



MATTHIEU WEGGEMAN: 'ZORG VOOR KLEURRIJKE WERKOMGEVING'

Leidinggeven?

Niet doen



Leidinggevenden moeten professionals niet aan banden leggen met regels en procedures, vindt Mathieu Weggeman. Hoe moet dat bij accountants, die beroepshalve veel met regels te maken hebben?

TEKST ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD SIMONE VAN ES

Tijdens een workshop Provocatief Adviseren vroeg Mathieu Weggeman ooit: 'Wat is er mooier? Een mooie verzeke- ringspolis of een mooi stukje wet- en regelgeving? Een mooie supermarkt of een mooie dierentuin? Een mooie schaakwed- strijd of een mooie rechtszaak? Een mooie film of een mooie stofzuiger? Een Boeing 747 of een Apple computer? Las Vegas of de Taj Mahal?'

Het mag duidelijk zijn dat hij op deze vragen niet echt een antwoord verwachtte. Hij wilde laten zien dat de schoonheid van een product of dienst vooral ligt in de ogen van de professional, de vakman, die met liefde voor zijn vak het product of de dienst heeft voortgebracht.

**'Accountants zijn door beroeps-
formatie geneigd ook heel strikt
om te gaan met de manier waarop
zij hun organisatie besturen.'**

Weggeman is hoogleraar organisatie- kunde aan de Technische Universiteit Eindhoven en chef Innovatie van De Baak Managementcentrum VNO en bestuurs- adviseur. Hij schreef onder meer het boek *Provocatief Adviseren - Organisations mooier maken*.

MAANDAGOGHTENDGEVOEL

Organisaties zijn in de ogen van Weggeman mooi wanneer medewerkers betrokken zijn bij wat er wordt gemaakt, wanneer een collectieve ambitie zorgt dat mensen met plezier naar hun werk gaan. Wanneer er, in Weggemans woorden, een speciaal maandagochtendgevoel heerst. 'Het gevoel van, ik ben blij dat het week- eind voorbij is zodat ik weer wat zinnigs kan doen en het eindelijk weer ergens over gaat.'

Zijn recente boek, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (dit voorjaar uitgevonden als Managementboek van het Jaar) borduurt op dit thema voort. De achterliggende gedachte is simpel.

Weggeman: "Er zijn steeds meer kennisin- tensieve organisaties. Managers zeggen dat in die organisaties leiding moet worden gegeven. Ik zeg: niet doen. Want de profes- sionals die daar werken zijn al gemoti-

veerd. Ze hebben jaren gestudeerd om eindelijk te mogen doen waar ze zo enthousiast over zijn. Pas op dat je dat enthousiasme niet verprutst. Daar bedoel ik mee: faciliteer de kenniswerkers in plaats van hun werkprocessen alsmaar te plannen en te controleren. Dat betekent: ■

zorg dat ze niet te veel lastig worden gevallen met formulieren, rapportenschrijverij, regels en procedures, dan komen de productiviteit en kwaliteit vanzelf. Waarom? Omdat echte professionals liever iets goed doen dan iets fout."

'Je kunt misschien niets veranderen aan de primaire processen, maar wel zorgen dat de omgeving kleurrijker wordt.'

ACCOUNTANTS EN INGENIEURS

In gesprek met 'de Accountant' zegt Weggeman dat hij deze adviezen ook aan accountants geeft. "Maar", erkent hij, "voor accountants is het lastiger deze inzichten toe te passen dan voor bijvoorbeeld ingenieurs. Als ingenieurs iets omhoog willen tillen en het lukt ze niet om dat hydraulisch voor elkaar te krijgen, dan kunnen ze proberen of het met tandwielen of pneumatisch wel lukt. De wet staat accountants en fiscalisten veel kleinere marges toe dan dit soort pionierende ingenieurs.

Professioneel gezien zijn accountants gewend strikt regels en procedures te volgen. Dat bezorgt ze een soort beroepsdeformatie. Daardoor zijn ze geneigd ook heel strikt om te gaan met wat ik de verticale regels en procedures noem, namelijk de manier waarop zij hun organisatie besturen."

VERLOOP

Accountantskantoren vragen Weggeman vooral advies om het grote verloop tegen gaan. Bij de kantoren waar Weggeman adviseerde, vertrokken jonge accountants vooral om kleine dingen. "Het was vooral omdat ze naar een ander decor verlangden, want zoveel verschilt het werk niet tussen het ene en het andere kantoor."

Bij zo'n adviesopdracht gaat Weggeman met mensen van het kantoor onderzoeken wat de collectieve ambitie is. Met een man of tachtig gaat hij de spreekwoordelijke hei op. De groep is wat Weggeman noemt 'diagonaal' samengesteld. De top en het eerste echelon zijn vertegenwoordigd en zij nemen elk twee

anderen mee. Het liefst de één jong en fris binnen de organisatie en de ander wat meer gerijpt. Zo ontstaat er een gemeenschappelijk gezelschap dat nog nooit eerder bij elkaar is geweest.

