



Minder doen,
meer bereiken

Jeroen Busscher

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Voor Hans Janssen, dit is zo jij

© 2010 Jeroen Busscher

Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Omslagontwerp: adept vormgevers

Foto auteur: Diederik de Klerk

Binnenwerk: Sander Pinkse Boekproductie

ISBN 978 90 470 0937 5

D/2010/0108/344

NUR 808, 801

www.businesscontact.nl

www.denkproducties.nl

4 www.jeroenbusscher.nl

*We zijn hier op
aarde om rond
te lummelen
en laat niemand
je iets anders
wijsmaken*

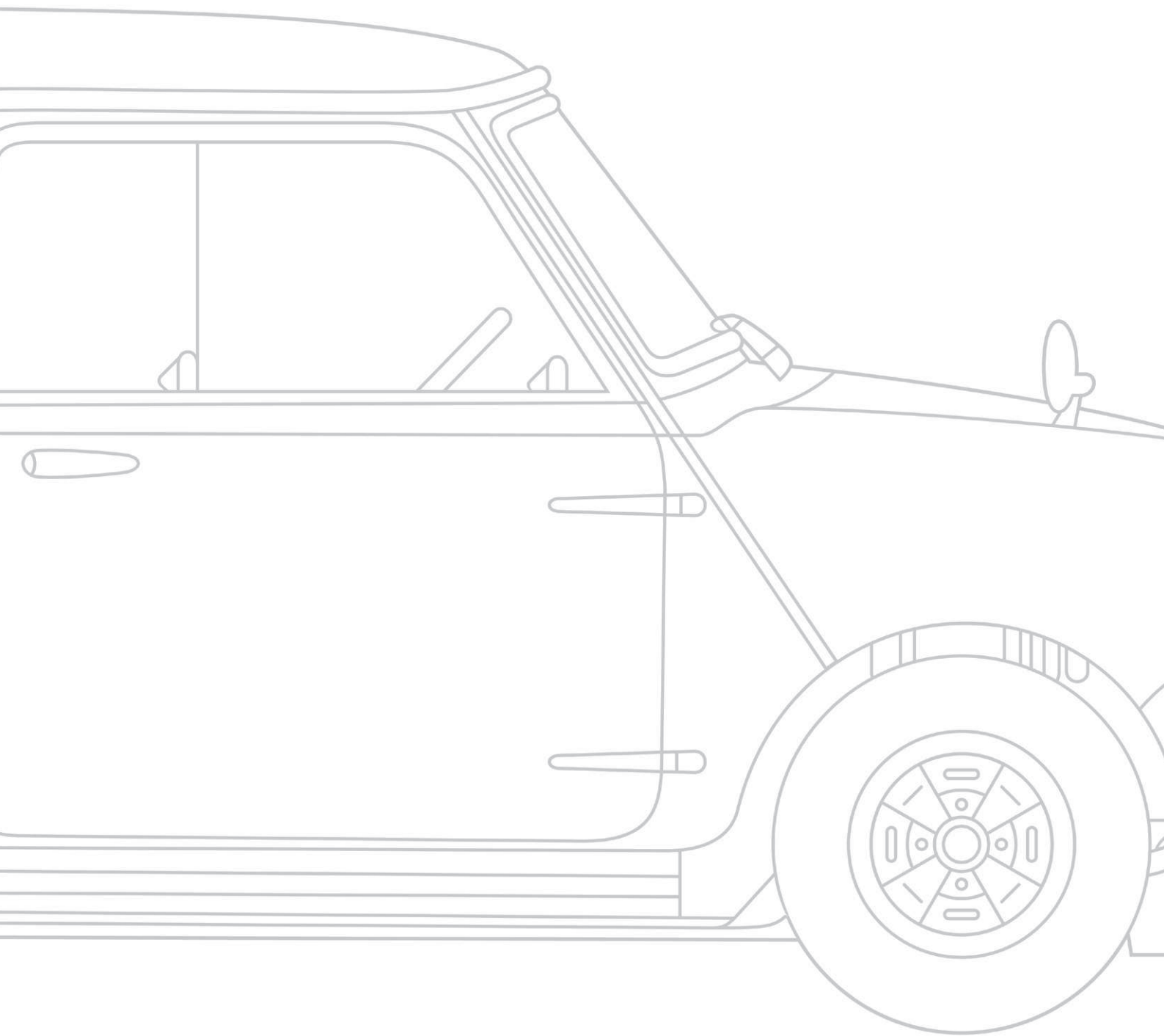
KURT VONNEGUT

Ook in dit boek is 'hij' weer altijd 'zij'.

