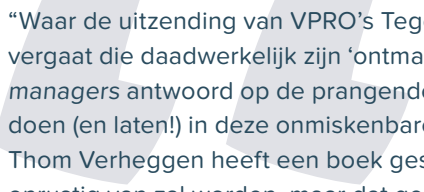


Thom Verheggen

Ontmanagen voor managers

Elke dag werken
aan je eigen
overbodigheid



“Waar de uitzending van VPRO’s Tegenlicht liet zien hoe het bedrijven vergaat die daadwerkelijk zijn ‘ontmanaged’, geeft *Ontmanagen voor managers* antwoord op de prangende vraag wat managers zélf kunnen doen (en laten!) in deze onmiskenbare maatschappelijke ontwikkeling. Thom Verheggen heeft een boek geschreven waar iedere manager onrustig van zal worden, maar dat gelezen móet worden.”

CHRIS VIJN - regisseur VPRO Tegenlicht ‘Het einde van de manager’



“*Ontmanagen voor managers* is een erg prettig geschreven boek, met mooie inzichten om als managers scherper te worden in het vinden van de juiste toegevoegde waarde.”

WOUTER HART - auteur ‘Verdraaide organisaties - Terug naar de bedoeling’

Woord vooraf

Sinds we bij Effectory werken met zelfsturende teams en het managementteam hebben opgeheven (inclusief mijn eigen baan als manager), worden mijn collega's en ik regelmatig gevraagd om een bijdrage te leveren aan publicaties over nieuwe vormen van organiseren. Vaak wordt er in deze publicaties geschreven vanuit het organisatieperspectief. In *Ontmanagen voor managers* kiest Thom Verheggen voor een andere, maar zeer waardevolle insteek: het perspectief vanuit de bestaande managers. Managers van wie de toegevoegde waarde voor een organisatie steeds vaker – en in veel gevallen met weinig nuance – ter discussie wordt gesteld. Terwijl managers juist een grote rol spelen in de transitie naar nieuwe effectievere vormen van organiseren. Een transitie die voor de meeste organisaties noodzakelijk is om ook in de toekomst succesvol te blijven. Zij zullen zich steeds sneller moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden. Je bent als organisatie simpelweg te laat als de informatie van de werkvloer eerst naar de top moet voordat er een besluit wordt genomen.

Bij de honderden organisaties waar we als Effectory jaarlijks medewerkersonderzoek uitvoeren, merken we bovendien wat voor energie er bij medewerkers vrijkomt als je: specialisten echt waardeert en ruimte geeft, medewerkers laat meebeslissen, onnodig management terugdringt en sociale innovatie toepast. Als manager heb je de sleutel in handen: je kunt zowel de bewaker van de traditionele als de initiator van de nieuwe organisatie zijn. In zijn boek nodigt Thom managers juist uit om initiator te worden van vernieuwing en op zoek te gaan naar een nieuwe invulling van hun rol. Met overtuigende voorbeelden daagt hij alle managers uit om het anders aan te pakken en te werken aan zijn of haar eigen overbodigheid. 'Huh, overbodigheid?' hoor ik je denken. 'Wie wil er nu overbodig zijn? Niemand, toch?' Nee, natuurlijk niet en dat is juist de reden waarom dit boek zo belangrijk is om te lezen. Door nieuwe (communicatie)-technologie en steeds meer vormen van zelforganisatie wordt een groot deel van de klassieke managementtaken overbodig. Negatief gesteld: om niet als laatste het licht uit te doen, kun je hier als manager maar beter op voorbereid zijn.

Thom bekijkt het in zijn boek positief. Hij biedt handreikingen om als manager, samen met je team, klassieke managementtaken anders te organiseren. En te stoppen met hiërarchie puur en alleen gebaseerd op de functie die je als manager hebt. De uitdaging is om samen tot een vorm te komen waarin iedereen binnen het team, op een leuke en gezonde manier, zijn/haar volledige potentieel kan inzetten voor de gezamenlijke missie van het team/de organisatie. Dit betekent als manager dat je je bestaande aanpak moet verlaten en op zoek moet naar een nieuwe rol die van toegevoegde waarde is voor het team. Dat je deze nieuwe rol zult vinden weet ik zeker.

