

Managers moeten professionals en kenniswerkers niet sturen en controleren, maar faciliteren. Ze doen vanzelf wat ze moeten doen, bemoeienis verstoort dat proces alleen maar, betoogt hoogleraar, adviseur en spreker Mathieu Weggeman. Hij is groot voorstander van het Rijnlandse businessmodel, dat uitgaat van vertrouwen, gedeelde waarden en vakmanschap en continuïteit belangrijker vindt dan geld. "Gelukkig vinden veel start-ups dat ook, alleen noemen ze het niet zo."

Managers genieten van professionals, zoals ouders van hun kinderen

prof. dr. ir. Mathieu Weggeman

Bemoeizucht en door managers bedachte regels, procedures en afvinklijstjes maken het leven van de professionals op de vloer onnodig zuur. Prof. dr. ir. Mathieu Weggeman vraagt zich al snel af of dat niet anders kan. Of zouden professionals de kantjes er vanaf lopen als ze de ruimte krijgen of gaan hobbyen? Dat blijkt niet zo te zijn. “Op het Natuurkundig Laboratorium van Philips, waar ik directieadviseur was, waren 1.000 academici en 800 hts'ers bezig met het uitvinden van maatschappelijk zeer relevante dingen, waaraan mensen in de toekomst wat zouden kunnen hebben. De oprichter van het lab, Gilles Holst, had al aan het begin van de vorige eeuw gezegd dat je onderzoekers niet moest lastigvallen met geldzaken: ‘Ze doen gewoon wat nodig is, anders zouden ze het niet doen.’ Weggeman ziet hoe dat werkt en dat de onderzoekers als het moet 24/7 doorgaan. ‘Als er een praktische relevantie is om iets uit te vinden, stoppen ze niet automatisch om vijf uur. Aansturing is niet noodzakelijk. Ze doen het toch.’ Tenzij allerlei regeltjes dat belemmeren. ‘Wanneer een onderzoeker na de normale uren wil doorwerken, maar eerst moet aantonen waarom dat nodig is, een pasje moet halen en zich geregeld moet melden, verstoort dat het proces enorm.’

Weggemans conclusie is helder: “Je moet geen leiding geven aan professionals. Althans niet aan tachtig procent van hen. Zij hebben hun onderwerp bestudeerd, zijn goed in hun vak en hebben alleen soms wat stimulans nodig. Managers hoeven alleen te informeren of ze iets voor hen kunnen doen of te vragen hoe het loopt en of thuis alles in orde is. Een heel fijn beroep als je zo kunt managen, als een soort *pater familias*”, zegt Weggeman, die vervolgens Nobelprijswinnaar Herbert Simon citeert: ‘Managers van professionals

kunnen genieten van de prestaties van de mensen die aan hen zijn toevertrouwd’. “Zoals ouders kunnen genieten van hun kinderen en hun prestaties.” Dat geldt natuurlijk niet voor de twintig procent van de professionals die niet meer kunnen of willen. “Ze kunnen het niet doordat bijvoorbeeld de kennisontwikkeling te snel gaat. Anderen willen niet meer of zijn moegestreden. Zij ruilen eigenlijk alleen nog tijd voor geld: ‘Chef, ik ben hier tussen negen en vijf en jij mag zeggen wat ik moet doen voor mijn geld, waarmee ik tussen vijf en acht kan doen wat ik echt leuk vind’. Die laatste twee categorieën moeten we wel stevig managen”, aldus Weggeman, die over dit onderwerp enkele jaren geleden het bekroonde boek ‘Leidinggeven aan professionals? Niet doen!’ (over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie) heeft uitgebracht.”

‘RIJNLANDSE
BEDRIJVEN WILLEN
WAT OPA HEEFT
OPGEBOUWD NIET
VERPRUTSEN’

