan 20 jaar geleden richtte de Italiaan Carlo Petrini Slow Food op, een beweging die zich afzette tegen:

- Voorverpakt en gefabriceerd voedsel
- Opwarmen in de magnetron
- Toevoegen van geraffineerde suiker, vet en chemische smaakstoffen
- Snel naar binnen werken en weer aan de slag

Het probleem voor Slow Food is niet de snelheid waarmee eten bereid wordt, maar de reductie van voedsel naar een gemanipuleerd, smaakloos, ongezond, voorverpakt gemakartikel dat bedrijven winst moet opleveren. Slow Food gaat voor de sensatie van de smaak, de kwaliteit van het moment, echt en intens genieten van wat voedsel ons te bieden heeft. En dan bij voorkeur in een goede atmosfeer, op plaatsen in de wereld die rijk zijn aan cultuur en natuur. Plaatsen waar de seizoenen nog een rol spelen en die aansluiten bij het levensritme en de behoeften van de mens.

Informatie, communicatie, technologie en geldverkeer zijn uitgesproken snelle markten.

Er zijn bedrijven en organisaties die werken in uitgesproken snelle markten, bijvoorbeeld op het gebied van informatie, communicatie, technologie en geldverkeer. In deze markten is het noodzakelijk snel te handelen om te kunnen overleven. Ook in de oorspronkelijk minder snelle markten, zoals de not-for-profit sector, lijkt men de snelheid van handelen op te voeren. Dat hoeft op zich geen probleem te zijn. Maar binnen deze trend van hoge snelheid, is een managementstijl waarneembaar die ik, naar analogie met fast food, fast management wil noemen, die op verschillende manieren zeer ongezond is.

Fast Management

Hoge snelheidsmanagers gaan voor snel, makkelijk en simpel. Ze zoeken naar snelle en eenvoudige oplossingen en willen resultaten op de korte termijn.

De fast manager kiest voor de meest voor de hand liggende oplossingen. Hij neemt niet de tijd om de fundamentele oorzaken van een probleem te ontdekken, en zeker niet om in overleg te gaan met betrokkenen. Zonde van de tijd om te discussiëren, en wie weet moet er dan met nóg meer mensen gesproken worden. De intentie om iets op te lossen, in combinatie met veel ongeduld, leidt altijd tot simpele oplossingen, ongeacht de complexiteit van het



vraagstuk. De onrust en stress straalt ervan af en ze rechtvaardigen hun gedrag door te verwijzen naar de snelheid die de markt eist.

Als de fast manager een beslissing neemt, kiest hij eigenlijk uit maar drie opties:

1. Iets doen waar hij eerder zelf succes mee had.
2. Iets doen waar een ander succes mee had.
3. Een expert vragen om advies en dat opvolgen.

Meestal valt de keuze op de eerste oplossing. Alle drie opties hebben één ding gemeen, nl. dat de manager zelf geen analyse maakt om te begrijpen wat er precies in deze situatie aan de hand is, hoe het probleem is ontstaan en welke mogelijkheden er zijn om tot een oplossing te komen. De expert maakt wel een analyse, maar dat is dan meestal een analyse waar de expert eerder zelf succes mee had.

De fast manager eist snel resultaten en kant-en-klare antwoorden. Hij is te druk voor onderzoek en vindt zichzelf meer een beslisser, een strategisch denker. 'Anderen presenteren de opties en wij besluiten.' En dan vraag ik me af op basis waarvan hij zijn beslissingen neemt.

Als één medewerker beter functioneert met een coach, dan krijgt iedere medewerker die onvoldoende functioneert een coach.

Veel managers hebben zichzelf wijs gemaakt dat ze hun tijd beter kunnen gebruiken dan aan onderzoek en analyses. Maar de bespaarde tijd gaat dan naar managementoverleggen waar men steggelt over budgetten en eindeloos heen-en-weer Power Point.

Al dit zogenaamd besparen van tijd levert in de praktijk het tegenovergestelde op: fouten, herstelwerkzaamheden en reorganisaties. Twee keer zo snel wordt drie keer zo langzaam. Het kost een vermogen om de beslissingen van fast managers uit te voeren en ze vervolgens weer te herstellen. En dan hebben we het nog niet over de gevolgen voor ziekteverzuim, burn-out, stress en het vrijwillige vertrek van medewerkers die geen zin hebben om deel te nemen aan de ratrace.

Uitrusten, reflecteren, genieten van het leven, aandacht voor familie en vrienden is er ook niet bij. Het is een eindeloze spiraal van ongeduld en hoog tempo, waar ze zelf erg trots op zijn. Het geeft hen het gevoel belangrijk te zijn, en directie en Raad van Commissarissen bekrachtigen dit ook nog. De beloningssystemen met bonussen en aandelen zijn gericht op de korte termijn en in combinatie met een steeds kortere zittingsduur voor CEO's nodigt dit enerzijds uit tot graaien, anderzijds tot fast management. De regel is dat je krijgt wat je beloont.

Het lijkt alsof er hard gewerkt wordt, maar eigenlijk duiken fast managers voor hun verantwoordelijkheid. Een paar voorbeelden van 'duikgedrag':



1. Alleen sturen op cijfers

Iedereen weet dat er meer speelt dan de cijfers in het spreadsheet, maar men sluit er de ogen voor en maakt beslissingen technisch en onpersoonlijk, en verschuilt zich achter de cijfers.

