

Verander je eigen gedrag, daarna pas dat van de opdrachtgever



*Interview Mathieu Weggeman
Auteur: Ton Bennink*

“Voor je gedrag bij anderen kunt veranderen, dien je zelf eerst in de spiegel te kijken”, zegt professor doctor ingenieur Mathieu Weggeman, tevens bestuursadviseur en chef Innovatie bij de Baak Managementcentrum VNO-NCW. Zijn provocatieve adagium luidt: hoe slimmer, hoe eerder dom.

“Je kunt heel veel overtuigingskracht hebben, maar door een gebrek aan inhoud niet serieus genomen worden. Ik kan hier een fel en overtuigend pleidooi houden waarom adlerlaten een goede behandelmethodes is. En Jomanda weet zeer overtuigend te beweren dat het drinken van een glaasje ingestraald water heilzaam is. Maar iemand die vakdeskundig is, weet wel beter.”

Weggeman doceert als hoogleraar Organisatiekunde aan de Technische Universiteit van Eindhoven. Hij heeft een schat aan managementboeken op zijn conto staan. Zijn laatste boek: 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!' werd gekozen tot managementboek van het jaar en heeft als onderwerp dienend leiderschap, kenmerken en eigenaardigheden van professionals. Het boek gaat in op hun 'belangrijkste productiefactor: kennis en over een van hun moeilijkste taken: innoveren en over vakmanschap, meesterschap en altijd maar blijven leren', zo staat te lezen op de omslag. De auteur betreft in het vraaggesprek met TTA zijn omgeving in zijn betoog. “Professionals dienen veel meer dan vroeger hun kennis op peil te houden. Een tandarts hier in Eindhoven zat vroeger goed als hij wist wat er 100 kilometer rond Eindhoven op zijn vakgebied aan de hand was. Dat is nu anders. Door de Global Village weten patiënten alles van nieuwe ceramische en epoxy vullingen en de nieuwe behandelmethoden. Ze dragen die zelf aan. De tandarts die geen zin meer heeft om zijn in dertig jaar praktijk beproefde therapieën onder de loep te nemen en te investeren in kennis, raakt uit het zicht en kan zijn praktijk wel opdoeken.”

De Brabantse hoogleraar heeft aan de Wet van de remmen de voorsprong een eigen draai gegeven: 'hoe slimmer, hoe eerder dom'. “Wie niet bereid is om mee te groeien, blijft doen wat in 1418 gebruikelijk was”.

Taal van de klant?

Weggeman zet snel de toon. Een goede professional, of dat nu een tandarts, organisatiedeskundige of veiligheidskundige is, heeft inhoud en sociale vaardigheden. Hij of zij bezit zowel alfa als beta kwaliteiten en over een 'flinke gereedheidskist' waaruit naar believen tools gepakt kunnen worden. Alleen dan kun je gedrag dat tot fouten leidt op de werkvloer aanpakken. “Grootste probleem is niet dat werk-

gevers onverschillig zijn, maar dat de adviseur onvoldoende kwaliteiten in huis heeft. Dat is een seniorenprobleem. Als je geen zin meer hebt om scholen en congressen te bezoeken, kun je beter het management in gaan. Dat vak verandert niet zo snel. Een professional blijft leren. Ook van de jongere garde. Goede chirurgen leren nieuwe operatiemethoden van jongeren. Van de gezelschap. Voor je het weet ben je niet meer goed in je werk. Een klant mag verwachten dat de deskundige op de hoogte is van de wet en regelgeving in zijn vak, de best practices weet en goed op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen op zijn vakgebied. Want ook een werkgever bezoekt congressen in de Verenigde Staten. En als hij dan hoort dat de veiligheidskunde een nieuwe afzuigmethode voor gevaarlijke stoffen heeft voortgebracht en zijn adviseur weet daar niets van, dan heb je terecht een probleem.”

