

## Recensie

# Leidinggeven aan professionals? Niet doen!

### Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie

Auteur: Prof. Mathieu Weggeman, 2007

Eeuwen geleden voeren de VOC-schepen de wereldzeeën over. Jarenlang werd gebouwd aan deze immense zeekastelen. Mathieu Weggeman neemt de bouw van deze schepen als voorbeeld om de rol van de manager te typeren. 'Vakmensen als touwslagers, zeilmakers en timmerlieden hadden slechts één coördinator nodig om een schip te bouwen: de meewerkend voorman, een ervaren man die al bij de bouw van meer schepen betrokken was geweest en tegen de zeilmaker kon zeggen: "Ga maar uit van een lengte van zoveel meter want we weten nu dat de mast zo hoog gaat worden".' (Weggeman – Hollandse meesters in management). Het voorbeeld raakt de essentie van management, zoals Weggeman dat formuleert: het gaat om coördineren. Maar zo eenvoudig is het helaas niet meer, constateert de Eindhovense hoogleraar. 'Er is een hele toren om die meewerkend voorman heengebouwd: van gespecialiseerde stafdiensten die zich verdiepen in de balanced scorecards, kerstkaartverzendingsprocedures, kwaliteitscertificeringscircussen en tal van andere rare managementfratsen' (Starre: 2005).

Weggeman gaf zijn boek de titel *Leidinggeven aan professionals: niet doen!* mee. Een keuze die niet los gezien kan worden van bovenstaande voorbeeld. 'De wijze beheert zijn zaken zonder te handelen en daardoor blijft niets ongedaan', citeert Weggeman met instemming Lao-tse. Met de titel wil de auteur niet aangeven dat de leidinggevende niets hoeft te doen. Integendeel. 'Dat is iets heel anders dan niets doen', schrijft hij (2007: 146). 'Omdat hij helder waarneemt, doet de wijze leider wat gedaan moet worden en meer niet. Veel en druk management is een teken van onzekerheid en van verdoving. Doen, zonder wakker te zijn, leidt tot niet veel meer dan chaos en slogans' (2007: 146).

En motiveren dan? Is dat niet één van de belangrijke taken van de leidinggevende? 'Nee', zegt Weggeman stellig. 'Kenniswerkers hebben juist doorgeleerd om te kunnen werken. Ze hebben jaren in hun studie geïnvesteerd om zich daarna nog langer bezig te mogen houden met het mooie vak dat ze gekozen hebben. Professionals zijn dus al gemotiveerd, intrinsiek' (2007: 147).

Weggeman schrijft over professionals. Het is belangrijk dit al lezende steeds te beseffen. In het boek gebruikt Weggeman de termen "professional" en "kenniswerker" als synoniem 'ten behoeve van de variatie' (2007: 9). Tegelijk geeft de auteur aan dat kenniswerkers een deelverzameling vormen van de groep professionals. 'Het zijn die professionals met meestal een HBO- of WO-opleiding waarvoor de productiefactor kennis in het hoofd belangrijker is dan hun vermogen fysieke arbeid te verrichten' (2007: 9). In deze recensie hanteren we dan ook de term "kenniswerker", omdat dit de groep professionals is waarop Weggeman zich richt.

Weggeman publiceerde verschillende managementboeken. In een interview met M&L vertelt hij over zijn drijfveer. 'Mijn drijfveer om te schrijven is om veel mensen te bereiken. Het is een soort

innerlijke drang die zegt dat de mensen moeten weten dat als je dingen op een bepaalde manier doet je er veel lol van hebt' (Crijns, 2010: 29). Verschillende boeken zagen het licht. Weggeman maakte furore met zijn boek *Leidinggeven aan professionals* (2004) en schreef enkele boeken over kennismanagement, innovatie en advisering. *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* begon met een telefoontje van de uitgever van zijn laatste vier boeken met de suggestie om wat werken 'in elkaar te schuiven en te actualiseren'. [...] Dan heb je toch weer een werkje geschreven dat weer een

tijdje mee kan' (2007: 9). Het boek werd in 2008 beloond met de prijs voor het Managementboek van het Jaar. Al lijkt dit meer een waardering voor het gehele oeuvre dan voor het voorliggende boek. Het boek bevat veel bekende zaken, is nogal rommelig van opzet, kent stijlbreuken en bestaat uit drie onsamenvattende onderdelen.

