

NO-NONSENSE



**N O**

**BRAINS  
HEART  
GUTS**

**N O N**

**S E N**

**S E**

**TROEVEN  
VAN DE  
MANAGER**

 **LANNOO  
CAMPUS**

**MICHEL DE COSTER**

D/2012/45/490 - ISBN 978 94 014 0569 0 – NUR 801, 807

Vormgeving cover: Studio Luc Derycke  
Vormgeving binnenwerk: Peer De Maeyer

© Michel De Coster, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2012.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediat divisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

# **Inhoud**

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Pijler 1 - Brains</b>	<b>13</b>
<b>Pijler 2 - Heart</b>	<b>61</b>
<b>Pijler 3 - Guts</b>	<b>115</b>
<b>Dank aan</b>	<b>147</b>



# INLEIDING

7

Ik hou van veel dingen, het leven bovenal. Ik hou van evenwicht. Van duidelijkheid. Van snelheid. Maar ik haat papier. Of beter, een teveel aan papier. Ik hou van opgeruimd. En juist. En van een wit blad. Daar kun je alle kanten mee uit. Je kunt er nieuwe zakenideeën op kwijt, een baslijn op neerpennen, een kattebelletje achterlaten of desnoods een hoedje mee vouwen. Een wit vel dient altijd.

Waarom dan een boek schrijven? Waarom vele pagina's met drukinkt vullen? Zonder het echt goed te beseffen, ben ik er jaren mee bezig geweest. Als jonge verkoper interesseerde de vraag mij al, en nog meer als aankomend bedrijfsleider: 'Wat doet een goede manager?' Wat maakt het onderscheid tussen meedraaien of het verschil maken?

Als 'baas' vormde zich gaandeweg het antwoord. Ervaringen, anekdotes, eigen vuistregels. Het nam wat zuiverder vorm aan naarmate ik mijn medewerkers zelf begon te coachen inzake management en *leadership*. Vaak kreeg ik de reactie: doe iets met die ervaring; schrijf al die tips neer; maak een overzicht van wat je weet en doet. Dat was de trigger. Luister altijd naar je medewerkers.

Er was ook een andere vraag: 'Hoe combineer je dat allemaal?' Want naast managing director bij colt (1998-2001), CEO Benelux bij BT Global Service (2001-2008) en executive

vice-president enterprise business unit bij Belgacom (2008-2010), was ik bassist bij de succesvolle rockgroep De Mens, en combineerde ik die jobs met een aantal ogenschijnlijk uitputtende hobby's: motor- en autoracen, (kwart) triatlons lopen, fietsen en zwemmen... Ik had een gezin, drie kinderen, veel optredens. Ik was een 'topmanager' mét een privéleven, en blijkbaar was dat speciaal genoeg om mij op die manier in de krant af en toe als een buitenbeentje op te voeren.

Hoe deed ik dat allemaal? Hoe kreeg ik zoveel in één week geperst, zonder op te branden of in burn-outs te verzanden? Blijkbaar had ik een goed persoonlijk systeem ontwikkeld.

Zelf las ik de nodige businessliteratuur, werd ik (op kosten van het bedrijf) geschoold en bijgeschoold door de Krauthammers en Businessschools van deze wereld, en hield ik mijn oren en ogen open voor de praktijklessen van mijn oversten. Die laatste soort kennis, al dan niet gebracht in de vorm van een bolwassing, bleef mij vaak het meeste bij. Zoals mijn vader zei, terwijl hij tegen zijn dreigend voorhoofd tikte: *'Les coups de pieds au cul, on les mets là'* – stampen onder je kont blijven in je hoofd hangen.

Mijn 'bazen' maakten mijns inziens ook fouten – en ook daar kon ik iets uit leren. En ik hoop dat een aantal van mijn blunders ook anderen van nut zijn geweest, haha.

Ik zal maar eerlijk zijn: mijn eerste uiteenzetting over *leadership*, in 2002, had ik voor een deel gejat van iemand anders. Pierre Danon was een Fransman die bij BT hoog op de ladder stond. De presentatie die hij – met zijn vuistdik Frans accent – aan het verenigd topkader van BT in Londen gaf,



werkte meer dan inspirerend. Hij gebruikte voorbeelden uit zijn eigen rijke ervaring, maar vooral: hij bracht het allemaal met vuur. Twee weken later deed ik voor mijn eigen troepen hetzelfde, en kijk: het werkte. Mijn enthousiasme werkte blijkbaar aanstekelijk. Ik kreeg er – in Amsterdam, waar reacties zelden warmbloedig zijn – een stevig applaus voor.