DEEL 1

Andere medewerkers, andere bazen





U werkt hard. U managet u te pletter. U doet er alles aan om het bedrijf waarvoor u werkt succesvol te maken. En daarmee uzelf. U weet dat uw mensen het verschil maken tussen succes en geen succes. U weet dat u als leider het verschil kan en moet maken. U hebt elke denkbare managementcursus gevolgd en coacht, complimenteert en geeft aandacht tot u erbij neervalt. Toch vraagt u zich af: doe ik het goede?

Ik ga in dit boek geen nieuw managementmodel presenteren, ik ga u in dit boek niet vertellen waarom mensen doen zoals ze doen. Ik ga in dit boek vertellen wat u wel en niet moet doen om het ultieme uit uw mensen te halen.

Dit boek gaat simpelweg over tijd. Waaraan moet u tijd en waaraan moet u geen tijd spenderen om succesvol te zijn. Elke dag hebt u maar een beperkte hoeveelheid tijd tot uw beschikking. Zaak deze zo zinvol mogelijk te besteden.

Turbomanager?

Turbo, een jarentachtigwoord. Een turbo is een compressor die meer vermogen uit motoren haalt. Wij associëren het met snelheid, kracht, slimme techniek: je kunt meer uit een motor halen zonder een grotere motor te bouwen.

Zo kun je ook een effectievere manager worden zonder harder te werken, meer te weten of gigantisch creatief of charismatisch te zijn. De visionaire, charismatische leider is romantiek uit de twintigste eeuw. De gemiddelde manager moet het met zijn eigen gewone ik doen en daar is veel meer uit te halen dan nu gebeurt. Tijd om de turbo erop te monteren. Door de juiste dingen te doen, door het verschil te zien tussen onproductieve gewoontes, rituelen en aannames, en heel zuinig al je energie te besteden aan die zaken die de organisatie of de afdeling écht effectiever maken.

Tijd voor de Turbomanager: hele gewone mensen die heel



slim omgaan met de tijd en capaciteiten die ze bezitten. Een oud Golfje mét turbo trekt immers beter dan een Porsche zonder.

Laten we eens beginnen met onze mensen, ons 'materiaal'. Wat vraagt de hedendaagse organisatie eigenlijk van hen?

Hedendaagse werkers

Een organisatie is niets anders dan een groepje mensen dat heeft besloten samen te werken om klanten te helpen.* De manier waarop die samenwerking georganiseerd is en het enthousiasme waarmee die mensen hun werk doen, bepaalt voor een groot deel het succes van de organisatie. Leiders formuleren een gezamenlijk punt op de horizon, een ideaal waar ze met zijn allen voor zouden moeten gaan. Vervolgens proberen ze medewerkers te faciliteren, te enthousiasmeren en te helpen zich te ontwikkelen.

Vijfentwintig jaar geleden zei de baas wat je moest doen en werd je gestraft als je het niet goed deed. Tegenwoordig werkt dat niet meer. Dat heeft niets te maken met het feit dat mensen tegenwoordig mondiger zijn. Wij vragen tegenwoordig volstrekt andere zaken van onze medewerkers dan onze collega-leidinggevenden een generatie terug.

Als wij het over onze medewerkers hebben, gebruiken we meestal termen als: ondernemerschap, verantwoordelijkheid, pro-activiteit, creativiteit, klantgerichtheid, samenwerken. Grappig: in niets van deze woorden zit iets over wat de mensen moeten dóen. Al deze woorden gaan over hóe mensen hun werk doen. Wij vragen tegenwoordig niet meer van medewerkers dat ze werken, maar dat ze gedrag vertonen. En dat is veel logischer dan het klinkt.

* Een flink gedeelte van hedendaagse organisaties werkt niet direct met of voor de klant: ze helpen medewerkers van de organisatie zelf hun werk voor de klant goed te doen. Denk aan P&O-afdelingen, facilitaire diensten en IT-afdelingen. Ik maak in dit boek geen verschil tussen interne en externe klanten. Externe klanten zijn klanten die ervoor zorgen dat de organisatie kan blijven bestaan. Diegenen die de rekeningen betalen of ervoor zorgen dat een financier (zoals de overheid) de rekening betaalt. Interne klanten zijn collega's uit de organisatie die door u ondersteund worden in hun werk. Aangezien de dynamiek van klantgerichtheid nagenoeg hetzelfde is, maak ik in dit boek geen onderscheid. Ook IT'ers, bedrijfsartsen, directiesecretarissen en interne adviseurs mogen zich door dit boek aangesproken voelen. Al helemaal degenen die leiding aan hen geven.