Prof. dr. Ir. M. C. D. P. Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde, in het bijzonder Innovatie Management aan de Faculteit Technologie Management van de Technische Universiteit Eindhoven. Als net afgestudeerd bedrijfskundig ingenieur begon Weggeman al met een leidinggevende functie: hij werd Assistent Kapelmeester van het Fanfarekorps der Genie. Hij werd er – naar eigen zeggen – behoorlijk op het verkeerde been gezet. 'Ik had bij de kapel geleerd dat er niets gebeurde als de leider geen leiding gaf en dat de professionals op output gestuurd werden. Dat zou in andere professionele organisaties dus ook wel het geval zijn, dacht ik. Een illusie, zo bleek later' (1998: 9). [...] In andere organisaties heb ik later vast kunnen stellen dat de professionals tot grote hoogten stegen als de manager er juist niet was. Was hij er wel dan ging het meestal over tijd en geld of over formulieren die niet goed of te laat ingevuld waren. Dat leidde nogal af van waar het om ging: het vak' (1998: 10).

Zoals vele Eindhovenaren werkte Weggeman bij Philips. Hij maakte er niet alleen kennis met C.K. Prahalad, die operatie Centurion tot een goed einde bracht, maar leerde er ook een fenomeen kennen dat hij regelmatig aanhaalt, namelijk pigeon holing: de neiging van professionals om problemen te definiëren in termen van de oplossingen die ze kunnen bieden. Twijnstra Gudde in Amersfoort was de volgende bestemming. Hij schipte het tot partner en kwam voor de vraag te staan – net als iedere professional – om of het management in te gaan of een volgende stap te zetten in het vak. Vanzelfsprekend stapte Weggeman het management niet in. 'Bepaald geen wenkend perspectief' (1998: 15), schrijft hij.

Het eerste deel van het boek gaat over het managen van kenniswerkers en bestaat uit zes thema's of ontwerpvariabelen van het ESH-organisatiemodel, zoals Weggeman ze in zijn boekje *Management by Surprise* (1998) noemt. Achtereenvolgens gaat hij in op de thema's missie en visie, strategie, structuur, systemen, mensen en managementstijl. Het tweede deel van het boek bestaat uit de bespreking van zes stellingen over innovatie en innoveren. Tenslotte heeft Weggeman – onder de noemer achtergrondkennis – cultuurkenmerken van organisaties beschreven, gaat hij in op kennis en leren en besteed hij aandacht aan mens- en organisatieopvattingen.

### **Werkgebied 1 - Missie en visie**

Al in de eerste zinnen van werkgebied 1 – missie en visie – valt de naam van Henry Mintzberg. Zijn naam wordt herhaaldelijk genoemd en uit zijn werk wordt met instemming geciteerd. Kenniswerkers zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of met behulp van informatiesystemen, aldus Mintzberg en Weggeman. Maar er is ook goed nieuws: 'het energieniveau

van kenniswerkers is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de “values” of hogere doelen van de organisatie’ (2007: 17). Zo zijn we aangekomen bij de collectieve ambitie waar Weggeman zo graag van spreekt. De rode draad door dit deel van het boek is dan ook: meer collectieve ambitie, minder regels en procedures. ‘De uitdaging is natuurlijk het creëren van een werkzaam evenwicht tussen anarchie en planning en control’ (2007: 18). Weggeman veegt de vloer aan met ‘managementcockpits’ (2007: 24), de ‘balanced scorecard’ (2007: 25) en de MBA’ers: het gaat niet meer goed komen met manager Tom.... Daarvoor heeft hij inmiddels al een te hoge dosis MBA-stuff tot zich genomen (2007: 26). Waar hebben we dat eerder gehoord?

Weggeman komt met vier ontbureaucratiseringsregels en pleit voor afschaffing van alle verticale thermometers. Tegenover controle en beheersing plaats hij vertrouwen. ‘Managers die zweren bij de planning en control-praktijken hebben moeite met de stelling dat professionals, ook op hun werk, liever iets goed, dan iets fout doen’ (2007: 29). Voortdurend benadrukt Weggeman de intrinsieke motivatie en het grote zelfsturende vermogen. De opdracht voor de leidinggevende is om de professional op ‘de hoofdweg’ te houden en niet te veel zijwegen te laten inslaan’ (2007: 29). En natuurlijk ‘heftig investeren’ (30) in de collectieve ambitie en de participatieve ontwikkeling ervan. De auteur formuleert enkele aandachtspunten voor een effectieve collectieve ambitie. Zo moet de collectieve ambitie uiting geven aan wat de kenniswerkers willen betekenen voor elkaar, breed gedragen worden, inspirerend zijn en verankerd zijn in de manier van werken’ (2007: 35). ‘Wie een *waarom* heeft, kan bijna elk *hoe* verdragen’, zo zou Nietzsche gezegd hebben (2007: 40).