In de daaropvolgende weken hoorde ik tot mijn verbazing en tevredenheid mijn managers in meetings verwijzen naar de inhoud van mijn presentatie, hoorde ik hen bepaalde zaken herhalen of toepassen.

Mijn grondidee was en is simpel: wie carrière maakt, moet op een of andere dag leiding kunnen geven, en goede leiders beheersen een aantal basistechnieken. Technieken die je kunt aanleren, je eigen maken, beter leren toepassen. Daarvoor heb je een *mindframe* nodig, een schema waarin al die technieken – die je in alle hoeken kunt oprapen, ik vind weinig nieuws uit – passen.

Mijn *mindframe*? BRAINS, HEART AND GUTS (m/v). Elke succesvolle manager (m/v) heeft nood aan een goede balans tussen verstand, hart en buik en maakt het verschil met de manier waarop hij of zij die opties gebruikt. Succesvolle managers hebben tegelijk sterke rationele en emotionele vaardigheden. Ze kennen hun krachten en ook hun eigen beperkingen. Ze weten wat ze kunnen en wat ze niet kunnen. Ze begrijpen wat er speelt in een organisatie en in de hoofden van hun mensen. Ze kunnen mensen motiveren en zijn zich bewust van hun voorbeeldgedrag. Ze kunnen tegenstrijdige belangen afwegen zonder de focus te verliezen. Ze kunnen situa-

ties snel inschatten en daar flexibel op reageren. Ze maken gebruik van hun verstand en van hun intuïtie. En ze kunnen al die vermogens goed en efficiënt inzetten en er tussen schakelen, op het juiste moment, op de juiste plaats. De beste managers zijn ook gezond intelligent en beschikken over een groot inlevingsvermogen in de emoties van mensen waar ze zaken mee doen: hun medewerkers, hun klanten, andere stakeholders... Je vindt ook heel wat kille psychopaten in managementposities. Of mensen die het hard willen spelen. Maar emotioneel gehandicapte mensen die koud blijven voor de emoties van anderen, dat zijn geen goede managers. Spiegel je er niet aan.

### **BRAINS, HEARTS & GUTS: HET IDEE**

In oktober 2006, aan de vooravond van een meeting met de zestig *second line* managers van BT Benelux, had ik eigenlijk maar weinig ideeën bij elkaar geharkt. Ik maakte mij op voor een coachingsessie waarbij ik de soep van vorige sessies wat zou opwarmen.

Nu kan een béétje herhaling nooit kwaad. Maar ik zat toch met een onbehaaglijk gevoel. Automatische piloot, dat is niks voor mij. Ik wilde ze waar voor hun geld geven. Ik liet mijn blik afdwalen naar het tv-scherf van mijn hotelkamer in Amsterdam en kwam middenin de verkiezingsavondshow terecht. Live maakte ik de steile opgang mee van de voor mij tot dan toe onbekende SP en haar charismatische leider Jan Marijnissen.

Wat had die kerel nu meer dan Wouter Bos of Mark Rutte? Meer inhoud, een betere vorm? Zeker meer geduld, want klaarblijkelijk zat Marijnissen hier al heel lang op te wachten. Je kon ook duidelijk zien dat Bos het te graag wilde en dat het voor Rutte te vroeg was.

Eén ding was duidelijk: Marijnissen maakte een goed voorbereide, doordachte indruk. Waarnemers bevestigden dat: in elk Kamerdebat gaf hij blijk van dossierkennis en inzicht. Een man met *brains* dus, en zo kwam hij ook naar voren uit de televisiedebatten.

Vervolgens hoorde ik iemand zeggen: ‘Die Marijnissen, die spreekt met zijn hart, dat zie je.’ En ook ik zag hem met heel veel hart – *heart* in het Engels, zo let iedereen beter op, haha – communiceren.