Uit mijn eigen ervaring bij Effectory kan ik zeggen dat het loslaten van de traditionele relatie manager-medewerker bevrijdend voelt. Toch is het niet altijd eenvoudig en soms is het onzeker. Toen mijn team steeds meer zelfsturend werd, bekreep mij regelmatig een gevoel van: 'Wat voeg ik dan nog toe?' Mijn eerste reactie was dan om de controle terug te pakken, in mijn managersrol te schieten en mij zo weer relevant te voelen. Dit werkt natuurlijk contraproductief. We werken nu bijna vier jaar zonder managers. Inmiddels heb ik de vraag beantwoord waar mijn toegevoegde waarde ligt. Mijn huidige rollen sluiten veel beter aan op mijn talenten dan dat bij mijn managersfunctie ooit het geval was. Het werk geeft mij simpelweg nog meer voldoening. Dit gun ik alle managers. Daarom feliciteer ik Thom van harte met zijn boek *Ontmanagen voor managers*. Het is in mijn ogen een zeer belangrijke aanvulling op de bestaande publicaties over nieuw organiseren.

Heel veel leesplezier!

Don Griffioen, Effectory

(Fan van situationeel organiseren en voormalig manager)

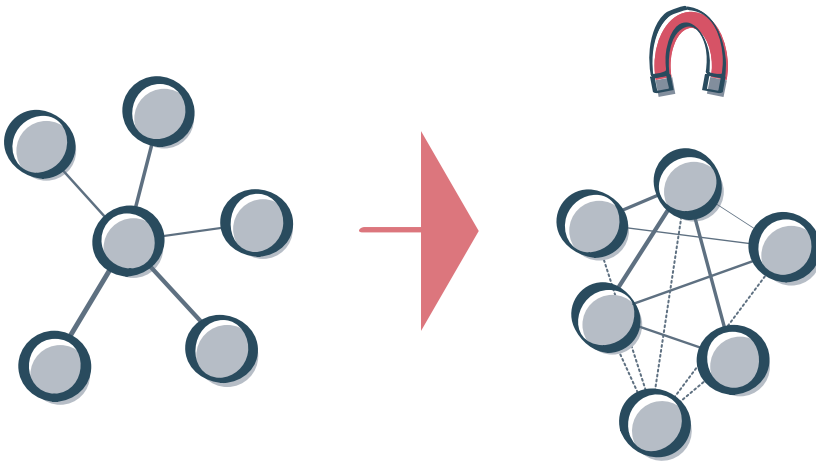
Inhoud

Inleiding	9
1 Wat iedereen al weet	11
2 Maar ondertussen, in organisaties ...	15
3 De missie als magneet	21
4 Motivatie	27
5 De spin in het web	33
6 Verbeteren	39
7 Functies	45
8 Driehoeken	51
9 HR-cyclus	55
10 SMART, KPI's en dashboards	61
11 Aandacht	67
12 Vragen en antwoorden	73
13 Aansluiting	79
14 Bezwaren	85
15 Altijd weer die missie	93
16 Structuur	99
17 Werken aan je eigen overbodigheid ...	107
18 Geen stappenplan, wel stappen	113
19 Taal	119
20 Niks meer te managen, wat nu?	127
Nog meer inspiratie	133
Bronvermelding	134
Woord van dank	135

Smeerolie of verstoep knooppunt?

5

De spin in het web



“ Daar zat ik weer, in de auto, op weg naar de andere kant van het land. Ik vond het belangrijk iedereen in mijn team te spreken. In kleine groepen en een-op-een. En tot mijn verwondering hoorde ik altijd dingen die iemand anders goed van pas konden komen. Ik kon de verschillende stukjes informatie combineren tot één logisch geheel en vormde een belangrijke schakel tussen mensen. Ik was een spin in het web.

