



Prof. dr. ir. Mathieu Weggeman

# “Kennis floreert met dienende managers”

Hoogleraar Mathieu Weggeman wil meer ‘Rijnland’ in organisaties

**Kenniswerkers zijn uit zichzelf gemotiveerd. Managers die hen controleren, kunnen ze missen als kiespijn. Met een dienende stijl van leidinggeven zijn deze kenniswerkers het meest geholpen. En in ‘Rijnlandse’ organisaties lukt dat beter dan in de op pure winst bestuurde ‘Anglo-Amerikaanse’ ondernemingen, betoogt de Eindhovense hoogleraar Organisatiekunde Mathieu Weggeman.**

“In een gezin wil iedereen het beste voor elkaar. Als een kind zijn vader om hulp bij het huiswerk vraagt, is er geen vader die antwoordt: ‘Dat weet papa wel, maar ik zeg dat niet.’ Het belachelijke is dat dit wel gebeurt in organisaties, en in publieke organisaties meer dan in private bedrijven. Zo’n organisatie zit fout in elkaar. Kennis wordt daar door managers als machtsmiddel gebruikt om de beslissruimte voor professionals op de werkvloer beperken. Er is geen collectieve ambitie om kennis te delen en de organisatie daarmee voor de lange termijn levensvatbaar te houden. De hoogopgeleide kenniswerker zal dit type organisaties voorbij lopen of snel vaarwel zeggen.”

Met deze schets illustreert Mathieu Weggeman, hoogleraar Organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, dat het managen van de productiefactor kennis zich anno 2012 niet verdraagt met een bedrijfscultuur waarin beheersmatig denken, controle en bureaucratie de toon zetten. Niet langer fysieke arbeid maar kennis is de dominante productiefactor op de werkvloer. Van de werkende bevolking is inmiddels 35 procent hoger opgeleid. In 2020 zal dat 50 procent zijn. Zeventig procent van de organisaties in Nederland is bevolkt met hoogopgeleide medewerkers, en het groeit nog steeds: hightech- en ict-bedrijven, research-labs, zorg- en onderwijscentra, beleidsontwikkende instanties, advocatenkantoren, mediabedrijven.

“Kennismangement, ofwel de aandacht voor de wijze waarop kennisintensieve organisaties worden bestuurd, is noodzakelijk gereedschap om organisaties de tand des tijds te laten doorstaan”, stelt Weggeman. “Aan de ene kant nemen we afscheid van het Taylor-tijdperk met zijn lopende band-discipline, managementdenken in hiërarchische structuren en bureaucratische bedrijfsmatige logica. Aan de andere kant zitten we, hoewel nog maar redelijk kort, in het tijdperk van de kenniseconomie. Professionals hebben geen manager nodig die bevelen rondstrooit om te motiveren, want intrinsiek gemotiveerd zijn deze professionals al uit zichzelf. Dus faciliteer deze medewerkers in plaats van hun werkprocessen te plannen, te controleren en ze lastig te vallen met formulieren. Productiviteit, creativiteit en innovatie komen dan vanzelf. Echte professionals zijn mensen die van hun vak houden. Die doen liever iets goed dan fout. Ingewikkelder is het niet. Dat veel managers dit niet willen snappen of kennis voor zichzelf houden, komt vooral door de angst voorbijgestreefd en minder belangrijk te worden.”

## Drie stromingen

Het vakgebied kennismangement ontloek in de jaren negentig toen veel bedrijven een kennismanager aanstelden, meestal een kwaliteits- of KAM-manager. “Een jaar of tien later”, legt Weggeman uit, “verspreidde het denken over kwaliteit en het leveren van de beste kwaliteit zich over alle kenniswerkers, in die zin dat iedere professional *state-of-the-*

### In minder dan 50 woorden

- Kenniswerkers nemen steeds meer de plaats in van de factor fysieke arbeid.
- Kenniswerkers zijn gemotiveerd, zij willen niet werken onder bureaucratisch management en een traditioneel bevelsmodel.
- Dienend leiderschap moet kenniswerkers faciliteren.
- Organisaties met een collectieve ambitie (Rijnlands model) zijn daarvoor geschikter dan bedrijven waar alles draait om aandeelhouderswaarde (Anglo-Amerikaans).

