

'Het vakmanschap van de manager'

TopSeminar met Mathieu Weggeman, 9 december 2009 te Groningen

Op woensdag 9 december verzorgde Mathieu Weggeman het vierde TopSeminar in de reeks 'Leiderschap in Verandering'. Het plezier in het werk en de motivatie van professionals wordt vaak verprutst door managers, zo begon hij zijn prikkelende presentatie. Planning en control is heel effectief in een industriële omgeving. Maar niet voor professionals. Bij hen moet gestuurd worden op collectieve ambities en output. Zijn belangrijkste boodschap: leiding geven aan professionals? Niet doen!

In moderne organisaties moet de manager drie rollen vervullen: ondernemen, leiden en managen in enge zin. Uit onderzoek blijkt dat leiden motiverend werkt en managen in enge zin demotiverend. En toch: in de top 10 van wat managers doen staan regels en procedures nog steeds in de top drie. Kennelijk zijn zij bang dat het anders fout gaat. "Dat terwijl ik niemand ken die naar het werk gaat met het idee: eens kijken wat ik vandaag in de soep kan laten lopen."

Het gevolg: professionals gaan het spel meespelen omdat tegenwerken meer energie kost. Dat wordt bij Philips 'meestribbelen' genoemd. Veel managers zijn op weg naar de top, terwijl professionals vaak lang op dezelfde plek blijven. Zij zien meer managers dan managers professionals zien. Ze doen daarom wat minimaal nodig is: jaartalletjes veranderen in jaarverslagen, een paar leuke plaatjes er in, en opsturen. BOHICA: Bend Over Here It Comes Again. "Daar komt weer zo'n manager die denkt te weten wat werkt. Hij komt er vanzelf achter dat het anders is. Wij doen wel wat hij wil, dan heeft hij ook weer wat geleerd." DELLE: Durch Einfach Liegen Lassen Erledigt. "Laat het maar liggen dan zien we wel wat er gebeurt, het waait wel over."

Wanneer heeft een professional het dan wel naar zijn zin? Uit onderzoek blijkt dat daar drie dingen voor nodig zijn:

- de mogelijkheid om te leren
- een spannend team
- moderne spullen om mee te werken.

Maar waarom wordt er dan zoveel aandacht besteed aan regels en procedures en instrumenten die voor professionals niet werken? Het past volgens Weggeman in de overgang van een 'high trust society' naar een 'low trust society'. Er is sprake van steeds minder vertrouwen. Onze instelling verschuift van 'tell me' naar 'show me' of zelfs 'prove it to me'. Hoe minder vertrouwen, hoe harder de roep om transparantie. "Nog even en je zegt tegen je geliefde dat je van hem of haar houdt, waarop hij/zij antwoordt: maak dat eens transparant". We maken regels om onzekerheid te reduceren. Alles moet evidence based. En: "we hebben te veel turfsmurfen, spreadsheetfundamentalisten en vinkvee." De capaci-

teit is er nu eenmaal en mensen doen waar ze goed in zijn. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat mensen hun uiterste best doen om een zo goed mogelijk tijdschrijfprogramma te maken, terwijl dat een typisch voorbeeld van meestribbelen is. Weggeman ziet ook alternatieve benaderingen. Hij vertelt over een bedrijf waar de callcenter medewerkers elk 1000 euro per jaar te besteden krijgen om mensen te helpen in speciale gevallen. Die gevallen melden ze dan, en wanneer hetzelfde geval vaker voor komt, pas dan wordt er een regel of procedure voor gemaakt. Dat zorgde voor een win-win situatie: er waren nog steeds evenveel klanten, de arbeidssatisfactie van de medewerkers steeg en de klanttevredenheid ook. Ondanks dat er critici waren die dachten dat de lager opgeleide medewerkers het niet aan zouden kunnen.