Tot slot was het in één oogopslag duidelijk dat deze man over de nodige branie beschikte: *guts* (of *gheuhitse*, zoals Pierre Danon het zou uitgesproken hebben). De manier waarop hij iedereen van antwoord diende, de manier waarop hij de aandacht naar zich toetrok, ik vond het allemaal indrukwekkend.

Toeval kan je inspireren en tot nieuwe inzichten brengen. Ik wist meteen aan welke haak ik de volgende dag mijn jasje zou hangen. Hoe meer ik erover nadacht, hoe *juister* die drie zaken mij toeschenen: alle leiders en leidsters die ik kende, gaven blijk van ‘*brains, heart & guts*’. De stukken van de puzzel vielen samen.

Met 'brains' bedoel ik overwegend het analytisch vermogen, het gebruiken van feiten en cijfers, het gestructureerd en georganiseerd werken.

Met 'heart' denk ik overwegend aan communicatieve, interactieve, gevoelsmatige capaciteiten, 'hoe' je de dingen overbrengt (terwijl brains je bij het 'wat' helpen).

Met 'guts' heb ik het ten slotte over durf, intuïtie, de capaciteit om *out of the box* en als een entrepreneur te denken.

BHG: samen een winnende cocktail. Overal te hanteren, makkelijk te onthouden: je eigen lichaam als geheugensteun, met van boven te beginnen het hoofd, en daaronder het hart en de buik... oersimpel, oerhandig.

Jan Marijnissen staat, onder meer omwille van gezondheidsproblemen, niet meer aan de top van de Nederlandse politiek. Maar als je hem toevallig zou kruisen aan de Lijnbaansgracht, bedank hem dan even van mijnentwege.

**PIJLER 1**

**BRAINS**



## U NEED 'BRAINS'!

*Brains* zijn het fundament van alles. Mijn vader zei me altijd: 'Van een ezel maak je geen koerspaard', en gelijk had hij. Managers zijn intelligent, punt. Heel af en toe vind je wel volstrekte idioten terug in managementposities (kies uit eigen ervaring uw favorieten!). Maar meestal dus niet.

Opleiding, ervaring, culturele achtergrond, nationaliteit en geslacht variëren van mens tot mens. Dus ook bij managers. Maar echte leiders hebben meestal verstandelijke vermogens die boven de middelmaat liggen. Nu ja, er zijn wel meer mensen die over een goed stel hersenen beschikken. Maar de kloof tussen specialistische intelligentie (die van een architect) en managementcapaciteiten (de kennis nodig om een architectenbureau te leiden) kan groot zijn.

**Zulke *brains* met een flink stel opties maken van iemand een professional.** Ik verkies verreweg die omschrijving boven die van 'topmanager' of 'topman'. Het woord 'professional' heeft iets neutraals, klinkt actief en resultaatgericht en heeft meer te maken met de manier waarop men zijn hersenen gebruikt, dan de 'hoeveelheid' die men ervan heeft. Management heeft ook veel te maken met 'doen' en met 'actie'. Niet zozeer met zijn. 'Gezond verstand' is een andere manier om hetzelfde te omschrijven. Goede managers beschikken over de gave om de meeste situaties terug te brengen tot hun essentie, tot een aantal keuzemogelijkheden om dan via een bepaalde systematiek tot de beste beslissing te komen. Kortom: ze hebben de kunst van het probleemoplossend denken zeer goed onder de knie.

## EN DE BOER, HIJ PLOEGDE VOORT

Wie slim is, werkt hard. Niet té hard, niet pronkerig veel, maar wel hard genoeg. Een goede manager kan een hoge (niet allesoverheersende) *workload* aan en zet door, maar houdt nog genoeg reserve over om af en toe een tandje bij te kunnen steken.

**De noodzaak om na die ‘versnellingen’ goed te recupereren (terwijl het ritme hoog blijft) kan ik niet genoeg onderstrepen.** De burn-outs en depressies die ik tijdens mijn loopbaan rond mij heb moeten vaststellen, hadden veel te maken met constant en gedurende lange tijd ‘in het rood gaan’, en een bijbehorend gebrek aan afleiding en relativering buiten de job. Bij een burn-out zijn er altijd verschillende elementen in het spel. Het persoonlijke is er slechts een van. De andere maken deel uit van je omgeving: je werk, je gezin, de sociale context ... De oorzaak ligt altijd in een gebrek aan evenwicht tussen geven en nemen, tussen zorgen voor zichzelf en voor anderen. In een balans die te lang en te ernstig in één richting overhelt.