"Dan begin ik heel provocatief met de stelling dat het niets uitmaakt bij welk

kantoor je werkt. Dat lokt tegenspraak uit. 'O, nee, wij doen dit zus en de anderen

doen dat zo.' 'Ja, maar hier blinken wij in uit.' 'En daar zijn wij extreem goed in.' Geleidelijk expliciteer je zo de dingen waarin dit kantoor zich onderscheidt van andere, waarom het bijzonder is en welke waarden er fundamenteel in de manier van werken verankerd zijn. Bij één kantoor heb ik zo'n sessie eens herhaald. De tweede keer kwam er bijna hetzelfde uit, dat verbaasde mij niets. De collectieve ambitie bestond al langer, alleen was hij nooit geëxpliciteerd.

WAT JE BINDT

"Als het goed gaat, hoeft dat ook niet", aldus Weggeman. "Maar soms moet je aan elkaar met zoveel woorden vertellen waarom je bij elkaar bent. Ik vergelijk het wel eens met gezinnen. Als het daar goed gaat, weet ieder gezinslid waarom het gezin bij elkaar is. Dan schrijf je niet op wat je bindt en dat moet je ook niet willen, want als je die dingen in tekst vat is de kans groot dat het lang niet zo rijk wordt als het in onuitgesproken vorm is. Het is dan ook niet nodig. Maar als er problemen zijn en je moet worden geholpen, bijvoorbeeld omdat iemand wil scheiden, dan is het zinvol om op te schrijven wat je bindt. Hetzelfde geldt voor bedrijven. Als het goed gaat, hoeft je je collectieve ambitie niet precies onder woorden te brengen. Maar als er veel verloop is, is dat wel zinvol."

STROPDAS

Accountancy is niet de discipline waartoe Weggeman (opgeleidt bedrijfskundig ingenieur) zich het meest aangetrokken voelt. Techniek vindt hij bijvoorbeeld spannender. Over accountantskantoren zegt

hij: "De sfeer is anders. Ze houden daar niet van gekke dingen. Tegelijk heb ik diep respect voor het vakmanschap en de gedreven manier waarop accountants hun vak uitoefenen. Maar het is er nogal grijs. Weinig differentiatie. Alle kantoren zijn hetzelfde. Men staat voorzichtig tegenover innovatie. Het swingt niet." Dat laatste is volgens Weggeman inherent aan het feit dat het bij accountants om geld gaat. "Zodra het over geld gaat, worden mensen serieus." Niet zo raar. "Als u geld naar een spaarrekening brengt, wilt u niet te woord worden gestaan door iemand met een iPod in het oor, een petje op en *baggy pants* aan. Als u zo bij de bank wordt geholpen, gaat u ook liever een deur verder. Maar in de ICT lopen de mensen er wel zo bij. Van accountants verwachten we nu eenmaal dat ze netjes in het pak zitten, een stropdas dragen en





‘Professionals zijn al gemotiveerd.
Pas op dat je dat enthousiasme
niet verprutst.’

dat ze goed verdienen zodat ze eerlijk en open kunnen adviseren.”

HIPPE HUISVESTING

Maar volgens Weggeman betekent dit allerm minst dat accountantskantoren zich per definitie als grijze muizen hoeven te gedragen. “Je kunt misschien niets veranderen aan de primaire processen, maar je kunt er wel voor zorgen dat de omgeving waarin het werk wordt gedaan kleurrijker wordt. Dat is ook een manier om jonge mensen te binden. Jonge medewerkers houden er niet van dat het verschil tussen werk en privé te groot is. Zet bijvoorbeeld je kantoor in het centrum van de stad, mooi aan een gracht en ga niet op een industrieterrein zitten met strakke, saaie hokken.”

Weggeman noemt als voorbeeld de hippe huisvesting van De Baak op een oud land-

goed in Driebergen. Daar hebben in het Landhuis de vertrekken namen als de *Kinderkamer*, de *Salon*, de *Kamer van Meneer*. Een speelse inrichting (boeken in de kast met in plaats van de rug de ‘bui

‘Accountantskantoren houden niet van gekke dingen. Het swingt niet.’

naar de kamer toe) zorgt voor vervreemdende effecten. Het terrein is opgedeeld in *hubs*, verschillende gebieden met elk een eigen karakter. Er zijn op die manier veel meer settings dan de vertrouwde ronde tafel, stoelen en flip-over. Je verplaatsen van de ene plek naar de andere, betekent dat je in een andere omgeving komt waarin ruimte is voor nieuwe gedachten.

‘FLOW’

“Op zo’n manier verklein je het verschil tussen binnen en buiten de poort. Er wordt tegenwoordig anders aangekeken tegen de balans werk-privé. Als vroeger om vijf uur het werk er op zat, ging je naar huis, zette je hoed af en kwam je in een heel andere sfeer. Jonge mensen wensen die verschillen niet meer. Ze leven in parallelle werelden met boodschappendiensten en *lockers* voor privéspullen op kantoor. Zo ontstaat er *flow* en gaat alles gewoon door. Die koppeling hebben accountants nog maar weinig gemaakt en daar valt een boel te winnen.” □

Leidinggeven aan professionals? Niet doen!, Mathieu Weggeman, Uitgeverij, Scriptum, ISBN 978 90 5594 352 4.