Een beknopte geschiedenis van de werkende mens

Hoe zag de rol van een werker in een organisatie er door de eeuwen heen uit? Laten we de geschiedenis eens gigantisch versimpelen.

Het agrarisch tijdperk: de ambachtswerker

Voor 1800 was 95 procent van de bevolking boer. Medewerkers waren in die tijd ambachtswerkers. Ambachtswerker wil zeggen dat de werker kennis en kunde heeft van alle aspecten van het productieproces. Een ambachtswerker op een ouderwetse hoeve kon zowel ploegen, zaaien, melken, slachten, als de oogst plannen. Eigenlijk kon hij alles. De taken op de boerderij werden niet structureel verdeeld, ieder deed wat nodig was. De werker was, kortom, breed georiënteerd, hij had kennis van alle stadia van het productieproces, en de taken die hij moest uitvoeren waren van een geringe complexiteit en vroegen geen diepgaande opleiding. Een goede ambachtswerker was allround, vanzelfsprekend betrokken en werkte, hoewel uiteindelijk de natuur het tempo van het productieproces bepaalde, lang en hard.

Het industriële tijdperk: de taakwerker

In de 19de eeuw vindt, volgens Maarten van Rossem, de belangrijkste revolutie van de menselijke geschiedenis plaats: de industriële revolutie. Wij denken bij de industriële revolutie vooral aan machines. De industriële revolutie was echter veel meer een nieuwe manier om arbeid te organiseren. Het productieproces werd ontleed en in kleine stapjes uiteengerafeld. Het bleek dat, als je mensen die kleine stapjes liet herhalen, ze gezamenlijk sneller produceerden dan wanneer ieder een reeks van handelingen uitvoerde. Een lopende band produceert sneller dan een werkplaats.

Ook ontstaat er een nog duidelijker relatie tussen de snelheid en duur van werken en de productiviteit. Hoe sneller

de arbeider werkt en hoe minder fouten hij maakt, hoe hoger de productie.

Nu kreeg de baas een veel grotere rol. De baas overzag en analyseerde het productieproces, knipte het in kleine stukjes, plakte de stukjes achter elkaar en koppelde aan elk stukje een werker. Geen van de werkers overzag het hele proces. Zij moesten zich concentreren op hun specifieke handeling, geen vragen stellen en doen wat er gezegd werd. Denk aan de lopende band waar je een auto maakt. Geen van de fabrieksarbeiders kan een auto repareren, ieder kan slechts een bout aandraaien of een as plaatsen. De werker werd als dom beschouwd en moest in het gareel gehouden worden.

De ambachtswerker is taakwerker geworden. De baas bepaalt wat zijn taak is en zorgt ervoor dat hij die uitvoert. Zelf nadenken is onnodig. Dat doet de baas wel. Een goede werker is: volzaam, nederig, niet al te slim, passief.

Het kennistijdperk: de doelwerker

In de 20ste eeuw vindt er een nieuwe revolutie plaats. In het rijke Westen vervangen we steeds vaker repeterend werk door machines en computers, of we besteden het uit aan werkers in lagelonenlanden. We gaan iets anders vragen van de werkers die overblijven. Wij vragen van hen niet langer de herhaling maar de uitzondering. Werkers moeten zich gaan bezighouden met: het optimaliseren van het proces, de klant (die wil immers ook altijd wat anders), verbetering en zelfs innovatie.

We zitten nog steeds midden in deze verandering. Nog steeds speuren wij onze organisatie af of repeterend werk niet naar India kan en proberen we onze medewerkers te motiveren om mee te denken, initiatief te nemen, klantgericht te denken en nieuwe horizonten te verkennen. Onze taakwerkers zijn doelwerkers geworden: ze proberen voor de organisatie en voor de klant een doel te bereiken en moeten niet langer slechts de door hun

**ER IS
GEEN RELATIE
TUSSEN
INSPANNING
EN RESULTAAT**

baas opgelegde taak uitvoeren. Hun baas weet immers ook niet wat de dag brengen zal.

