

Leidinggeven aan professionals en generatieverschillen in organisaties

Pauline Zwart, verslag ELLLA masteravond Mathieu Weggeman op 31 maart 2011

Een boeiende, ‘ouderwetse’ hoogleraar, sprekend op screenagersnelheid. Dat is mij het meest bijgebleven van de ELLLA masteravond met Mathieu Weggeman. Tegenwoordig leer je dat presentaties interactief moeten zijn. Maar Mathieu wist een zaal vol ondernemers totaal te boeien met twee keer drie kwartier doceren. En dat op topsnelheid. Ergens halverwege de presentatie ontdekten we waarom. Mathieu doceert aan de universiteit en vertelde dat de studenten daar (‘screenagers’) zijn Engelstalige colleges niet live volgen, maar op video vastleggen en later op verhoogde snelheid afdraaien. Heeft hij zijn spreesnelheid daarom al bij voorbaat aangepast? Dit voorbeeld geeft weer hoe de jonge generatie efficiënt leert met behulp van techniek: studenten weten hoe ze video versneld moeten afdraaien zonder vervelende pitch (dat rare Donald Duck stemmetje). Zou de gemiddelde veertiger in de zaal ook zo leren? Waarschijnlijk niet. Generatieverschillen was een van de twee thema’s waar Mathieu over sprak. Het thema waar hij mee begon was: leidinggeven aan professionals.

Leidinggeven aan professionals

Mathieu startte met de vraag aan de zaal hoe onze huidige en onze gewenste tijdverdeling over de volgende drie managementrollen eruit ziet:

1. Ondernemen (kansen zien).
2. Leiden (inspireren, faciliteren).
3. Managen (traditioneel: regels en procedures).

Vrijwel iedereen in de zaal wil meer tijd besteden aan ondernemen en leiden, en minder aan managen. Voor een creatieve ondernemer gold het omgekeerde, maar ook dat bevestigde volgens Weggeman de statistische relevantie van zijn volgende stellingen:

- “Het slechte nieuws is: professionals in kennisintensieve organisaties zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures.”
- “Het goede nieuws is: het energieniveau van professionals is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de *values* (hogere doelen) van de organisatie.”

Vrijwel alle Nederlandse bedrijven zijn tegenwoordig kennisintensieve bedrijven waar professionals werken. Toch is het dominante managementparadigma nog steeds gebaseerd op planning en control met behulp van verticale regels en procedures. En de trends in de maatschappij versterken dit nog eens. We gaan van een high-trust society naar een low-trust society. Hoe minder vertrouwen,



© Theo Smits

hoe meer roep om transparantie (door procedures). Toen het vertrouwen van het bevoegd gezag in professionals hoog was en er ‘bazen’ waren met verstand van het vak, volstond een narratieve manier van verantwoorden (“Vertel me eens, hoe ging het en wat deed jij toen?”). Mathieu stelt dat dit de achtergrond is van het succes van de Duitse auto-industrie. Alleen in Duitsland staan nog steeds de ingenieurs aan het roer met verstand van en liefde voor auto’s.

Als schril contrast benoemt hij het ‘MBA-management’: de als manager opgeleide man of vrouw die van sector naar sector hopt. Gevolg is dat het vertrouwen daalt en de roep om bewijsvoering met

cijfers en rapportages toeneemt. Want dat sluit aan bij wat de MBA-manager kent: die leidt niet vanuit kennis van het vak, maar alleen op basis van spreadsheets en cijfers.

Wat werkt dan wél bij het managen van professionals in de kenniseconomie? Volgens Mathieu zijn dat tijdloze principes, zoals:

- Samen een collectieve ambitie ontwikkelen (gemeenschappelijke waarden).
- Medewerkers inspireren en betrekken bij de strategie.
- Sturen op output, feedback geven, onderscheid durven maken.
- Er zijn: op tijd en eerlijk communiceren, luisteren.
- Samen het flow-gebied opzoeken.
- Assertief optreden naar mensen die niet meer goed zijn in hun vak.
- Functioneren als hitteschild voor de ruis van boven.
- Een gezaghebbende, dienende, bescheiden attitude hebben.

Bij het leidinggeven aan professionals begint alles met het ontwikkelen van een op gedeelde waarden gebaseerde collectieve ambitie. Zonder dat wordt de organisatie een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is. Daarna gaat het om sturen op output (het *wat*). Dat betekent sturen op producten, diensten, projectresultaten, reputatie, antwoorden. Dit is het autonomiegebied van de manager: hij/zij mag zeggen wat er bereikt moet worden. Sturen op throughput (het *hoe*), is het autonomie-gebied van de vakmens. Sturen op input (het *wie*) is het domein van de staf (HRM). Zij helpen professionals hun kennis op peil te houden om het werk professioneel te kunnen blijven doen.



