

INTERVIEWS | 31 JULI 2023

TURFSMURFEN EN SPREADSHEETFUNDAMENTALISTEN

Auteur: Naeem Arif EMIA RO - Drs. Nicole Engel RA

Beeld: Mirjam van der Linden

Leestijd: 10 min



Waar komt het begrip human capital eigenlijk vandaan? En hoe haal je als leidinggevende het maximale uit deze vorm van kapitaal? Een interview met een man met een uitgesproken mening over dit thema: Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde.

Kunt u iets over uzelf vertellen?

“Ik geef een korte versie in highlights. Ik ben geboren, getogen en opgeleid in Eindhoven als ingenieur. Het zijn van ingenieur bepaalt mij het meest. Ik voel me vooral een bèta. Na mijn opleiding ben ik in militaire dienst gegaan. Daar heb ik als assistent kapelmeester mijn eerste ervaring opgedaan als leidinggevende. Vervolgens heb ik twaalf jaar bij Philips gewerkt in diverse rollen waarvan de laatste adviseur van de raad van bestuur was. In die rol heb ik veel geleerd wat mij later van pas is gekomen.”

“Daarna ben ik bij TwynstraGudde aan de slag gegaan als organisatieadviseur. Ik ben partner geworden en kreeg de kans om te promoveren. Dat heb ik gedaan en wel op strategisch management. Vervolgens werd ik hoogleraar organisatiekunde aan de Universiteit Eindhoven en in die tijd ook twee keer drie jaar vakgroepvoorzitter. In die rol heb ik zelf ervaren wat het betekent om leiding te geven aan professionals. Het heeft mij doen besluiten hier een boek over te

AUDIT

MAGAZINE

schrijven. Intussen heb ik mijn hoogleraarschap afgebouwd maar heb nog wel zes promovendi. Ik doe veel consultancyopdrachten met name in kennisintensieve sectoren zoals de gezondheidszorg en het onderwijs. En ik geef nog steeds veel lezingen.”

Waar komt de term human capital vandaan?

“Human capital is een concept uit de bedrijfseconomie. De term is ontstaan in de tijd van kennismanagement. We ontdekten toen met elkaar dat er nog iets anders was dan alleen fysieke arbeid, grond en kapitaal, namelijk een vierde productiefactor: de kennis in de hoofden van mensen. Maar om vijf uur gaan de mensen naar huis. Vervolgens mag je hopen dat zij de volgende dag weer terugkomen. Dat is dus een productiefactor die heel moeilijk te beheersen is voor een organisatie. Alles wat in die hoofden zit is nooit eigendom van de onderneming.”

“De Angelsaksen drukken alles uit in geld. In Nederland, een land van kooplui en dominees, doen we dat ook graag”

“Vervolgens ontstond een discussie in accountancykringen: hoe waardeer je human capital, een onmiskenbare asset, op de balans? Maar de wet stond dat niet toe tenzij die mens een bv is. De discussie ontstond vanuit de voetbalwereld waar voetballers voor miljoenen werden gekocht. De (top)voetballers hebben vaak een bv; zij worden dan ook als bv op de balans van hun voetbalclub geactiveerd als asset. Het zou dan gek zijn als die aankopen niet gematerialiseerd zouden kunnen worden. Dit is de hoek waarbij ‘human’ gekoppeld wordt aan ‘capital’. Waar human capital meer uit de economische hoek komt, komt de term ‘human resources’ meer uit de sociale hoek.”

Wat vindt u ervan dat zo’n belangrijke asset niet op de balans staat?

“Dat gebeurt tegenwoordig dus nog steeds niet. Het heeft ook iets onethisch. De vraag komt dan op hoeveel een mens of een mensenleven waard is? Er zit iets onmenselijks is.”

Past human capital bij een Rijnlandse benadering?

“Nee het past meer bij een Angelsaksische benadering. Dat is omdat de Angelsaksen alles in geld uitdrukken. Het gaat dan om de vraag hoeveel het kost om een persoon die weggaat weer te vervangen. De literatuur hierover is ook vooral Amerikaans. In de Rijnlandse cultuur houdt men zich meer bezig met de vraag hoe je ervoor kunt zorgen dat goede mensen behouden worden en, als zij weggaan, dat die kennis overgedragen wordt.”