Ook de hang naar kwaliteit is in zekere zin een gekte volgens Weggeman, het is compleet *disconnected* met wat er op de vloer gebeurt. Een keurmerk is alleen nuttig als de klant daar om vraagt, zo stelt hij. Bovendien raken professionals daardoor hun motivatie kwijt: "Professionals zijn al gemotiveerd, ze hebben jaren lang onderwijs gevolgd om te worden wat ze willen worden. Vaak zijn ze gemotiveerd tot het moment dat ze hun baas ontmoeten." Het moet anders dus. Maar hoe dan?

Leidinggevend en moeten:

- samen met de mensen een **collectieve ambitie** ontwikkelen
"Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen"
- medewerkers inspireren en betrekken bij de strategie
- op tijd en eerlijk communiceren; er (fysiek)zijn en luisteren (MBWA)
- **outputduidelijkheid** geven en feedback
- assertief optreden naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van 'boven'
- een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude hebben

Is dat moeilijk? "Dat is ontzettend moeilijk. Maar alle beetjes helpen, je kan het morgen altijd beter doen dan vandaag." Het startpunt ligt volgens Weggeman is het ontwikkelen van een collectieve ambitie. "Wat is jullie raison d'être? Wat zou Groningen verliezen als jullie club zou ophouden te bestaan? Wat vertelde je je omgeving over waar je ging werken toen je net was aangenomen? Collectieve ambitie is geen romantiek, zeker niet bij de jonge mensen van nu." De jonge professionals van deze tijd zijn volgens Weggeman veel meer *value driven* dan de generaties die hen voor gingen. En dat mag ook wel: "een derde van de tijd dat je verticaal bent tussen de tijd dat je onderwijs volgde en de tijd dat je met pensioen bent, tob je rond in organisaties. Dan kan het maar beter ergens over gaan!" Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is.

Inspireer op collectieve ambitie en manage op doelen, niet op taken (leiding geven!). Outputsturing: je stelt samen de doelen vast en de professional mag zelf weten hoe dat doel

bereikt wordt. Hij krijgt professionele autonomie omdat hij een vakmens is. “Als dat dan niet goed gaat, ga je in gesprek. Hoe doe je dat? Hoe komt dat? Dus: outputsturing, tenzij...”. Feedback is in dit verband essentieel. “Vooral bij jonge mensen, zij zijn constant gewend feedback te krijgen. Als ze een computerspel spelen krijgen ze te horen hoe ze het hebben gedaan, als ze hun telefoon aanzetten krijgen ze te lezen hoeveel oproepen ze gemist hebben. Jonge mensen willen de hele tijd leren.” De kennis die professionals hebben, is steeds minder lang houdbaar. De halfwaardetijd van kennis wordt steeds korter en daarom is het belangrijk om professionals aan te spreken die niet meer zo goed in hun vak zijn. “Vroeger gingen professionals rond hun zestigste achter lopen, tegenwoordig zie je dat al bij vijfendertig, veertig jaar. Daarom is levensfasebewust personeelsmanagement ook een slechte term, want dat impliceert een correlatie met leeftijd.” Managers vinden het geven van feedback lastig, maar zachte heelmeesters maken stinkende wonden. “Ik heb uitspraken gehoord als: er is een negatieve gradiënt in zijn functioneren geslopen. Of: de bijeffecten van zijn handelen worden de laatste tijd zo zichtbaar. Daar kun je best mee thuis komen, dat klinkt helemaal niet alsof iemand niet meer goed functioneert.” Terwijl de halfwaardetijd van professionals steeds korter wordt, blijft die van managers constant. “De halfwaardetijd van managers is 300.000 jaar. De beste manager is niet de manager met de meeste kennis.”

Hoe zie je dat mensen niet meer zo goed zijn in hun werk? Dat uit zich op verschillende manieren, zo stelt Weggeman:

- Pigeonholing: mensen doen altijd hun kunstje, ze komen voor elk probleem met dezelfde, voor hen bekende oplossing. Je biedt aan wat je kan.
- Overadaptatie: mensen zijn bewust onbekwaam.
- Defensive Routines: mensen zijn onbewust onbekwaam.
- Skilled Incompetence: mensen zijn heel goed in het probleem (het verkeerde).