Dus: hard kunnen werken is een must, maar vergeet niet te leven. Neem af en toe eens vrij. Echt vrij. Af en toe een vakantie is nodig. Ontspan. En geniet van andere dingen. Het zal een betere manager van je maken. En dat is goed voor jezelf, voor je medewerkers en ook voor je bedrijf.



## FACTS AND FIGURES

Een goede manager is sterk in *facts and figures*. Zonder weten, geen eten! Gelul in meetings zonder *facts and figures*, is verloren tijd. Wat alweer niet betekent dat je álles moet weten, tot in de pietluttigste details. Je moet wel alles kunnen interpreteren en verbanden zien, tendensen ontdekken. **Een goede vuistregel is de 80/20-regel: neem je beslissing op basis van 80% van de beschikbare informatie.**

Veel managers wachten op informatie, willen een compleet plaatje zien en alle parameters in beeld hebben voordat ze een beslissing durven nemen. Een beslissing uitstellen omwille van wat info in de marge is onnodig. Wachten op detailinformatie die je keuze alleen maar rechtvaardigt, betekent tijdverlies.

Waar je wel voor moet zorgen is dat je beslissing onderbouwd is. Je moet tijd nemen om de informatie juist te kunnen interpreteren. De informatie waarop je je baseert, moet ook objectief, duidelijk en samenhangend zijn. En vooral, ze moet juist zijn.

Sommige managers laten zich in hun beslissingen graag leiden door emoties en politiek. Dergelijke beslissingen vallen niet duidelijk te kaderen en zijn voor allerlei interpretaties vatbaar. Iemand anders zou in gelijkaardige omstandigheden gemakkelijk tot een andere beslissing kunnen komen. Voor je medewerkers lijkt dat op willekeur. En dat schaadt het vertrouwen. Je humeur je beslissing laten bepalen is zeker verkeerd. Neen, het is nefast.

## **DURF TE BESLISSEN!**

**Waar hebben medewerkers, buiten de maandagochtend, de grootste hekel aan? Aan een baas die niet beslist.** Bosses *decide* en doen dat op basis van input, feiten, het afwegen van alternatieven en het woord GO!

Dwing jezelf ertoe om het aantal en de snelheid van je beslissingen te monstereën en waar nodig bij te sturen. Het voordeel van 'soepele' beslissers is dat werkelijk alles vooruit gaat. Medewerkers krijgen dan een gevoel van dynamiek waar ze zelf iets aan hebben. Beslissingen zetten ook de deur open voor nieuwe situaties. Beslissingen scheppen duidelijkheid. Duidelijkheid geeft houvast en richting.

Beslissen is een systeem dat echt werkt. Je moet er schwing in krijgen.

Timing is belangrijk bij het nemen van beslissingen. Je mag niet te vroeg beslissen, maar zeker ook niet te laat.

**Als een beslissing snel genomen kan worden, neem haar dan en stel haar niet uit, want een beslissing onnodig uitstellen kan meer verlies opleveren dan winst.** Het knelpunt dient zich dan alweer aan.

Als je beslist, betrek er het team bij, leg uit wat de opties waren en waarom je voor wat gekozen hebt. Leg uit waarom je deze en geen andere beslissing genomen hebt. Vertel wat de beslissing oplevert, waarom het de beste beslissing is en welke parameters je tot die ene uitkomst gebracht hebben.

Wees daarin eerlijk en authentiek. Communiceer zo breed en diep als nodig is – evalueer welke beslissingen triviaal zijn en niet breed of diep gecommuniceerd hoeven te worden en welke dan weer strategisch belang hebben en die dus naar de voltallige staf moeten gaan. En... blijf bij je beslissing. Iemand moet het doen. Als manager draag je die verantwoordelijkheid. Een probleem of een idee kan en moet in groep besproken en geëvalueerd worden: dat is in hedendaags management good practice. Maar beslissen en doordrukken zijn meestal een taak voor de eindverantwoordelijke.