art moet blijven. De ambachtsman die aan een draaibank staat, groeit uit tot vakman door veel repeterende arbeid – ervaring dus. Aan die draaibank verandert niets, maar de waarde van de kennis van de kenniswerker verouderd door technologische ontwikkelingen steeds sneller. Wat in je studie nog niet aan bod kwam, moet je nu in korte tijd eigen maken. Een organisatie moet daar continu de leermogelijkheden voor scheppen. Bedrijven moeten inzien welke medewerkers de belangrijkste kennisdragers zijn zodat zij deze kennis ook delen. Zoals een arts die op zijn 47ste van een jongere collega leert om microscopisch te opereren in plaats van grote insnijdingen te maken. Het resultaat van de operatie is kwalitatief beter, aantrekkelijker. Om zoiets voor elkaar te krijgen heb je kennismangement nodig. Daarbij zijn drie stromingen van belang: hrm, ict en de inrichting van de organisatie. Instrumenten die je onder meer inzet zijn jobrotation, de meester-gezelrelatie, overal wifi beschikbaar, flexibele werkplekken, zeggenschap over eigen werktijden, etc. Niet langer de bedrijfskantine, maar grand cafés langs de A2 en hippe bedrijfsverzamelgebouwen als de Van Nelle-fabriek in Rotterdam of Seats2Meet in Utrecht waar je kunt inloggen. Dat zijn de plekken waar deze meestal mobiele kenniswerkers kennis vermeerderen en business doen.”

Als lid van de raad van commissarissen bij Buurtzorg Nederland is Weggeman er getuige van hoe ict wordt ingezet bij de kennisuitwisseling in de dagelijkse praktijk van thuiszorgmedewerkers. “Zij gaan met een iPad naar de klant en via hun webcam kijken ze mee hoe je een nieuw stomazakje, waar nog maar een paar mensen verstand van hebben, aansluit. Aan zo’n leerinitiatief komt geen manager te pas.”

## Rijnlandse traditie

De ‘collectieve ambitie’ van een organisatie waar Weggeman op duidt, en een noodzakelijke voorwaarde om kennismangement voor en van professionals te laten bloeien, begint met je af te vragen: Wat is mijn *raison-êre*, mijn reden van bestaan en wat is ons gezamenlijk doel? Weggeman: “Collectieve ambitie is niet iets wat de Raad van Bestuur van boven dropt, maar wat in een dialoog met de werkvloer ontstaat. Medewerkers moeten zich bij de ‘club’ betrokken voelen. Familiebedrijven zijn vaak de ultieme exponent van

betrokkenheid bij de eigen club. De collectieve ambitie zit daar als het ware in de genen, daar hoef je niet eens apart over te discussiëren. Niemand in de onderneming wil verprutsen wat grootvader met hard zwoegen heeft opgebouwd. Daarom moeten multinationals ook veel meer, vergeleken met familiebedrijven, energie steken in het bouwen aan een collectieve ambitie.”

De voedingsbodem voor zo'n ambitie is volgens Weggeman nadrukkelijker aanwezig bij organisaties die werken volgens het Rijnland-model, dan bij organisaties die werken volgens het Anglo-Amerikaanse model. Tot het laatste model rekenen we de bedrijven voor wie winst, schaalvergroting en begrotingsdiscipline voorop staan en waar de belangen van werknemers – de 'menselijke maat' – ondergeschikt zijn. De onderneming is een *money-making machine*. Er wordt gestuurd op beursnotering, dividend, aandeelhouderswaarde. De macht zit ondubbelzinnig geconcentreerd bij één of meerdere CEO's. Hard werken is geld verdienen is status. Individuele competitie wordt gestimuleerd. Wat verliest lijdt, wordt onherroepelijk afgestoten.

Tot het Rijnlandse organisatie-model kunnen we de bedrijven of organisaties rekenen die genoeg nemen met een gematigde groei en zichzelf in stand houden als een werkgemeenschap van mensen. Continuïteit heeft prioriteit. In de Rijnlandse traditie is kapitalisme gebaseerd op solidariteit, sociale zekerheid, gemeenschapsgevoel, medezeggenschap. Er bestaan goede arbeidsverhoudingen en er zijn beduidend weinig organisatieveranderingen of saneringen. Weggeman: “Iedereen neemt deel aan het succes van de onderneming. Hoe ideologischer de collectieve ambitie, hoe Rijnlandser de organisatie”.

## Vakmanschap en vertrouwen

Weggeman publiceerde recent, met medeauteur Jaap Peters, over de Rijnlandse manier van werken twee boekjes, waarvan één als handleiding. Sinds de kredietcrisis is de belangstelling voor de degelijkheid en betrouwbaarheid van de Rijnlands ingerichte organisatie weer stijgende, constateert Weggeman. “Vakmanschap, vertrouwen en verbinding zijn de leidende principes van Rijnlandse ondernemingen. Ze worden minder vaak vijandig overgenomen, ze bestaan langer dan Anglo-Amerikaanse ondernemingen en maken vaak ook nog veel winst.”