Heerlijk, wat voelde dat nuttig. En als ik weer een mooie verbinding had gelegd en nuttige informatie had doorgegeven, reed ik enorm voldaan naar huis. Ik was er wel druk mee, maar mensen waren me dankbaar en het gaf me een goed gevoel van onmisbaarheid. Iemand moest toch zicht hebben op het grotere geheel. Dat was ik, de manager. ”

We organiseren veel op deze manier. Eén iemand heeft overzicht en vormt de verbindende schakel tussen alle onderdelen. En als de groep mensen te groot wordt, stellen we 'subspinnen' aan, die ieder ook weer de verbindende schakel in hun eigen team vormen.

Het geeft ook lekker helderheid. Wie waar verantwoordelijk voor is. Wie je waarop kunt 'afrekenen'. Eén aanspreekpunt. Dat soort dingen hoor je dan vaak als argument. We zeggen het zó vaak, dat we het logisch zijn gaan vinden.

Maar hoe logisch is het eigenlijk dat de verantwoordelijkheid van een team bij een of enkele personen moet liggen? Dat maar één persoon overzicht heeft en de rest subtaakjes uitvoert, terwijl we van iedereen inzet, verbetering en vernieuwing verwachten?

Aanvankelijk dacht ik als spin in het web de belangrijke, verbindende factor te zijn. Maar vaak was ik een te druk, verstopt knooppunt met te veel aan mijn hoofd. 'Daar moet ik nog eens even goed over nadenken.' 'Ik zal dat eens even met Karel bespreken.' 'Ik kom daar nog op terug.' Dat waren zo'n beetje de antwoorden waar mensen op konden rekenen als ze met een vraag of idee kwamen die verderging dan hun eigen dagelijks werk.

De laatste tijd ging ik me eens wat vaker terugtrekken als knooppunt en bekeken we samen wat er nodig was om zaken soepel te laten lopen. Bij teamoverleggen was ik niet meer de voorzitter. Als we landelijk bij elkaar kwamen, maakte ik niet meer het programma. We maakten flink gebruik van interne social media (zoals Yammer of Speakap), waar iedereen vragen kon stellen en antwoorden kon geven aan iedereen, zonder dat het je mailbox vervuilde. Als het doel helder was hoefde ik niet meer overal aan te schuiven.

Behalve dat ik geen verstoppend knooppunt meer was, vergrootte het ook nog eens het gevoel van eigenaarschap bij het team. En om dat vooral niet te ondergraven, koos ik er steeds vaker voor om juist niet aanwezig te zijn bij besprekingen.

'Sommige onderwerpen zijn zo ontzettend belangrijk, dat ik me er liever niet mee bemoei', vertelde ik mijn directie. Dat werd niet altijd begrepen.'

VLIEGENDE KEEP

Veel leidinggevendens trekken onder druk extra stevig aan de touwtjes. **Marco Wolf**, interim-manager in verschillende organisaties, deed het omgekeerde. Hij was enkele jaren verantwoordelijk voor de logistiek bij een studieboekenleverancier. ‘We kenden een enorme piekperiode van drie maanden, met meer dan een miljoen boeken. Negen maanden lang waren we bezig met de normale business en met voorbereiding, opleiding en inrichting voor die piek. Ik verzamelde steeds betere mensen om me heen’, vertelt Marco. ‘En in de drukste periode trok ik me juist terug om in de extreme hectiek het echte werk en coördinatoren en snelle beslissingen niet voor de voeten te lopen. Ik bleef op de achtergrond en was alleen af en toe vliegende keep waar mijn hulp werd ingeroepen.’

Stel dat we die functie van knooppunt eens willen weghalen, om zaken nog soepeler te laten lopen, wat is er dan nodig als alternatief? Het zijn eigenlijk maar een paar dingen:

1. een heldere magneet en tactiek;
2. inzicht in de klant;
3. inzicht in het grotere geheel en je eigen aandeel daarin;
4. afdelingsoverschrijdende communicatie/social media;
5. plaatsvervangende trots.

1. Een heldere magneet en tactiek

Daar hebben we het al over gehad in hoofdstuk 3. De basis en mischien wel de belangrijkste factor om de spin in het web overbodig te maken. Ik kom daar verderop nog op terug.