Het toverwoord in de (arbo) advisering is de taal spreken van de klant. Weggeman is het gedeeltelijk eens met dit adagium. “Als het inhoudt dat je de vaardigheden moet bezitten om de klant via alle kleuren van De Caluwé aan te spreken (kleurenmodel waarin mensen via geel, groen, rood, wit en blauw worden getypeerd) en mensen netjes moet aankijken en je persoonlijke verzorging op orde moet hebben, dan onderschrijf ik dit. Ook dien je je te kunnen inleven op het niveau van de klant. Maar je hebt niet voor niets jaren gestudeerd. Dus je hoeft niet op je knieën en af te dalen tot het niveau van een kleuter om iets duidelijk te maken. Ik vind Jip en Janneketaal echt een gruwel. Veel zaken zijn niet uit te leggen zonder ook ingewikkelde processen te beschrijven. Als je wil vertellen hoe een vliegtuig werkt, dien je de wetten van de zwaartekracht wel te begrijpen.”

Opvoeden van werkgevers

Volgens Weggeman moet een professional dan ook een gereedheidskist met allerlei oplossingen bij zich hebben. En dat vereist het bijhouden van je kennis. “Als de ene methode niet aanslaat bij een werkgever, dan dien je een andere methode beschikbaar te hebben. Net zolang tot je succes hebt. Ik heb een klant die echt niets moest hebben van kennismanagement toch succesvol kunnen adviseren. Hij merkte in de Rotaryclub dat zijn vrienden daar toch mee bezig waren en vroeg mij ook iets 'kleins' te adviseren. Ik heb hem toen gezegd op zijn formulier voor functioneringsgesprekken een toevoeging te plaatsen: deel kennis met anderen. Dat gebeurde vervolgens massaal. Hoe deskundiger je bent hoe beter je kunt matchen met de eigenaardigheden van de klant.”

De professor is niet alleen streng voor de professional die

niet meer wil of kan investeren in kennis, hij eist ook het nodige van het management van een organisatie. "Het is onzin er van uit te gaan dat een werkgever zoveel andere zaken aan zijn hoofd heeft. Wie een bedrijf heeft dat met CO 2 te maken heeft, moet ook weten wat hij managet. Je mag eisen dat de directie ook het nodige weet en wil weten over duurzaamheid en beschikt over voldoende algemene ontwikkeling. Jij kunt dan als adviseur zorgen dat hij op een hoger niveau komt door hem nieuwe dingen te leren."

Boardroomniveau

De focus moet dus liggen op het excelleren op het eigen vakgebied. Toch helpt het ook om eens buiten dat kader te kijken, aldus Weggeman. "Ja, als je alleen vertelt wat de wet voorschrijft, is dat ook zo Politbureau-achtig. Natuurlijk helpt het als je een ondernemer tipt waardoor zijn primaire proces efficiënter verloopt. Je moet wel zelf blijven nadenken en niet zo bang zijn voor de wet. Het kan heel goed dat je de efficiëntie van het productieproces een handje helpt en tegelijkertijd de arbeidsomstandigheden van de werknemer verbetert."

Zelf adviseert Weggeman vooral op – zoals hij het zelf noemt – boardroomniveau. Is het ook mogelijk dat een Middelbare Veiligheidskundige op dat niveau adviseert en een Hogere Veiligheidskundige op een wat lager niveau? "Het laatste wel, het eerste niet. De laatste is op de werkvloer begonnen en kan dus ook een stapje terug doen. Een middelbare veiligheidskundige zie ik over het algemeen niet op het niveau van de directie van een groot bedrijf opereren. Overigens vind ik dat je wel voeling met de werkvloer moet houden."

Weggeman doet dat in zijn adviespraktijk door -voordat hij aan een organisatieadviesklus begint- eerst het bedrijf door te lopen. "Dat doe ik zonder te factureren. Ik laat eerst een halve dag inroosteren zodat ik eens over de werkvloer kan lopen en ruiken en zien wat er in zo'n bedrijf gebeurt. Als je dat niet doet, zie je alleen die glazen paleizen met een aparte parkeerplaats en route voor de bezoeker. Dan krijg je ook moeilijker veranderingen tot stand. Je moet wel weten waar je het over hebt."