## **Werkgebied 2 - Strategie**

Strategie is innovatie én operationele excellence én klantgerichtheid. Ook in een tijd waarin er ‘nauwelijks nog rotsen in de branding zijn’ (2007: 51). Strategievorming is dan ook een continue proces geworden, meent Weggeman. ‘De enige constante is een voortdurende strategische heroriëntatie, met als duurzaam referentiekader de collectieve ambitie’ (2007: 51). In dit chaotisch speelveld is het ‘naïef om nog langer veel heil te verwachten van traditionele strategische SWOT-exercities compleet met Porteriaanse óf-óf-analyses’ (2007: 52). Opnieuw horen we het gedachtengoed van Mintzberg doorresoneren als we lezen: ‘We leven nu in een én-én tijd’ (2007: 52).

Ook hier lijkt het zo eenvoudig. Ondanks de dynamiek zijn er toch twee dingen om ons aan vast te houden: onze intuïtie en een generieke strategie die voor elke kennisintensieve organisatie hetzelfde is. ‘Als de collectieve ambitie helder is, zijn er voor de strategie van een kennisintensieve organisatie nog slechts drie factoren tegelijk en voortdurend van belang: klantgerichtheid, efficiëntie en innovatie’ (2007: 52).

## **Werkgebied 3 – Structuur**

Weggeman is niet de man van organogrammen en structuren. ‘Stimuleer grensoverschrijdende samenwerking door te gaan houden van vage en pluriforme structuren’ (2007: 65), aldus de auteur. Hij valt met de deur in huis door een aantal eisen te noemen waaraan een kennisintensieve organisatie moet voldoen. Het bevorderen van de samenwerking, het ontmoedigen van territoriumdrift en competentiestrijd en het creëren van een platte organisatie vormen de kern ervan. Volgens Weggeman hebben managers altijd de drang om de structuur voortdurend te veranderen: ‘Ze willen wapenfeiten creëren’ (2007: 66). Zinloos, meent Weggeman. ‘Harkjes tekenen kan iedereen’.

‘De allermoeilijkste job in een kennisintensieve organisatie’, zo geeft Weggeman aan, ‘ligt bij de eerstelijnsmanager van een groep professionals’ (2007: 87). De moeilijkheid zit vooral in het gegeven dat deze persoon zowel vakinhoudelijke kennis moet hebben als managementkennis. ‘Nergens in de kennisintensieve organisatie’, zo schrijft de auteur, ‘is het afbreukrisico, de rol ambiguïteit, de workload en de kans op stress en burn-out zo groot’ (2007: 87).

#### **Werkgebied 4 - Systemen**

Het proces – het “hoe” – ligt bij de professional. ‘Stuur niet op het proces maar op de gewenste output’, aldus Weggeman. Ideaal is de situatie waarbij de kenniswerker operationele autonomie ervaart en de manager strategische autonomie. De voorkeursaansturingstijl hierbij is ‘output-review’ (2007: 106). ‘Als professional “koop” je dus eigenlijk je vrijheid door goed te zijn’ (2007: 106).

#### **Werkgebied 5 – Mensen**

De kennisgerichte organisatie is een verzameling professionals met kennis. Investeren in deze mensen is dan ook een belangrijk aandachtspunt. ‘Biedt professionals voortdurend leergelegenheid zodat ze state-of-the-art in hun vak en betrokken kunnen blijven’ (2007: 109). Al lezende horen we gedachten van P. Senge, al wordt hij nergens genoemd. ‘Een kenniswerker is iemand die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak *permanent, relatief* veel moet leren’ (2007: 110), zo definieert Weggeman de kenniswerker.

Interessant is de – wat filosofische – uiteenzetting van Weggeman over het fenomeen kennis. Het is het ‘vermogen dat iemand in staat stelt om een bepaalde taak uit te voeren; een vermogen dat een metaforische functie is van de Informatie, de Ervaring, de Vaardigheden en de Attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt’ (2007: 113). In formule: Kennis = Informatie x Ervaring x Vaardigheden x Attitude. We zijn hier aanbeland bij een stokpaardje van de Eindhovense hoogleraar: kennismanagement. Diverse publicaties hierover zagen het licht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een flink aantal concrete suggesties met mogelijkheden om te (blijven) leren. Want alleen een deskundig professional brengt het vak verder, is betrokken, deelt kennis met anderen, heeft plezier in zijn werk en innoveert (2007: 136).

#### **Werkgebied 6 – Managementstijl**

‘Inspireer de professionals, ben er, durf te differentiëren, fungeer als hitteschild voor de “ruis van boven” en hou van het vak van je mensen’ (2007: 141). Het is een kort samengevat het zesde hoofdstuk waarin Weggeman komt tot zes belangrijke taken van iemand die leidinggeeft aan een groep professionals. Hij ontwikkelt participatief een collectieve ambitie, inspireert mensen, is er, neemt goed waar en communiceert, durft te differentiëren, wil fungeren als hitteschild voor de ruis van boven en is gezaghebbend, maar ook dienend. Vanzelfsprekend komt hierbij ook het verschil tussen het Anglo-Amerikaans en Rijnlandse denken aan de orde. De positionering van Weggeman laat zich – na het lezen van *Het Rijnlandboekje* (2009) dat Weggeman samen met Jaap Peters schreef – raden.

