

# Leidinggeven aan professionals?

Mathieu Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Daarnaast is hij strategic associate van Squarewise en heeft hij een eigen praktijk als bestuursadviseur. In zijn onderzoek richt hij zich op het begrijpen en verklaren van innovatieprocessen in technologie- en kennisintensieve organisaties.

# Niet doen!

Leidinggeven aan professionals kan beter vindt Weggeman. In Nederland komen steeds meer kenniswerkers, ook in de zorg. Deze professionals staan veelal onder leiding van managers, die graag willen leidinggeven. Daarbij wordt gebruik gemaakt van regels, procedures en informatiesystemen om alles in de klauwen te houden. 'Niet doen!', zegt Weggeman. 'Als je op een succesvolle wijze leiding wilt geven aan professionals in de zorg, dan moet je waardering hebben voor hun vak en de uitvoering daarvan faciliteren.'

Bij veel organisaties weten managers echter te weinig van het vak om professionals te faciliteren. Weggeman: 'Uit onzekerheid

sturen die managers op planning en controle van werkprocessen. Kenniswerkers worden hierdoor lastiggevallen met een groot aantal formulieren en rapportenschrijverij. Maar al die bureaucratische rompslomp kost tijd. Tijd die zij beter hadden kunnen besteden aan het uitvoeren van hun vak.'

## Collectieve ambitie

Maar hoe moet het dan wel? Weggeman: 'Managers kunnen beter sturen op collectieve ambitie. Hoe meer kenniswerkers zich kunnen vinden in de missie van het bedrijf of de organisatie, hoe productiever ze zijn. Investeren in het gezamenlijk ontwikkelen van deze collectieve ambitie loont. Hoe meer een kenniswerker zich persoonlijk

betrokken voelt bij de mensen met wie hij de organisatie vormt en bij de hogere doelen die zij nastreven, hoe kleiner de kans dat hij de kantjes er vanaf loopt.'

## Differentiëren

Elke werknemer is anders. 'Je manier van leidinggeven moet je daarop aanpassen. Of je zegt: het werken in onze organisatie is als het werken in een koekjesfabriek, iedereen is inwisselbaar. Of je zegt: we werken met professionals. Zo heb je trainees, die nog veel moeten leren, high potentials, die innovatieve ideeën aanleveren, productietijgers, die goed zijn in de 'gewone' productie, en ga zo maar door. Al die mensen hebben een verschillende behandeling nodig.'



Differentiëren? Vinden leidinggevers dat niet lastig? 'Differentiëren kunnen mensen heel goed. Met de kinderen lukt het altijd aardig. Zo weten mensen pre-

cies te vertellen dat ze Marieke niet hoeven aan te sporen omdat ze uit zichzelf met haar huiswerk begint, terwijl ze Jan altijd achter de voden moeten zitten.'

Weggeman vervolgt: 'Leidinggevers hebben last van een misplaatst gevoel van rechtvaardigheid. Niet iedereen werkt even hard. Mensen die harder werken, moet je extra belonen. Dat kan natuurlijk heel simpel met loon, maar er zijn tal van andere zaken te bedenken waarmee je medewerkers kunt belonen. Bijvoorbeeld een gunstig werkrooster, een nieuwe computer, uitzicht op omringende weilanden in plaats van een binnenplaats of meer mogelijkheden om thuis te werken.'

## Change

Een individuele aanpak betekent wel een omslag in het denken. Is Nederland hier wel klaar voor? 'In Nederland vinden we verschillen in macht en positie heel vervelend. Daarom noemen we onze minister president bijvoorbeeld Jan Peter, in plaats van excellentie. Differentiëren is daardoor voor ons misschien wel moeilijker dan in andere landen, als bijvoorbeeld Frankrijk, waar de machtsafstand

*'Trainee, high potential of productietijger, elke werknemer is anders'*

groter is. Maar die omslag is niet onmogelijk. We moeten er gewoon mee beginnen!'

Binnen de GGZ kan er ook nog het nodige veranderen. Het belangrijkste is volgens Weggeman het aanstellen van deskundigen als leidinggevende. 'Haal de MBA's (Master of Business Administrator) uit het management en stel daarvoor in de plaats kenniswerkers aan!'

## Los houden

Waarom mogen congresbezoekers Weggemans lezing niet missen? 'Ik ga het ondermeer hebben over How to manage your boss. Ik maak het makkelijker om een gesprek te openen met hun chef. In mijn lezing geef ik namelijk genoeg aanknopingspunten waarop ze hun manager kunnen aanspreken. Ze kunnen er bijvoorbeeld op wijzen dat hun chef best assertief mag optreden tegen mensen die niet meer zo goed in hun vak zijn. Kort gezegd: door het volgen van mijn lezing krijg je meer inzicht in waarom je met veel plezier naar je werk gaat of juist niet.' (NH)