RIJNLANDS MODEL

Weggeman bespreekt ook graag het Rijnlandse versus het Anglo-Amerikaanse model. “Als gevolg van de crisis, het gegraai en de bonus- en is die discussie nog nooit zo op de wagen geweest. De Rijnlandse stroming, die in opkomst is en mijn voorkeur heeft, vindt dat we ons op een heel andere manier tot elkaar moeten verhouden en het moeten hebben van vertrouwen, gedeelde waarden en vakmanschap. Beroepstrots en elkaar recht in de ogen kunnen kijken. Bij Rijnlandse bedrijven is de liefde voor het vak groter dan die voor het geld en vrije tijd. Aanhangers van het Anglo-Amerikaanse model willen juist meer en strengere procedures, voorschriften, Sox- en complianceregel. Bij hen is de liefde voor het geld groter. Als ze iets anders moeten maken om meer te verdienen doen ze dat. Zij gaan, met de pistool op de borst, voor de winst, Rijnlandse bedrijven voor de continuïteit. Wat opa in honderd jaar heeft opgebouwd willen ze niet verprutsen. Uit studies blijkt dat Anglo-Amerikaanse bedrijven echt meer winst maken en financieel succesvoller zijn, maar dat Rijnlandse ondernemingen langer bestaan.”

“Ik heb veel werk in traditionele organisaties, maar merk dat veel start-ups en jonge bedrijven al Rijnlands werken, ook al noemen ze het niet altijd zo. Deze ondernemers maken een budget en willen dat hun appje op tijd in de store ligt en dat het goed werkt. Hi-five en klaar.

Het ideaal van deze jonge generatie is niet het kopen van een Bentley of een tweede huis met zwembad in een warm land of businessclass vliegen. Ze willen een fatsoenlijk inkomen, zodat ze altijd de laatste Apple gadgets kunnen kopen of een mountainbike voor in de stad. Vliegen doen ze het liefst met een budgetmaatschappij. Ze hoeven niet per se tonnen te verdienen.” Dat wil niet zeggen dat er

geen jongeren meer zijn die vooral gaan voor het geld. “Ze zijn er nog. De 1.300 eerstejaars MBA aan de Erasmus Universiteit willen allemaal Gerrit Zalm opvolgen of de baas worden van Reed Elsevier of een grote multinational. Daar is niets op tegen, maar niet alles hoeft commercieel.” Volgens Weggeman is de PvdA voorstander van een Rijnlandse regering. “Die zou NS en KPN niet hebben geprivatiseerd. Privativering is iets Anglo-Amerikaans, bedoeld om concurrentie te stimuleren, maar je hebt gezien waar het in tweeën knippen van het spoorbedrijf toe leidt.”

ENGELAND EN DUITSLAND

Het meest Anglo-Amerikaanse land van Europa is Engeland, waar-

mee wij een soort haat-liefdeverhouding hebben. “Wij zijn erg op het Verenigd Koninkrijk gericht, ook door bedrijven als Unilever, Shell en Corus en onze gezamenlijke geschiedenis. Eerst waren wij in de Gouden Eeuw heer en meester op de zeeën, daarna zij. Via Engeland kijken we naar Amerika. De presidentsverkiezingen daar zijn hier de hele dag op televisie. Als er in Duitsland, onze belangrijkste handelspartner en net als Frankrijk een van de meest Rijnlandse landen, een nieuwe president komt weten maar weinigen dat. Dat bondskanselier Angela Merkel doctor in de fysica is, is hier vrijwel onbekend. Omdat wij niet op Duitsland gericht zijn. Jammer. Ik breek nog wel eens een lans voor Duitsland, maar ga daarmee bedachtzaam om. Wat gebeurd is, loopt ons nog steeds een beetje voor de voeten. Bedrijven in de regio Eindhoven doen veel zaken met Duitsland, zeker op het gebied van techniek. Wanneer er na lange vergaderingen, die heel precies en saai zijn, een deal is, doen ze het ook zo en staat de volgende dag een eerste miljoenenbedrag op de rekening om noodzakelijke veranderingen uit te voeren voor productieaanpassingen. Dat komt doordat er onderling vertrouwen is.”