2. Inzicht in de klant

Vaak heeft de spin in het web ook een verbindende rol naar de klant. Vervolgens blijf jij, als spin, maar verbaasd dat jij de enige bent die écht begrijpt wat de klant wil. In organisaties waar niet iedereen direct contact met de klant kan hebben, helpt het enorm om de klant ‘binnen’ voelbaar te maken. Niet alleen in klanttevredenheidscijfers. Nodig de belangrijkste klanten eens uit om aan iedereen te komen vertellen wat hij nou echt belangrijk vindt en waar hij nou echt blij van wordt. Maak personas (fictieve personen) van je belangrijkste klantgroepen. Laat mensen stage lopen bij de klant enzovoort. Maak filmpjes. Je weet vast nog wel meer manieren te bedenken om de klant door iedereen te laten ‘voelen’.

3. Inzicht in het grotere geheel en ieders eigen aandeel daarin

Als spin in het web zijn we vaak de enige die echt afdelingsoverschrijdend denken. Helikopterview. We denken dat dat onze kracht is, maar in feite hebben we de boel zo georganiseerd. Managers van verschillende afdelingen komen bij elkaar, medewerkers maar beperkt. Als zij elkaar weten te vinden, heeft iedereen een helikopterview.

4. Afdelingsoverschrijdende communicatie/social media

Je moet er toch niet aan denken: iedereen praat met iedereen. Toch is dat dé manier om snel de benodigde kennis op te halen voor een idee of probleem. (Interne) social media als Yammer of Speakap zijn daar een krachtig hulpmiddel bij. Wie het weet mag het zeggen. Soms uit onverwachte hoek. Mensen scheppen er een eer in anderen te helpen. Uiteindelijk praat niet iedereen met iedereen, maar ontstaan er juist verbindingen op basis van interesse, kennis, elkaar nodig hebben. Dwars door alle structuren heen. Dáár ontstaan de innovaties.

36

5. Plaatsvervangende trots

Mijn ego moest wel even slikken. Er gebeurde steeds meer waar ik niet als eerste weet van had. Totdat ik leerde daarvan te genieten. Trots zijn als er iets gaafs tot stand komt zónder mijn sturing en controle.

‘Als leidinggevende moet je niet overal een plasje over willen doen. Dan blus je het vuur!’

Mark Vletter - directeur/eigenaar Voys Telecom

De rol van de manager ligt onder vuur. We zien allerlei nieuwe, bevlogen en wendbare organisatievormen met minder management ontstaan. Wat betekent dat voor jou, de manager? Aan de hand van zijn eigen persoonlijke ervaringen en ontdekkingsstocht van manager naar ontmanager geeft Thom Verheggen je nieuwe inzichten in je eigen rol. Zodat je klaar bent voor de toekomst. Bevlogen en wendbaar.

Dit boek gaat niet óver de manager, maar is geschreven dóór een manager, vóór de manager. Met mensen 'boven' je en 'onder' je. Bij wie het piept en kraakt. Wat is er voor jou aan het veranderen? Hoe geef je daar zelf richting aan? Welke vreemde patronen hebben we allemaal aangeleerd? Welke zijn zinloos en hoe kun je ze doorbreken? Wat zijn alternatieven? Hoe werk je aan je eigen overbodigheid en waarom zou je dat doen? En uiteindelijk: Niks meer te managen, wat nu, wie ben je echt?



Thom Verheggen, *De Ontmanager*, is twintig jaar manager geweest van innovatie bij ontwerp bureaus, industrie en non-profit. De laatste jaren begon hij zich steeds meer te verbazen over zijn eigen rol. Tijdens een ambitieus project Sociale Innovatie met 30 professionals werd hij door zijn team uitgedaagd om ook zelf sociaal-innovatief te organiseren. En tot zijn verwondering merkte hij hoeveel meer er gebeurde als hij minder de manager uithing.

Verheggen kwam in diezelfde periode de mooiste voorbeelden van nieuw organiseren tegen als jurylid van de verkiezing 'Het Slimste Bedrijf van Nederland'. Als *De Ontmanager* helpt Thom Verheggen nu organisaties naar meer bevlogenheid en wendbaarheid.

www.overmanagement.nl