Een goede doelwerker denkt zelf na, neemt verantwoordelijkheid en initiatief, is empathisch naar klanten en collega's, en ziet kansen.

De menging van taak- en doelwerk

Tegenwoordig zit in vrijwel elke functie in onze westerse wereld wel een aspect van een doelwerker. Medewerkers in de melkfabriek moeten storingen proberen te voorkomen, administrateurs van verzekeraars hebben een bepaalde marge om bij twijfelgevallen zelf beslissingen te nemen. De echte lopendebandmedewerker die nergens verantwoordelijk voor is, is vrijwel uitgestorven. Al is het gehalte doelwerk soms nog steeds erg klein.

Een gedeelte van het werk dat alle medewerkers verrichten is een simpele herhaling van stappen. Ze moeten formulieren op steeds dezelfde wijze verwerken, ze moeten sommige procedures exact volgen. Bij bijvoorbeeld een hartoperatie is dat geen slecht idee. Op het moment echter dat ze een diagnose moeten stellen, klantcontact hebben of aan een innovatie werken is hun rol ineens die van een doelwerker. Wie stuurt u nu uiteindelijk aan?

De onmisbaarheid van de medewerker wordt vrijwel altijd gedefinieerd door zijn doelwerk. Taakwerkers zijn inwisselbaar, de functie van doelwerker vraagt speciale competenties. Niet zelden is het doelwerkeraspect dan ook het meest waardevolle aspect van het werk dat de medewerker verricht. Het is niet mogelijk een doelwerker als taakwerker te behandelen. Dan wordt hij bijzonder onproductief. Het is wel mogelijk mensen die voor een groot deel taakwerkers zijn, als doelwerker aan te sturen. U vraagt hun dan zichzelf als het ware leiding te geven op het vlak van hun taakwerk.

**KWALITEIT
IS WAT
DE KLANT
ERVAART**

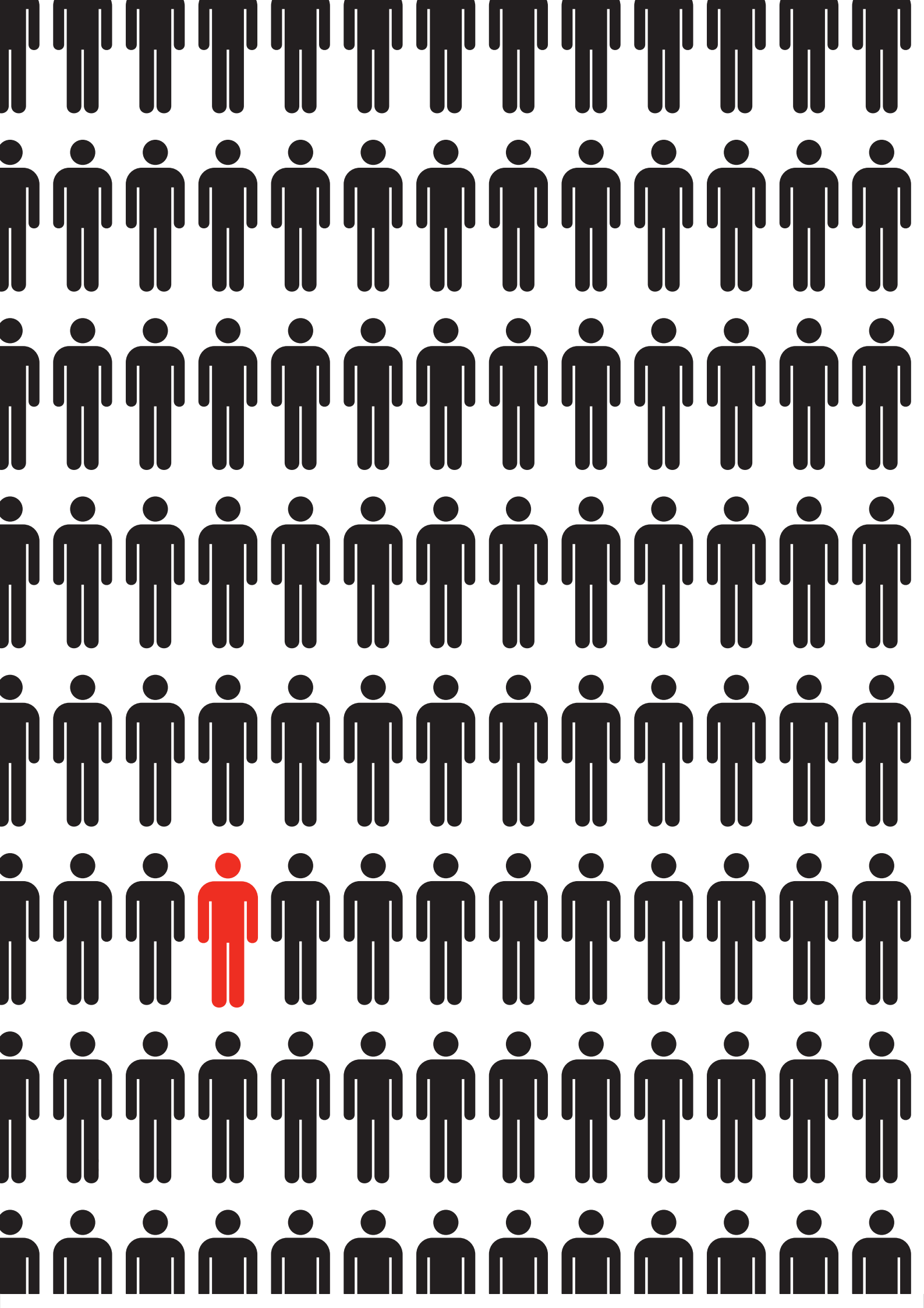
Managers die zich erop beroepen dat hun mensen voor het grootste deel taakwerkers zijn en derhalve industrieel aangestuurd moeten worden, houden zichzelf doorgaans voor de gek. Ze kicken op macht en vinden zichzelf geweldig. Het is zeer de vraag of ze erg efficiënte managers zijn. De toekomst van onze economie ligt overduidelijk bij doelwerkers en bij hen die de doelwerkers kunnen aansturen.