2. Sturen op de mening van een expert

Naar zekerheid zoeken bij de externe autoriteit en doen wat de expert zegt. Als het mis gaat krijgt de expert de schuld.

3. Vuistregels toepassen

Doen wat 9 van de 10 mensen gedaan zouden hebben. Als het misgaat is het niet zo erg, want anderen was hetzelfde overkomen, omdat ze voor dezelfde, zo voor de hand liggende aanpak hadden gekozen.

4. Vaste procedures en sets met regels gebruiken

Ergens heeft een bepaalde aanpak gewerkt. De werkwijze wordt exact overgenomen en als het dan niet werkt, dan krijgt de procedure de schuld.

Managers worden betaald om zelf beslissingen te nemen en daarvoor hun intelligentie, expertise en ervaring te gebruiken. Managers betaal je om die verantwoordelijkheid te dragen en daar moeten ze ook op afgerekend worden.

Slow management ≠ traag management

Slow Management

Als we de analogie met Slow Food doortrekken, dan is slow management allesbehalve traag. Belangrijke kenmerken van slow management zijn:

1. Verantwoordelijkheid

De slow manager neemt werkelijk verantwoordelijkheid voor zijn beslissingen, doet zelf onderzoek naar de situatie, naar mogelijkheden en verschuilt zich niet achter cijfers, experts of vanzelfsprekendheden. De slow manager draagt werkelijk de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het bedrijf.

2. Bewustzijn

De slow manager is zich bewust van zijn eigen bijdrage aan de situatie op de korte en de lange termijn, aan het ontstaan en oplossen van problemen. De slow manager staat open voor feedback, suggesties en staat niet constant op de automatische piloot.

3. Genieten

De slow manager geniet van het moment, van zijn functie, van zijn rol, van de resultaten die medewerkers boeken en van de sociale relaties in de werksituatie.



Fast Management	Slow Management
Quick fix	Geduldig en gedegen
Conventionele oplossingen	Inzicht en innovatie
Gestandaardiseerde oplossingen	Lering, inzicht en wijsheid
Minder kosten, meer productie	Haalt het beste uit mensen
Verdeel en heers	Heeft overzicht en delegeert veel
Neemt alle sleutelbeslissingen	Gezamenlijke besluitvorming
Alles is belangrijk	Helder in prioriteiten
Autoriteit: grote machtsafstand	Autoriteit: kleinere machtsafstand
Tactisch gericht op korte termijn	Strategisch gericht op lange termijn
Burn-out en stress op de werkplek	Gevoeligheid op de werkplek
Ongeduldig, met uitbarstingen	Geduld, wijsheid en plezier

Slow management is niet nieuw. Net als slow food komen we ook (nog) regelmatig slow managers tegen. Zij maken gebruik van nieuwe methoden en technieken om in gezamenlijkheid kwalitatief goede beslissingen te nemen. Slow managers dwingen respect af door werkelijk commitment te hebben met het bedrijf en hun medewerkers en bereiken resultaten sneller en beter dan fast managers.

Tips voor Slow Management

Een groot probleem van managers is dat ze steeds gestoord worden in waar ze mee bezig zijn. Een natuurlijke neiging is om datgene waarvoor je gestoord wordt even snel af te handelen, om weer verder te kunnen gaan met waar je mee bezig was. Uit een onderzoekje bleek dat managers per dag 2 uur van hun tijd besteden aan interrupties, met een gemiddelde tussenliggende tijd van 11 minuten. Dit onderzoek toonde ook aan dat het iemand 30 minuten kost om weer volledig geconcentreerd het werk te doen waar hij mee bezig was. Deze keten van verloren concentratie heeft natuurlijk invloed op de prestaties. Daarom is het belangrijk de interrupties goed te managen en te voorkomen dat je ongemerkt in het patroon van fast management terecht komt.

1. Afleidingsmanoeuvres: je bent niet altijd beschikbaar, alleen in noodgevallen. Mobieltje uit, email slechts 2x per dag bekijken.
2. Eén ding tegelijk: maak zaken af voor je aan andere dingen begint, werk niet tegelijkertijd aan meerdere zaken.
3. Bepaal waar je aandacht ligt: bepaal zelf waar je je tijd, en energie aan geeft en laat dit niet bepalen door anderen.
4. Doe wat belangrijk is: laat je niet afleiden door urgente, maar onbelangrijke, vragen van anderen. Geef aan dat je je werk eerst af wilt maken. Er zijn maar weinig taken die niet even kunnen wachten.
5. Neem denktijd: een absolute noodzaak om je werk goed te doen en creatief te blijven.



Aart Pijl MCM MA CMC
Ruim 25 jaar ervaring als facilitator & coach. Gekwalificeerd als Master of Change Management, bedrijfskundige, Master of Arts in HRM en Certified Management Consultant.
aartpijl@changecompany.nl

Change Company, facilitators & coaches
Gespecialiseerd in het faciliteren van veranderingen, teamontwikkeling, werkconferenties, executive coaching en leiderschapontwikkeling.

info@changecompany.nl
www.changecompany.nl
tel. 0522 45 11 28