#### **Innovatie en innoveren**

Na het eerste deel van het boek, dat voelt als het eigenlijke boek, volgen twee aanhangsels. Het eerste bevat zes stellingen over innovatie en innoveren. Met harde bewoordingen neemt Weggeman afstand van Porter en het “of-of” denken. Het is niet innovatie *ó*f efficiency, maar innovatie *én* efficiency! Overigens beseft Weggeman dat deze twee polen elkaar behoorlijk dwars zitten. Daarom

moeten managers volgens stelling 1 op elk niveau hun kennis en energie op 'passende wijze verdelen over enerzijds zorg voor kwaliteit en efficiency en anderzijds zorg voor kennis en innovatie' (2007: 175). In de tweede stelling zoomt de auteur in op het begrip innoveren. 'Innoveren is vernieuwen en vernieuwen is iets anders dan verbeteren' (2007: 178). Vernieuwen is iets maken dat anders is.

Begrippen zijn aan inflatie onderhevig. Dat gold al langer voor het begrip efficiency en geldt nu ook voor innovatie: efficiency of innovatie is altijd goed. Weggeman is duidelijk: 'een innovatie die niet tot een succes leidt, is geen innovatie maar een mislukt proces' (2007: 185). Een innovatie is succesvol als het leidt tot iets nieuws.

Door naar buiten te kijken en de markt in de gaten te houden, zie je nieuwe dingen. En innoveren kan uitstekend door samen te werken, ook met externe partijen. Toepassing van de 'morfologische box' (2007: 190) kan helpen om combinaties te vinden die een win-winsituatie opleveren. Het begrip 'Open Innovation' vat volgens Weggeman goed samen wat hij bedoelt: het 'staat voor een mooie integratie van de twee kernbegrippen die hier aan de orde zijn: "naar buiten kijken" en "samenwerken"' (2007: 192). In stelling 5 legt Weggeman de nadruk op fasering van het innovatieproces en het stimuleren van intern ondernemerschap door te zorgen voor beheersing en autonomie. 'Alles begint met iemand die een idee heeft en die dat idee met energie en enthousiasme wil realiseren. Dat is de bron van alle innovatie' (2007: 200). Stimulering en facilitering is nodig! De organisatie moet zo ingericht zijn, betoogt de auteur in stelling 6, dat ze innovatie uitlokt. En belemmeringen bestrijdt.

### Afsluiting

'De beste managementboeken vind ik *Alice in Wonderland*, *De kleine prins* en boeken van Toon Tellegen. Ik vind namelijk dat we in organisaties de zaak onnodig compliceren. Door een heleboel toeters en bellen weg te laten blijkt het helemaal niet zo complex te zijn' (Crijns, 2010: 28), zegt de Eindhovens hoogleraar. Veel waardering voor collega-auteurs lijkt Weggeman niet te hebben. Tot twee keer toe wordt een uitspraak van prof. Feitsma geciteerd: 'Veel wat nieuw is, is niet juist en veel wat juist is, is niet nieuw' (2007: 114 en 227). Blijkbaar is alleen "goeroe" Weggeman in staat nieuwe inzichten toe te voegen en 'wijze lessen' (2007: 136) aan te reiken. Ondanks deze onprettige zelfoverschatting reikt Weggeman in dit structuurloze en onsamenhangende boek interessante en bruikbare kennis aan die ik in mijn functie goed kan gebruiken. Ik denk dan concreet aan de managementstijlen, de rol van eerstelijnsmanager en de maatregelen die organisaties kunnen helpen innovatief te worden. En niet te vergeten de grote nadruk op de shared values! Het luchtig geschreven en wat ongestructureerd opgebouwd boek reikt eerstelijnsmanagers stof tot nadenken en voldoende materiaal tot reflectie. Waarbij Weggeman op een ontspannen wijze aangeeft hoe leiding gegeven moet worden aan professionals. Want met de titel van zijn boek wil Weggeman geenszins suggereren dat een leidinggevende geen leiding moet geven. Het gaat om anders leidinggeven. Om Rijnlands leidinggeven. En dat is wat mij betreft ook de kracht van dit boek: het erkent de professional in zijn vak en geeft aan dat leiding geven aan deze professionals vooral dienend leiderschap is.

*Deze recensie is geschreven door Dick Both, @Turn-around.eu*