© Theo Smits

Als de moeilijkheid van het werk precies past bij het kennisniveau van de professional, kan deze in

flow werken. Is de moeilijkheidsgraad te hoog dan ontstaat angst en stress. Is de moeilijkheidsgraad te laag dan ontstaat routine of zelfs verveling. Het is aan de manager om te zien waar de professional zich bevindt en op basis daarvan te durven differentiëren. De professional heeft recht op differentiatie.

Leidinggeven aan generatieverschillen

Het tweede deel van de avond met Mathieu Weggeman ging over generatie-integratie. Volgens Weggeman is er op het punt van diversiteit momenteel weliswaar veel aandacht voor culturele verschillen, maar nog veel te weinig voor generatieverschillen. Het is misschien zelfs wel zo dat cultuurverschillen veel minder groot zijn bij jongere generaties, omdat veel van hen *glocal* opgroeien; ze gebruiken dezelfde social media, beelden en rolmodellen.

Als eerste liep Mathieu Weggeman de verschillende generaties af met hun waarden en prioriteiten:

- Stille generatie (1930-1945): materialistisch, conventioneel, prioriteiten bij kennis, reizen, vrijwilligerswerk.
- Protestgeneratie (1945-1955, de huidige regimebeheerders): hard werken, zuinig zijn, fatsoen, consensus. Prioriteiten bij vaste aanstelling, carrière, gezin, privacy.
- Generatie X (1955-1970): quality of life, niet overtuigen maar bewust maken, diversiteit is constructief, zorgen voor elkaar. Prioriteiten: processen tussen mensen, professionaliseren.
- Verwengeneratie (1970-1985): plezier en dynamiek, inhoud boven positie, netwerken, opportunistisch. Prioriteiten: verbinding met leiders, snelheid.
- Netwerkgeneratie (1985 – 2000): hier en nu, originaliteit / creativiteit, leren (kennis is alleen situationeel van belang). Prioriteiten: participeren in netwerken (sociale media), ontwikkelen van een meervoudige identiteit.

Het overbruggen van de kloof tussen de huidige regimebeheerders van de protestgeneratie en de verwen- en netwerkgeneratie ziet Weggeman als de grootste uitdaging voor leiders.

Alleen al de communicatie verschilt enorm. Hoe jonger de generatie, hoe meer de switch is gemaakt van tekst- naar beeldcultuur. Tekst is sequentieel, analytisch, logisch, eenstemmig en nodigt uit tot precisering. Beeld is parallel, holistisch, polyfoon en nodigt uit tot interpretaties. De netwerkgeneratie,



© Theo Smits

die van jongsaf aan met beeld communiceert, heeft heel andere neuronenvindels ontwikkeld. Voor hen is tekst veel te traag. Zij zijn gewend altijd parallel te processen. De oudere generatie zal zeggen dat dat ten koste gaat van de kwaliteit. Dat is misschien wel waar, maar is een 7 niet ook vaak goed genoeg? Een product met kwaliteit 10 verhoudt zich dan tot vier producten met kwaliteit 7.

De nieuwe generatie gaat voor kansen grijpen, behulpzaam zijn en je prettig voelen. Ze hebben van jongsaf aan veel aan gaming gedaan. Wat ze geleerd hebben is:

- Zelfvertrouwen.
- Hoog tempo en risicobereidheid.
- Competitie en prestatie.
- Productief samenwerken.
- Multitasking, afwisseling.
- Zelf sturen op de throughput (regelcapaciteit).

In organisaties is de netwerkgeneratie gericht op leren (nieuwe uitdagingen, talentontwikkeling, snelle feedback, vertrouwen). De werknemer 2.0 vindt lifestyle, werk en kortlopende projecten belangrijk en wil een herkenbare bijdrage leveren en nieuwe sociale contacten opdoen. Meer dan 40 uur werken is volgens hen niet zo slim ("Je doet gewoon even iets om weer een reis te kunnen maken"). Biedt de organisatie dit niet, dan vertrekt de jonge medewerker.

Wat betekent dit nu als je een excellente manager van professionals wilt zijn? Mathieu Weggeman vat dat aan het eind van de avond als volgt samen. Een excellente manager:

- Stuurt op output, tenzij.....
- Is vakdeskundig en bescheiden.
- Gaat uit van vertrouwen.
- Geniet van de prestaties van zijn/ haar mensen.
- Investeert in de ontwikkeling van een collectieve ambitie.
- Herkent generatieverschillen en kapitaliseert daarop.
- Is constant op zoek naar collectieve flow.

Volgens Mathieu vraagt dit managementkwaliteiten die vaker bij vrouwen aanwezig zijn dan bij mannen.....

Samenvattend een boeiende ELLLA avond van hoog niveau, met voldoende stof om toe te passen voor ondernemers en professionals.



Meer informatie: www.ella.nl