Bij de Rijnlandse onderneming past een dienende leiderschapsstijl: genuanceerd, erudiet, diplomatiek, bescheiden, in dienst van handhaving en verhoging van het kennisniveau van de professionals. “Zij willen”, zegt Weggeman, “hun liefde voor het vak praktiseren in plaats van hun tijd te verdoen met verantwoording afleggen, rapportjes te schrijven, of om voor het grote geld te gaan.”

De vraag is hoelang in Nederland roeping voor het vak en trots op vakmanschap ongehinderd kan gedijen. Anglo-Amerikaanse mechanismen als schaalvergroting, nadruk op

efficiency en marktwerking zijn ook in de zorg, het onderwijs, het vervoer en andere (semi-)publieke sectoren in Nederland manifest geworden en stuiten op steeds meer kritiek of ronduit weerzin. “Er is de afgelopen tien jaren in deze sectoren niet meer gekozen voor vakinhoudelijke managers, maar voor spreadsheet fundamentalisten”, concludeert Weggeman. “De baas van een ziekenhuis is niet langer een geneesheer, maar een econoom. In veel schoolbesturen maken juristen en psychologen de dienst uit. Maar of dit bij de professionals ook tot respect voor de leiding leidt, betwijfel ik hevig. Stout doen, foppen, het spel quasiserieus meespelen, zijn vaak geijkte reacties van professionals op weer een nieuw setje regels dat de niet-vakinhoudelijke bazen droppen. Je kopieert gewoon een lijstje van vorig jaar en zet daar 2012 boven. Weg ermee, opgelost. Toch proberen deze professionals goed werk te leveren. ‘Ondanks de organisatie’, zeggen ze er dan bij.”

## ‘Empathisch resoneren’

Dat in ons land het efficiëncystreven is doorgeslagen – ‘veel meer dan in Frankrijk en Duitsland’ - wijt Weggeman aan onze behoefte naar ‘onzekerheidsreductie’ van een onvoorspelbare, dualistische wereld. “Deze onzekerheidsreductie wil men bereiken met spreadsheets en rapportages aan raden van commissarissen door functionarissen, onder meer bij hrm, die in hun veilige cockpit blijven zitten en van daaruit budgetten bewaken, arboregels in de gaten houden en werkurenstaatjes controleren. Je kunt die onzekerheid ook reduceren door de werkvloer op te gaan en medewerkers te vragen of ze nog iets nodig hebben: ‘Laten we eens kijken waarmee we jouw belangen kunnen verenigen met die van de bedrijfsbelangen.’ Want dat is waar de meeste professionals om smeken: ‘Maak het ons gemakkelijk, geen nieuw formulier. Haal die collega uit ons team met wie niet valt samen te werken. Of geef ons een betere microscoop.’ Dat is dienend en faciliterend leiderschap. Is er een probleem

### CV Mathieu Weggeman

Prof. dr. ir. Mathieu Weggeman (1953) is hoogleraar Organisatiekunde, in het bijzonder Innovatiemanagement, aan de Technische Universiteit Eindhoven. Bij zijn onderzoek richt Weggeman de aandacht op onder meer leidinggeven aan professionals en het realiseren van collectieve ambitie in teams. Weggeman werkte in het verleden voor de raad van bestuur van Philips, was partner bij Twynstra Gudde en chef innovatie bij De Baak Managementcentrum VNO-NCW. Hij is lid van de Raad voor Cultuur en commissaris bij Brainport Development Eindhoven en Buurtzorg Nederland. Ook voert Weggeman een eigen praktijk als bestuursadviseur.

waar men even niet uitkomt, dan zegt de Rijnlandse manager: 'We slapen er even een nachtje over.' De manager uit de Anglo-Amerikaanse school zegt: 'Ik ga nu zelf beslissen.'

Weggeman's onderzoeksgroep voerde een onderzoek uit onder professionals én managers. Aan beide groepen werd gevraagd om een lijstje met tien aspecten in volgorde van belangrijkheid te zetten. Tevens moesten de managers aan-

het altijd de moeite waard om te proberen op jouw afdeling het werk Rijnlands te organiseren. Vooral de oudere manager heeft meer *compliance* met zijn afdeling dan met de top. Maar voor jongere professionals kan het lastig zijn bij dit type organisatie het eigen talent te ontplooiën. Uiteindelijk zie je deze professionals vaak vertrekken, of voor zichzelf beginnen. Deze werknemers zitten niet te wachten op een manager die hen vertelt hoe de wereld in elkaar steekt.