Mag je dan nooit op een beslissing terugkomen? Toch wel: als snel, overduidelijk en openbaar blijkt dat je de foute keuze hebt gemaakt, draai hem dan snel terug en communiceer helder over de nieuwe beslissing. Ga niet nodeloos de verkeerde beslissing uitleggen. *Just move on*. En als je ermee geconfronteerd wordt, ga het gesprek niet uit de weg maar zeg gewoon: 'ik was fout' of '*Nobody is perfect*'. Dat helpt.

## TARGETS EN KPI'S

Elk modern bedrijf werkt met vaste en variabele verloningsystemen, waarbij het loon afhankelijk gemaakt wordt van doelen (targets). Het is een kunst om daarin een goed systeem op te bouwen. Ik heb in de voorbije 25 jaar alle mogelijke systemen van *target setting* meegemaakt en alle oplossingen en valkuilen gezien (en ondergaan).

Een goede manager weet wat hij wil en wat hij van anderen verwacht. Leg de lat hoog, maar wees realistisch. Overambitieuze doelstellingen werken ontmoedigend: wat niet haal-

baar is, is ook niet werkbaar. Flauwe targets of een zwakke koppeling van prestaties en verloning, werken dan weer apathie en desinteresse in de hand.

Eén gouden regel voor managers: hou het simpel! **Systemen zijn geen doel op zich.** Vaak heb ik vanuit hoofdzetels en hun fundamentalistisch denkende humanresourcesdepartementen gedetailleerde, ingewikkelde systemen zien uitrollen, waarbij het aantal evaluatiecriteria (*key performance indicators*, kpi's) en de bijbehorende targets zo verscheiden en groot in aantal waren dat aan het beoogde doel – het aan- en bijsturen van de teams – volledig voorbijgegaan werd.

*Blending* loert altijd om de hoek: het verdrinken van elk individueel element in een onoverzichtelijk geheel, waardoor de betrokkenen (manager en medewerker) niet meer weten of er nu goed of slecht is gepresteerd. Bij *blending* worden slechte scores (op belangrijke zaken) altijd wel gecompenseerd door goede scores (op trivialiteiten). De relatieve waarden van de kpi's is zo klein dat het eindresultaat altijd wel mee lijkt te vallen. Je hebt dan weinig houvast om een richting voor te stellen en duidelijke keuzes te maken.

Een beperkt aantal (drie à vijf) belangrijke kpi's werkt beter. Belangrijk in de zin van: prestaties die daadwerkelijk iets betekenen voor het team, de divisie of het bedrijf. Kpi's met voldoende gewicht (10 tot 25%) in de totaalscore. En met een mogelijkheid tot overscoren: briljantie moet absoluut beloond worden.

Als je je set met beoordelingsparameters uitbouwt, kies dan hoofdzakelijk voor kwantitatief meetbare zaken: financiële of operationele kpi's. Ze hebben het voordeel dat je hen objectief kunt vaststellen en ook kunt vergelijken, over verschillende periodes heen. Zo kun je objectief evoluties beoordelen. Voor persoonlijke doelstellingen kun je wel met waardeoordelen werken (slecht – goed – zeer goed), die dan wel in het evaluatiegesprek toegelicht moeten worden.

Hanteer dus simpele tools en verander niet elk jaar van systeem. **Stel hoge maar haalbare targets.** Van middelmatigheid wordt niemand beter en met onrealistische doelen jaag je iedereen de gordijnen in. Probeer altijd tot tegen de grens van het haalbare te gaan. Zo stretch je, maar stretch je niet te ver.

In uitzonderlijke omstandigheden, bijvoorbeeld als een bedrijf een belangrijke transformatie moet ondergaan, is het zinvol de targets ambitieus en *overstretched* te maken. Zo krijg je dingen in beweging. Toen bij BT Global Services de toenmalige CEO Andy Green zijn *'solutions' plan* uit de doeken deed en de firma opzadelde met een target van twee miljard *order intake*, dacht iedereen dat hij gek geworden was. Toen we drie jaar later in de buurt van de 1,7 miljard eindigden, besefte iedereen dat we onze doelstelling niet gehaald hadden, maar dat we ook nooit die 1,7 miljard hadden gehaald als Andy zich minder ambitieus had getoond. *Big Hairy Goals* noemde hij dat (het allitereert op *'Brains', 'Heart' and 'Guts'*).

De les? Een groot project, met navenante targets en een plan dat naadloos gevolgd wordt, kan tot resultaten leiden die iedereen met verstomming slaan.