De leider als leverancier

In ons kennistijdperk heeft de leider dus een fundamenteel nieuwe rol gekregen. Hij moet er niet langer voor zorgen dat de werker doet wat hij verzonnen heeft; hij moet er juist voor zorgen dat de werker zelf denkt, handelt, creëert. De baas weet niet langer beter. De werker moet elke dag reageren op nieuwe projecten, nieuwe situaties, nieuwe klantvragen. Meer dan ooit ervaren we dat alles voortdurend verandert en van de doelwerker vragen we dat hij voortdurend mee verandert. Veel bazen, opgegroeid in het industriële tijdperk, worstelen daarmee.

Leiderschap vraagt tegenwoordig vertrouwen, niet alles willen weten, voortdurend loslaten, en gaat veel minder over kennis dan voorheen. Ja, het kennistijdperk gaat minder over kennis dan voorheen. Kennis is gigantisch belangrijk om producten te kunnen maken en diensten te kunnen leveren, maar die kennis zit steeds minder in de hoofden van mensen. Het gaat niet langer over wat je weet, maar hóe je de beschikbare kennis bruikbaar maakt. Deze tijd gaat meer dan ooit over hóe je de dingen doet in plaats van wát je doet.

Veel hedendaagse leiders denken nog steeds industrieel. Ze denken hun mensen te moeten inspireren. Ze zien zichzelf als de visionair die met hun vinger naar de horizon wijst. Ze beschouwen zichzelf als een alwetende die ziet wanneer het misgaat



en optreedt wanneer dat nodig is. In hun hart beschouwen ze medewerkers nog steeds als onwillig, onwetend en onverantwoordelijk. Te veel hedendaagse leiders zien zichzelf als redder en ziener.

Deze tijd vraagt een heel ander leiderschap. Omdat we tegenwoordig heel andere werkers hebben. Werkers die willen. Werkers die zelf dromen en visioenen hebben. Werkers die meer van het productieproces en de klant afweten dan de baas.

Leiderschap is tegenwoordig: datgene leveren opdat zij, de werkers, kunnen presteren.

De tragiek van de meewerkende voorman

Veel managers hebben een dubbelrol. Dat komt door hun verleden. Ze zijn manager geworden omdat zij een zeer goede professional waren. Ze werden gerespecteerd door hun collega's als degene met de meeste kennis en het meeste inzicht. Een natuurlijk leider. De dag waarop iemand gezocht werd om voor leider te spelen, was de keuze makkelijk gemaakt.