## Hoe meer collectieve ambitie, des te innovatiever de kenniswerker.

geven wat zij denken dat professionals belangrijk vinden. De conclusie? Managers denken dat professionals een goed salaris, arbeidszekerheid en promotie de drie belangrijkste zaken vinden. Bij de professionals komen deze elementen echter pas in de middenmoot en staan interessant werk, waardering en betrokkenheid in de top 3. Voor Weggeman nogmaals het overtuigende bewijs dat managers hun eigen overbodigheid kunnen bestrijden door zich dienend, faciliterend en bescheiden op te stellen. Dat is ook de boodschap van het prikkelende boek dat Weggeman over organisaties en management schreef: 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!' De dienende managersstijl ziet Weggeman echter nog maar spaarzaam ontkiemen. Wel komt hem vaak ter ore dat leidinggevend hun eigen stijl als 'coachend' of 'participatief' beoordelen. Ook 'empathisch resoneren' is een eigenschap waar menig leidinggevende zegt in uit te blinken. "En als dat in werkelijkheid niet zo is, dan zegt die manager dat alleen maar om niet ouderwets gevonden te worden. Ik vind het altijd verdacht als organisaties zeggen dat ze de ene of de andere leiderschapsstijl hanteren. Er is niet één leiderschapsstijl die bij iedereen past. Je moet juist kunnen differentiëren in je stijl van aansturen. Bij de ene medewerker moet je een duidelijke opdracht verstrekken en er bovenop zitten. Bij de ander heb je aan een half zinnetje genoeg om te refereren aan een klus die wacht. Tegen werknemers die slecht zijn in hun vak, door kennisverwaarlozing bijvoorbeeld, moet je assertief zijn. Maar omdat we bang zijn voor de boosheid van die medewerker laten we het maar uitdieselen. Een taak van managers is ook dat ze functioneren als hittedekker voor regeltjes van nog hogere managementlagen, voor regels die niks bijdragen aan het gewenste resultaat maar medewerkers wel irriteren."

### Talent ontplooiën

Is er Rijnlands te werken in een Anglo-Amerikaanse organisatie? "Wil je carrière maken en graag bij de top van de organisatie behoren, moet je niet Rijnlands te werk gaan. Lig als manager je hart bij je vak, bij de werkvloer, dan is

De 2.0 werknemersgeneratie vindt managers vaak ongelofelijk traag. Deze werknemers kunnen veel datastromen tegelijk handelen zonder in paniek te raken. Van deze medewerkers kun je als bedrijf veel plezier hebben, mits er maar een collectieve ambitie is waarmee je ze kunt binden."

Zelfsturende teams, die in de jaren negentig opgang deden, beslissen over het verdelen van het werk, kwaliteitsbewaking en verbetering van het productieproces. Werken is daarmee niet alleen 'produceren', maar moet vanuit een collectieve attitude ook bijdragen aan het lerend vermogen en kennisvermeerdering van individuen en teams. Of deze teams zoden aan de dijk zetten, luidt de kanttekening van Weggeman, hangt sterk af van het opleidingsniveau van de teamleden. "Onderzoek heeft aangetoond dat werknemers met alleen een mbo- of vmbo-opleiding vaak weinig zin hebben in zelfsturing. Ze hebben liever dat de baas zegt wat er gebeuren moet, willen geld voor tijd en om vijf uur naar huis. Bij de start van Buurtzorg was de personele samenstelling 35 procent hbo'ers en 65 procent mbo'ers. Toen het niet lukte met zelfsturende teams, is de boel omgedraaid: 65 procent hbo'ers en 35 procent mbo. De personeelskosten zijn daarmee hoger dan bij andere thuiszorgorganisaties, maar doordat cliënten eerder uit de zorg komen, of er minder afhankelijk van worden, is het uiteindelijk goedkoper."

### Geen 'rocket science'

Ook de kennisdeling bij Buurtzorg is optimaal. "Via een internetplatform wisselen medewerkers ervaringen en vragen over hun werk uit. 'Hoe kan ik een mevrouw met Parkinson soep laten eten?' Twee keer per jaar is er een symposium waarop verpleegkundigen inleidingen geven over allerlei onderwerpen. Het is allemaal geen *rocket science*, maar wel logisch om de kennis zo te organiseren dat je de collectieve ambitie ook waarmaakt om cliënten een betekenisvol leven te bezorgen. Buurtzorg heeft op 5000 uitvoerende medewerkers slechts twee managers en 15 coaches. Andere organisaties proberen Buurtzorg op de werkvloer wel

na te doen, maar laten na de middenlaag van afdelingshoofden en managers er tussenuit te halen.”