Past human capital als denkrichting dan wel bij Nederland?

“Het meest Angelsaksisch in Europa is het Verenigd Koninkrijk, maar daarna volgt Nederland. Er zijn hier veel Angelsaksische multinationals gevestigd. Nederlandse ondernemingen hebben vaak bazen die niet uit het vak afkomstig zijn, zoals MBA’s. De Angelsaksen drukken alles uit in geld. In Nederland, een land van kooplui en dominees, doen we dat ook graag. We hebben naar verhouding een disproportioneel grote financiële sector. We kennen ook veel uitdrukkingen die gaan over geld. Denk aan: ‘wat schuift het?’



Mathieu Weggeman: "Op zich is er niets mis met verantwoording afleggen, mits dit op het resultaat betrekking heeft en niet op het proces. Maar er wordt juist continu gestuurd op het proces. 'Je bent te laat' of: 'Ik mis nog een paar tijdschrijfbriefjes'"

Welke observaties leidden tot uw boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* uit 2007?

"Dat zijn er veel. Maar het komt erop neer dat ik zag dat het goedbedoelde werk van mensen op de vloer teniet werd gedaan door regelgedreven controle van boven. De professionele autonomie van de werknemers komt dan in het gedrang. De professional moet continu verantwoorden waar hij mee bezig is. Op zich is er niets mis met verantwoording afleggen, mits dit op het resultaat betrekking heeft en niet op het proces. Maar er wordt juist continu gestuurd op het proces. 'Je bent te laat' of: 'Ik mis nog een paar tijdschrijfbriefjes'."

"Tijdens lezingen noem ik het turfsmurfen en spreadsheetfundamentalisten. Dat komt ook doordat veel van die leidinggevendenden niet uit het vak afkomstig zijn. Voormalig minister Winsemius zei ooit heel mooi: 'Daar waar vakdeskundigheid ontbreekt, verschijnt als vanzelf de regelneef.' De regels vormen de comfortzone van een regelneef. Je weet van de output niet veel, dus ga je maar thermometers in het proces steken. Dit maakt het mogelijk dat leidinggevendenden van Coca-Cola naar Apple kunnen gaan. Ze zijn als het ware losgezongen van de vakmatige realiteit."

Is dat altijd erg?

"Er zijn studies gedaan waaruit blijkt dat hoe minder verstand je hebt van wat er op de vloer gaande is, hoe meer je gaat

kijken naar het proces, regels en verantwoording. Maar het blijkt ook dat hoe hoger iemand in de organisatie zit, hoe minder erg het is dat een topmanager niet uit het vak afkomstig is. Dus een MBA als CEO is minder erg dan een MBA als teammanager. Het geeft veel meer problemen als de professionals op de werkvloer gemanaged worden door iemand die niet uit het vak komt.”

Geen leidinggeven: ontstaat er dan geen ongeorganiseerd zootje?

“Dat betekent dat je professionals wantrouwt. Natuurlijk willen de professionals zélf ook gewoon dat het resultaat goed is. Mensen die van hun vak houden, doen liever iets goed dan fout. Zo simpel is het gewoon. Wel is er een argument om te sturen op het proces daar waar mensen het tempo en de kwaliteit van hun werk niet kunnen beïnvloeden. Bijvoorbeeld als de handjes mee moeten met de machine, zoals bij lopendebandwerk. Maar dan heb je het over minder dan 30% van de organisaties in Nederland. In zo'n geval op een MBA-achtige manier sturen is dan effectief. Dat betekent dat bij meer dan 70% van de organisaties professionals aan het werk zijn en dat vraagt om ruimte en vertrouwen.”

Zijn organisaties die het leidinggeven durven los te laten?