VERSCHILLENDE ONDERWERPEN

Mathieu Weggeman spreekt als wetenschapper/hoogleraar en noemt dan alle bronnen, onderzoeken en soms zelfs een correlatie, of als adviseur. In dat geval gebruikt hij veel anekdotisch bewijs en voorbeelden en vertelt hij welke theorieën zijn toegepast of hebben gefaald in organisaties. “Ik geef behalve over leidinggeven aan professionals en het Rijnlandse model ook over verschillende andere onderwer-

pen lezingen. Soms praten we over innovatie en dan vragen ze wat dat is en waarom het nodig is. Nou, dat anderen dan dingen gaan doen die jij niet doet. Onder het motto ‘Hoe slimmer, hoe eerder dom’ vertel ik dat hoe meer je weet, des groter de kennisachterstand is die je kunt oplopen.” Wanneer mensen niet constant bijleren is de kennis die ze hebben snel verouderd en overbodig. De snelheid waarmee dat gebeurt verschilt per beroep. “Het gaat vaak over het T-profiel. Je moet de

‘WE HEBBEN TE WEINIG SCHOONHEID IN ONZE WERELD’

breedte hebben van een generalist (de horizontale lijn), om met anderen te kunnen praten en samenwerken, maar op een gebied moet je de diepte ingaan (de poot).”

TROMPETTIST EN DIRIGENT

Dat Mathieu Weggeman nu een succesvol hoogleraar Organisatiekunde is, heeft hij te danken aan zijn vader, een ingenieur die het beste met hem voor had en hem dus niet naar het conservatorium wilde laten gaan. “Muzikant worden geeft geen goede toekomst, vond hij. Hij heeft mij daarvan – in tegenstelling tot mijn zusje die naar de balletacademie is gegaan – kunnen weerhouden, waarna ik naar de technische universiteit ben gegaan. In mijn vrije tijd heeft echter vrijwel alles dat ik doe met muziek te maken. Ik ben trompettist en heb gespeeld met een jazzgroepje en een klassiek orkest. Een gezonde fantasie is dat ik, als mijn vader wel had meegewerkt, nu een groot dirigent zou zijn. Als kleine jongen stond ik al met een breinaald in de hand op een stoel te dirigeren.” Toch zit het techni-

sche er ook al vroeg in. Samen met zijn vader prutst hij aan apparaten en leert vanzelf hoe dingen werken. Meccano helpt ook. Nu komt het goed uit, want in Eindhoven kun je moeilijk zeggen dat techniek je niet interesseert.

BOEK OVER DE WAARDEN VAN DE KUNST

Gezien zijn achtergrond is het niet verwonderlijk dat Mathieu Weggeman lid is van de Raad voor Cultuur, het adviesorgaan van regering en parlement op het gebied van kunst, cultuur en media. “Er is niet een beste manier om naar kunst te kijken. Dat kan ook niet als het om abstracte dingen gaat. Het is geen wiskunde, maar je kunt wel proberen visies naast elkaar te zetten. Bij adviezen die we geven betrekken we de verschillende waarden die je aan kunst kunt toekennen. Dat kan de economische betekenis zijn (een Van Gogh van vele miljoenen als belegging), de esthetische waarde (het vermogen tot ontroering, maar ook walging) of de identiteitsontwikkende waarde (hoe verhoud ik mij bijvoorbeeld tot een bepaalde soort muziek, zodat ik meer over mezelf leer). Ook de historische betekenis en de sociaal-contemplatieve waarde (met kunst kun je elkaar dingen uitleggen die anders niet te verklaren zijn) zijn van belang. Hierover schrijf ik een boek dat over twee jaar af moet zijn. In het laatste hoofdstuk zeg ik welke waarde ik kies, daar hebben de lezers recht op, maar het is niet de essentie van het boek. Ik wil het wel vast verklappen: voor mij is de esthetische waarde het belangrijkste. We hebben te weinig schoonheid in onze wereld of hechten er te weinig belang aan. In Nederland kijken we er bijna altijd met een ethische blik naar. Wat mag niet of wel, wat is goed of fout. Ik kijk liever naar schoonheid, wat mooi is of mooi gemaakt.”



Prof. dr. ir. Mathieu Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde (specialisatie Innovatiemanagement) aan de TU Eindhoven, strategisch partner van Squarwise en bestuursadviseur. Weggeman focust met name op het begrijpen en verklaren van innovatieprocessen in technologie- en kennisintensieve organisaties, met bijzondere aandacht voor leidinggeven aan professionals en het Rijnlands-model. In 2001 kreeg hij de oëuvreprijs van de Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs voor zijn bijdragen aan de managementvakliteratuur. Zijn boek ‘Leidinggeven aan professionals? Niet doen!’ is in 2008 uitgeroepen tot Managementboek van het Jaar. mathieuweggeman@speakersacademy.nl