Kunnen bedrijven met een ‘flexibele schil’ aan werknemers – en dat zijn er steeds meer – ook hun kennisniveau verhogen? Dat hangt van het type arbeid en onderneming af, maar toegepast op organisaties waar kennis core business

wat een zinvolle rol is in een industriële omgeving. Hij let op de kwaliteit van de koekjes die van de lopende band rollen en zorgt dat er efficiënt gewerkt wordt. In een dienstverlenende organisatie is kwaliteitsmanagement en het bijpassende certificaat veelal een marketingtool voor de *consumer business*. Dat is prima zo, maar je moet de kwaliteitsmanager weghouden van de research- en ontwikkelafdelingen.

## Bedrijven moeten inzien welke medewerkers de belangrijkste kennisdragers zijn zodat zij hun kennis ook delen.

is, zou dat zeker kunnen, concludeert Weggeman. “Je hebt profijt van zo’n schil als je het doet om meer scherpte in de organisatie te brengen. Je haalt professionals binnen die laten zien wat anders en beter kan. Zo ontstaat kruisbestuiving van kennis. Bij kennisintensieve bedrijven in de regio Eindhoven zie ik dat flexibele kenniswerkers al zo diep in de organisatie genesteld zijn, al zoveel corporate binding hebben, dat medewerkers van elkaar vaak niet eens weten wie flex werkt en wie vast. De meeste van deze hoogwaardige professionals willen ook niet het keurslijf van een vaste baan, maar willen onder hun eigen voorwaarden werken. Voordat ze vertrekken, moet je deze flexwerkers wel vragen om op te schrijven wat ze ingebracht en geleerd hebben. Deze kennisoverdracht moet trouwens ook plaatsvinden bij professionals in loondienst die aan het einde van hun loopbaan zijn. Oudere advocaten, chirurgen, of andere specialisten, moeten in de laatste drie maanden hun kennis via een buddy aftappen naar jongere medewerkers.”

### Marketingtool

Over de rol van de kwaliteitsmanager als toekomstig kennisdrager in een organisatie heeft Weggeman een uitgesproken opvatting. “Deze manager weet alles van procesbeheersing,

Daar zijn andere professionals voor. Kwaliteitsmanagement is voor de productiefactor arbeid wat kennismanagement is voor de productiefactor kennis.”

Nederland profileert zich graag als kennisland. Maar zonder extra investeringen in onderwijs en onderzoek zakt Nederland weg in internationale benchmarks over prestaties op het gebied van kennis en technologie. Hoe ziet Weggeman de toekomst? “We moeten kiezen of we handelsland of kennisland willen zijn. Nu zijn we half-half, *middle-of-the-road*. We zijn als land te klein om ons deze twee keuzen te permitteren. Als kennisland maak je onderscheid tussen top- en gewone universiteiten. Je moet ook de toegangsregeling voor buitenlandse kenniswerkers vergemakkelijken en toestaan dat hoogleraren en promovendi samen bedrijfjes beginnen. Wij doen van alles een beetje, terwijl we met Unilever, Shell, Philips en DSM toch hightechorganisaties van topklasse hebben. Daarnaast is het in tijden van recessie onverstandig om te snijden in opleidingsbudgetten. Als de economie weer opleeft, is kennis verouderd. Kennis komt te voet, maar vertrekt per paard.”

### Auteurs

Loek Kusiak (freelance journalist), met medewerking van Marjan Hoogendijk (kwaliteit.com).



# Cross Approach®

Software voor managementsystemen

**Documentbeheer**  
Met Cross Approach beheert u eenvoudig al uw KAM-handboeken. Revisies eenvoudig starten, bewaken en doorvoeren. Elk document kan uit tekst, een stroomschema en een gekoppeld bestand bestaan.

**Ook op intranet**  
De informatie is met een druk op de knop ook in HTML beschikbaar. Klaar om opgeroepen te worden in een webbrowser. De informatie is vanuit veel invalshoeken te raadplegen en is met hyperlinks verbonden.

**Kwaliteits-, arbo- en milieuregistraties**  
Denk hierbij aan afwijkingen/klachten, werkplekinstructiekaarten voor chemische producten al dan niet in combinatie met Toxic.nl

Meer informatie?  
Kijk op [www.kmo.nl](http://www.kmo.nl)  
Of bel met **055-5383420**