“Een organisatie die dat goed doet is Buurtzorg. Zij hebben zelforganiserende teams en er is een groep coaches beschikbaar die ingeroepen kan worden. De meeste van die coaches zijn zelfstandigen en niet in dienst van Buurtzorg. Dat zorgt ervoor dat zij alleen hun diensten leveren bij een concrete vraag. En dit loopt goed. De klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid bij Buurtzorg is maximaal. Wel is het zo dat deze manier van zelforganiserend werken wat meer tijd kost. Je hebt bijvoorbeeld geen rooster dat voor het team gemaakt wordt. Het team doet alles zelf. In coronatijd bleek dit concept wel weer onder druk komen te staan. Ook in organisaties met zelforganiserende teams was er toen veel personeelsuitval waardoor de rest harder moest werken. Er ontstaat dan meer druk op de teams om goede afspraken te maken. En in tijden van crises komt dan toch vaak de roep om een sterke leider die gewoon zegt: ‘En zo gaan we het doen.’”

“Nederland en de Scandinavische landen kennen een kleine machtsafstand. Terwijl de VS en de meeste Aziatische landen een grote machtsafstand kennen”

Zijn de lessen uit uw boek cultuurgebonden?

“Voor beantwoording van die vraag moet je kijken naar de cultuurdimensies van Hofstede. Eén van die dimensies is kleine machtsafstand versus grote machtsafstand. In feite gaat het om gevoel voor hiërarchie. Het blijkt dat Nederland en de Scandinavische landen een kleine machtsafstand kennen. Terwijl bijvoorbeeld de VS en de meeste Aziatische landen een grote machtsafstand kennen. In een cultuur met een grote machtsafstand kan een directieve stijl van leidinggeven, met weinig beïnvloedingsmogelijkheden vanuit de werkvloer, werken. Nederland haalt een van de hoogste scores als het gaat om aantallen commissies en adviesorganen. In China hoeft dat allemaal niet want de hoogste baas beslist. Ik zeg niet dat het ene altijd beter is dan het andere. Je hebt rekening te houden met de situatie.”

We zijn zestien jaar verder. Staat u nog steeds achter de titel van uw boek?

“Ja, de boodschap is nog steeds relevant. Er is een Engelse versie uitgebracht die ook goed gelezen wordt, de verkoop in Nederland blijft al jaren op hetzelfde niveau. De boodschap van het boek draag ik nog steeds uit in mijn lezingen. En ik krijg nog steeds veel feedback van mensen dat deze boodschap bij hen weerklank vindt. Maar tegelijkertijd hoor ik terug dat ondanks deze lessen uit 2008 er nog niet zo veel veranderd is. Het enige verweer dat ik daarop heb is dat als collega's en ik de boodschap van ruimte en vertrouwen geven aan goede professionals niet zo enthousiast verkondigd hadden, het nu nog veel erger geweest zou zijn. Dat is ook nodig om mezelf te motiveren en niet bij de pakken neer te gaan zitten.”