"Als je als ambtelijke dienst allerlei alternatieve mogelijkheden voor een nieuwe bestemming van Paleis Soestdijk moet bedenken en evalueren, en je hebt nog nooit zelf door dat Paleis gelopen, dan krijg je geen geweldig advies"

Legitimatied advies

De grootste fout die hij gemaakt heeft in zijn adviespraktijk is het zich laten inhuren door mensen waarmee hij bevriend is. "Het kan zijn dat je op dezelfde golfengete zit en voor weinig geld snel kan schakelen. Maar het gaat vaak mis. 'Thieu, kijk jij eens. Volgens mij functioneert die Van de Berg niet zo goed, maar ik wil me er niet bemoeien', krijg je dan te horen. Als je vervolgens met een andere conclusie komt is het 'ja, maar ik dacht dat we elkaar begrepen, we kennen elkaar immers al zo lang'. Dat noem ik legitimatied advies. Daar doe ik dus niet aan."

De arbeidsomstandighedensector werd in 2005 geliberaliseerd. Het verplicht inhuren van de arbodienst met al zijn deskundigen is niet langer verplicht. Bovendien daalt het ziekteverzuim en de instroom in de Wia, de oude WAO. Is er dan nog wel toekomst voor de arboprofessional? "Die daling is onder meer te danken aan de adviseurs. Dus je mag de werkgever best zeggen dat jij hard nodig bent als hij het verzuim op het niveau wil houden waarop het nu staat. En vergeet niet: nu is het crisis en werken mensen misschien een stapje harder, maar er komt ook weer een tijd dat werknemers liever naar de barbecue dan naar het werk gaan. Wat me wel opvalt is dat sommige professionals in de arbeidsomstandigheden wat somber zijn. Neem de bedrijfsartsen. Die voelen zich onderaan de medische ladder staan. En dat stralen ze uit. Het is geen vrolijke, swingende club. Als je een dedain voor je eigen metier hebt, dan gaan anderen ook denken, 'tja is het wel iets?'"

Toekomst

De veiligheidskundige of organisatiedeskundige dient niet alleen zijn kennis goed bij te houden, sociale vaardigheden te bezitten en een fikse gereedschapskist mee te nemen, hij of zij dient vooral commitment bij het management van een bedrijf te verkrijgen. "Zonder een opdracht van de leiding begin je niets. Als je gedrag wil veranderen op de werkvloer moet je wel autoriteit hebben. Dus stap op het management af en vertel ze welk fout gedrag je op de werkvloer signaleert. Spreek af wat je in welke tijd gaat doen en met welk resultaat. Laat de directeur vervolgens een mail sturen aan de werknemers waarin staat dat jij de komende tijd die zaak gaat aanpakken. Ook helpt het als de deskundige van de toekomst niet alleen de diagnose van een probleem doet, maar ook de therapie. Werkgevers houden van one stop shopping."

Het is bovendien belangrijk dat de professional niet alleen weet wat hij wel kan, maar ook wat hij niet kan. De adviseur die maar geen contact krijgt in de bouw moet wellicht aan de slag in een advocatenkantoor en vice versa, aldus Weggeman. "Ik zie overigens geen bezwaar in het vervullen van adviesfuncties die eigenlijk buiten je professe liegen. Mits je inhoudelijk het aan kan en ruimte in je hoofd en je schema hebt."

Zijn collega academicus Jop Groeneweg zegt in een interview met TTA dat je als adviseur ook een keer de deur moet dichttrekken als het echt niet meer kan. Weggeman is het eens met hem. "Als je echt alles hebt geprobeerd, alles uit de kast hebt gehaald en van de chef tot aan de Raad van Commissarissen hebt geageerd, kun je besluiten het bijltje erbij neer te gooien. En als de gezondheid van de werknemers in gevaar is, mag je de noodklok luiden. Maar de missondriven veiligheidskundige, organisatieadviseur zal echt alles in het werk stellen om zijn opdrachtgever te overtuigen."