Misschien bent u wel zo'n meewerkende voorman. Een gedeelte van de dag bent u doelwerker en produceert u meerwaarde voor de klant. Een gedeelte van de dag bent u verantwoordelijk voor de aansturing van uw team. In dat geval zullen een aantal zaken die ik beschrijf u ongetwijfeld tegen de borst stuiten. Dat is logisch. Het is in uw rol als doelwerker bijzonder vreemd dat u niet op vragen zou mogen antwoorden en lui zou moeten zijn, zoals ik later in dit boek zal beweren. Dat klopt ook voor de rol van doelwerker. Dit boek gaat over de rol als manager en die twee rollen zijn soms moeilijk te scheiden.

Voor collega's is de menging van de rollen soms prettig, soms verwarrend. Het is prettig dat u een collega bent die ter zake kundig is, het is verwarrend dat u tegelijk iemand bent die beslissingen over hen neemt. Dat is uw lot als meewerkende voorman. **19**

Probeer in de schizofrenie van uw rol de twee componenten zo veel mogelijk uit elkaar te houden. Dit is lastig, misschien wel bijna ondoenlijk. Dat komt omdat zelf produceren iets fundamenteel anders is dan anderen faciliteren in hun productie. In die zin is dit boek makkelijk gezegd, lastig gedaan.

De relatie tussen inspanning en resultaat

Te veel leiders willen zelf doen terwijl ze er alleen maar zijn om doen mogelijk te maken. Het doen van de doelwerkers. Maar een baas hoeft niet meer voorop te lopen. Medewerkers hoeven niet meer gestimuleerd te worden. De baas hoeft niet meer de weg te wijzen op het gebied van visie, ontwikkeling, kansen zien. Dat kunnen medewerkers veel beter. De baas hoeft alleen maar mogelijk te maken dat hedendaagse werkers hun werk kunnen doen.

Dat vraagt geen ploeteren, juist niet. Dat vraagt heel nauwkeurig kijken. Zien wat er gebeurt. Zien wat er werkelijk nodig is. Niet doen wat jij belangrijk vindt maar doen wat belangrijk is voor de werker. Veel te veel bazen rennen veel te hard. Terwijl hun rennen niets produceert, hooguit ruis of hinder voor de werkers.

Een goede baas zit stil en leidt zijn medewerkers zo weinig mogelijk af. Hij kijkt goed wat ze doen en op het goede moment geeft hij ze gereedschap aan, houdt hij ze uit de wind, vat hij samen, hakt desnoods een knoop door. De baas faciliteert, beschermt en laat gebeuren. Zelf doet hij zo weinig mogelijk. Tegenwoordig bestaat er, als het op leidinggeven aankomt, geen verband meer tussen inspanning en resultaat. Een goede leider houdt zijn fikken thuis.

Een knuffelmanager dus?

20 Nee, dat zeker niet. De manager van doelwerkers knuffelt waarschijnlijk juist veel minder. Doelwerkers worden ge-

motiveerd door hun doel. De manager maakt het mogelijk dat de medewerker zo goed mogelijk aan dat doel kan werken. Hij zorgt ervoor dat de medewerker kennis kan delen. Hij zorgt er wellicht voor dat de medewerker zich thuis voelt in de organisatie. Hij maakt werkkaders duidelijk en de rol die de werker heeft. Ten slotte helpt hij de werker het doel te formuleren en maakt daarmee duidelijk wat de werker moet bereiken.

De Turbomanager moet inderdaad in zijn medewerkers geloven. Geloven dat ze baat hebben bij het bereiken van hun doel. Geloven dat ze de professionaliteit, creativiteit en klantgerichtheid hebben die nodig is om dat doel te bereiken. De baas moet leren vertrouwen.

Kernkwaliteiten van een Turbomanager zijn: duidelijkheid en dienstbaarheid. Hij houdt wellicht zielsveel van zijn mensen, maar eerder omdat hij ze bewondert en waardeert, niet omdat hij ze lief of hulpeloos vindt.

Een Turbomanager is noch soft, noch hard. Een goede Turbomanager vertrouwt en kan zich daardoor luiheid permitteren. Hij weet dat hij niet veel hoeft te doen, dat doen zijn medewerkers; hij weet dat hij alleen maar goed moet opletten en op het juiste moment moet handelen.

Wat dan wel?

Wat hebben doelwerkers nodig om werk te kunnen doen?

Drie dingen: een warm nest, werkzame kaders en een gedeelde ambitie.