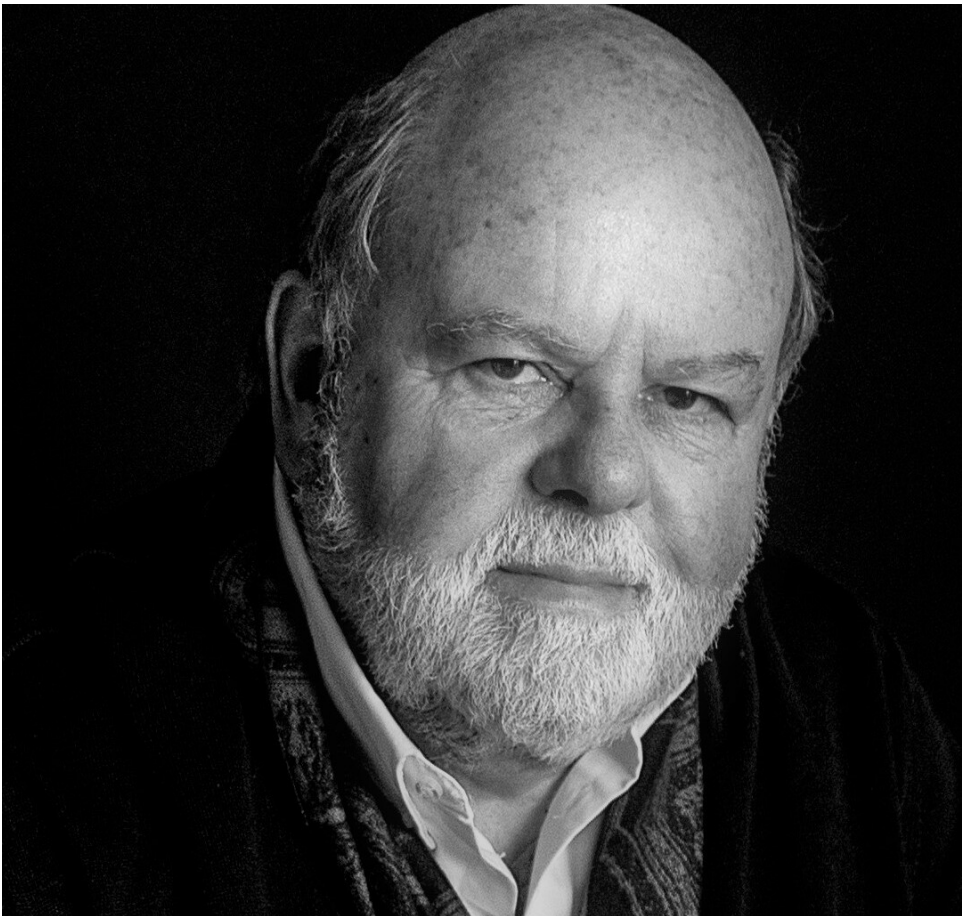
Hoe komt het toch dat het probleem zo hardnekkig is?

“Het ligt niet aan een gebrek aan studies op het gebied van human resource. Het efficiencyparadigma heeft het denken over het sturen en beheersen van organisaties overgenomen. Alles is nu agile en lean & mean, wat allemaal neerkomt op met minder mensen hetzelfde doen. Maar kijk maar naar de zorg: je hebt niet alleen handjes nodig maar ook denkkraft. Met efficiency alleen kom je er niet.”

Hebt u tips om personeel te behouden?

“Nog belangrijker dan het geven van professionele autonomie is het creëren van een collectieve ambitie. Het besteden van tijd en aandacht om samen te definiëren wat je missie, ‘purpose’, ‘raison d’être’ is. Waarom kom je dagelijks je bed uit? Waarom wil je zo’n groot deel van de tijd dat je bestaat aan het werken in deze organisatie besteden? In termen van Maslow gaat het om de vervulling van de behoefte aan zelfactualisatie. Dat wil je in je gezin, in je persoonlijke ontwikkeling en óók op je werk.”

“Het is voor veel mensen niet genoeg om te werken omdat het verdient en dan buiten het werk datgene te doen wat je écht zinnig vindt. Die zingeving moet ook in het werk te vinden zijn. Start-ups zijn daar heel goed in. Die zijn constant, veelal ook ’s avonds, bezig om elkaar op te peppen en te enthousiasmeren over hoe mooi het is wat ze aan het doen zijn. Naarmate de start-up groter wordt, wordt het professioneler en instrumenteler en ontstaan er staforganen. Dan krijgt purpose het vaak moeilijk en verdwijnt het oorspronkelijke enthousiasme en de energie.”



Mathieu Weggeman: “De positie van de internal auditfunctie kun je veel krachtiger uitdragen als je je kunt positioneren

als een functie waar je niet bang voor hoeft te zijn omdat ze je op van alles gaan controleren, maar als een functie die je iets gaat opleveren, die je helpt”

Maar iedere organisatie heeft toch doelen en bijbehorende KPI's?