Hoe ga je nu om met mensen die niet meer zo goed zijn in hun vak? Weggeman noemt vier oplossingen:

1. Pas een T-profiel toe; dat houdt in dat het repertoire van de medewerker verkleind wordt, en dat hij zich specialiseert op één bepaald gebied: versmalling maar verdieping.
2. Creëer traditionele meester-gezelrelaties; van de professionals blijft 20% state-of-the-art. Dat zijn professionals met een dominant improviserende innoverende manier van leren. Deze zouden een meester kunnen zijn voor professionals die niet meer zo goed zijn in hun vak. Mensen die aan pigeonholing of aan overadaptatie doen komen hier voor in aanmerking, de anderen zijn ‘te ver heen’.
3. Pas de inverse meester-gezelrelatie toe; laat oudere werknemers leren van de jongere werknemers die meer recente kennis hebben. Dat zal in het begin op weerstand stuiten, maar uiteindelijk zullen ze er blij mee zijn. Weggeman kent daarvan verschillende voorbeelden.
4. Pas differentiatie toe; zie de professional als afhankelijke variabele. U kunt van uw organisatie een professionele organisatie maken of een koekjesfabriek. Daar waar de deskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef. Een maatstaaf voor

differentiatie is *flow*: werken op de scheidslijn van hun kennisniveau en de moeilijkheid van de taak. Mensen die in dat gebied werken, vergeten de tijd, denken niet meer aan hun lichamelijke verzorging en merken nauwelijks dat ze werken.

<p>STER/HI-PO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • limiteer het aantal innovatieprojecten • voorkom burn-out • monitor balans werk-privé • breng respect bij voor minder briljanten 	<p>TRAINEE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geef vertrouwen maar ook: duidelijke opdrachten en heldere feedback • coach in de organisatiecultuur • geef korte stages op heel verschillende afdelingen • stimuleer assertiviteit
<p>PRODUCTIETIJGER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schenk waardering • geef tijd en aandacht • voorkom vertellerschap (T-profiel, inverse Meester-Gezel relatie, bijscholing) 	<p>VERTELLER:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ontdek potentiële stafkwaliteiten • school om • onze man in Azië • of neem afscheid

Tot slot zouden managers meer moeten functioneren als hitteschild. “Ik heb zelfs gevallen gezien waar eerstelijnsmanagers arbo-papieren invulden om de werknemers daar maar niet mee te belasten. Zij wisten eerst niet eens van het bestaan af, en toen dachten ze dat het een persoon was: dat mag niet van Arbo”. Vooral managers van boven de vijftig kunnen dat. Zij zijn meer met hun huidige job bezig dan met de volgende. Zij zien werknemers als ‘mijn jongens en meisjes’. Dat vergt ook dapperheid, maar als mensen langer bij een organisatie werken wordt dat geaccepteerd van hogerop en snapt men dat ook.”

Hoe komt het dat de genoemde adviezen, die zo onomstotelijk waar lijken te zijn, in de praktijk toch zo weinig worden toegepast? Weggeman denkt dat dit vooral voortkomt uit onzekerheid en de angst om het vertrouwde los te laten. “Regels bieden een veilige omgeving en het loslaten van regels is een bedreigend alternatief. Ik zie ook een contradictie tussen creativiteit en regels. We moeten toe naar een zelfregulerende omgeving.” Weggeman geeft aan dat je als manager wel een soort ‘proeftuintje’ kan beginnen. “Probeer het eens uit op kleine schaal en zie wat er gebeurt. Je zal zien dat het een warme en leuke ervaring is.”

Weggeman besluit met de vijf F-en, “het enige model waar je echt iets mee kunt.” Focused better (core business). Fast get rid of bureaucrazy. Flexible outward looking (innovative). Friendly for people, planet, profit. En last but not least de resultante daarvan: Fun. “If it’s no fun, nobody is going to do any of this”.