“Doelen zijn niet genoeg. Mensen zien nog wel de connectie tussen hun werk en een doel of een KPI, maar dat is niet hetzelfde als verbinding met de collectieve ambitie van de organisatie. Doelen ga je meten, de missie of collectieve ambitie gaat over het waarom. Het is ‘the big why’ zoals managementgoeroe Simon Sinek het zegt. De raison d’être! Dingen lukken beter als die mission driven zijn. En om zo’n breed gedragen collectieve ambitie te definiëren moet je allemaal samenkomen en de tijd nemen.”

Moet je de jonge medewerker anders behandelen dan de oudere medewerker?

“Ja dat denk ik wel. Dat zien we ook in exitinterviews van jonge mensen. Wat we terugkrijgen van hen is dat ze een te groot verschil ervaren tussen buiten en binnen de organisatie. Er blijkt soms een mismatch te zijn tussen wat hen verteld is tijdens de sollicitatie en hoe het er werkelijk aan toe gaat. Tijdens de sollicitatie worden mooie plannen en geweldige projecten voorgespiegeld. Maar de werkelijkheid blijkt ook te bestaan uit verantwoordingsadministraties en tijd schrijven. Dat zorgt voor een gevoel van niet vertrouwd worden. Of ze zeggen dat ze bij ziekte iemand moeten bellen die ze niet kennen en allerlei intieme details moeten prijsgeven aan een onbekende. Zij willen zowel binnen als buiten hetzelfde: hetzelfde kunnen eten, kleden, vriendschappelijke omgang. Dit is een reden dat nogal wat jonge mensen voor zichzelf beginnen.”

Wat ziet u terug op uw eigen universiteit?

“Er is veel kritiek op de belangrijkste KPI binnen universiteiten, namelijk de hoeveelheid publicaties in wetenschappelijke bladen. Het gaat daardoor vaak meer om kwantiteit dan om kwaliteit. Als je niet een bepaald aantal publicaties behaalt, heb je het heel moeilijk om verder te komen in je carrière. Daar is veel lawaai over geweest. Het leidt ook tot een impuls om aan ‘data-massage’ te doen. Je gaat parameters weglaten: dat is doelredenerie, maar methodologisch doe je weinig fout. Je energie gaat dan de verkeerde kant op.”

Wat wilt u internal auditors meegeven?

“Ik heb als organisatieadviseur nooit last of plezier van de internal auditfunctie (IAF). Ik kom ze namelijk gewoon niet tegen en dat best is gek. Je zou toch denken dat als internal audit haar functie ten volle uitvoert dat er veel minder adviseurs van TwynstraGudde of Berenschot nodig zouden zijn. De positie van de internal auditfunctie kun je veel krachtiger uitdragen als je je kunt positioneren als een functie waar je niet bang voor hoeft te zijn omdat ze je op van alles gaan controleren, maar als een functie die je iets gaat opleveren, die je helpt.”

“De associatie van veel professionals bij een IAF is: financiën. Dat is onterecht. Je zou hen meer moeten associëren met organisatiekundigen en -adviseurs”

“Internal audit kent een connotatie die de lading volgens mij niet helemaal dekt. Ik was zelf vrij onbekend met het werk van internal audit. De associatie van veel professionals bij een IAF is: financiën. Dat is onterecht. Je zou hen meer moeten associëren met organisatiekundigen en -adviseurs. Dit misverstand wordt veroorzaakt door het woord ‘audit’. Waarom zou je blijven vasthouden aan dit woord? Het inzetten van internal audit biedt allerlei voordelen. Je bent als organisatie goedkoper uit dan met een extern organisatieadviesbureau, en bovendien is het dan niet wij tegen zij maar blijft het wij. Want internal audit is van dezelfde organisatie en dient daarom dezelfde collectieve ambitie.”

AUDIT

MAGAZINE

Over

Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman (1953) is bedrijfskundige, bestuursadviseur en hoogleraar organisatiekunde aan de TU Eindhoven. Zijn aandachtsgebieden zijn kennis- en innovatiemanagement. Als consultant is hij gespecialiseerd in kennisintensieve sectoren zoals de gezondheidszorg en het onderwijs.

Tags: Gedrag, human capital

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/turfsmurfen-en-spreadsheetfundamentalisten/>