



Joram Feitsma en Carine Leemereise

# Leidinggeven aan specialisten

In order for the manager to live, the specialist must die

Achmea is een verzekeraar, een financieel dienstverlener, waar producten met een complex karakter worden ontwikkeld en verkocht. Als marktspeeler in de financiële sector staat Achmea, zeker sinds de crisis, tevens in de spotlights van consumentenorganisaties en toezichhoudende organen. Als kennisintensieve organisatie vraagt dit veel van de specialisten, maar ook van de leidinggevenden van die specialisten. Nogal wat van deze leidinggevenden ervaren moeilijkheden in het werk.

Wat vergt het leidinggeven aan specialisten en wie zijn dan de goede managers? Zijn het de beste specialisten die mogen doorgroeien naar managementposities? Of stuiten we dan op de Management Development paradox: “De organisatie verliest een goede specialist en is een slechte manager rijker.”?

De hoofdbrekens van leidinggevenden aan specialisten verdienen het dieper hierop in te gaan, des te meer om het mes aan twee kanten te laten snijden; enerzijds om de managers te laten groeien in hun vak als manager en anderzijds om de specialisten te laten bloeien door de juiste wijze van leidinggeven. We hebben hiervoor binnen Achmea een ontwikkeltraject voor leidinggevenden ontworpen en onderzoek gedaan naar de stijlen van leidinggeven die deze managers hanteren. We proberen zo ook antwoord te krijgen op de vraag of we een handleiding kunnen ontwikkelen voor één manier van leidinggeven aan specialisten binnen Achmea.



mr. C.W.M. Leemereise is senior MD Consultant bij Achmea en houdt zich daarnaast bezig met Specialist Development en het ontwikkelen van leertrajecten. Zij is lid van de redactie van het Tijdschrift voor MD.

J.N.P. Feitsma, MSc heeft vorig jaar zijn masterstudie Strategisch Human Resource Management afgerond en is nu masterstudent Wijsbegeerte aan de Universiteit van Utrecht. Daarvoor studeert hij momenteel aan de Washington University in St. Louis.

## Vraagstukken van de manager

In de praktijk van management- en specialistenontwikkeling merkte Carine Leemereise dat zowel specialisten als hun managers worstelden met de wijze waarop zij werden aangestuurd, respectievelijk leiding geven.

Ondanks dat deze managers reguliere managementopleidingen volgden en daarin de basale managementvaardigheden leerden, resteerde er toch een aantal vraagstukken:

- Hoe leer ik de inhoud van het vak los te laten en het vak van manager te leren?
- Hoe zorg ik ervoor dat het werk spannend en uitdagend blijft voor specialisten, zodat ik de slimme en betrokken specialisten behoud?
- Hoe stuur ik op en maak ik ruimte voor inhoudelijke verdieping en bijblijven in het vak?
- Hoe ondersteun ik de specialisten om hun kennis in de organisatie goed voor het voetlicht te brengen en de verbinding te maken met de producten en primaire processen?
- Hoe zorg ik ervoor dat ik veranderingen realiseer in de werkwijzen van de specialisten?
- Hoe stuur ik mijn team aan? Wat is het aansturen van een team meer dan het aansturen van individuele specialisten?
- Wat is mijn rol als leidinggevende precies als mijn specialisten de inhoud van het werk heel zelfstandig aankunnen? Waar zit mijn toegevoegde waarde en hoe maak ik die voor iedereen scherp?
- Hoe zorg ik dat ik zelf niet helemaal 'vol' zit met inhoudelijk werk? Hoe bewaak ik tijd en ruimte om mijn professionals te ondersteunen?
- Welk soort leiderschap moet ik vertonen?

Deze vraagstukken vormden de aanleiding en input voor het ontwerpen van een ontwikkeltraject voor managers: *'Het experiment - Leidinggeven aan specialisten'*. Dit traject is bedoeld voor de al wat ervaren managers die leidinggeven aan autonome, zelfstandig werkende specialisten, kenniswerkers, die een HBO/WO niveau hebben en veel ervaring in hun vak.

Aan de hand van intakes van de deelnemers maakten de volgende thema's onderdeel uit van het traject:

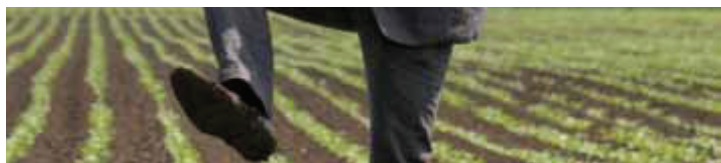
- Omgaan met leidinggeven aan een team
- De verandering bewerkstelligen van A naar B
- Hoe te opereren in de Achmea context van dat moment
- Theoretische verdieping in leidinggeven aan specialisten

Naast dat dit traject voor iedere deelnemer inzichten en handvatten moest verschaffen voor zijn dagelijkse managementtaken, werd onderzocht of er een "Achmea-wijze van leidinggeven aan specialisten" kon worden neergezet.

## Van specialist naar manager

Tegelijkertijd met dit ontwikkeltraject deed Joram Feitsma, destijds masterstudent Strategisch HRM, binnen Achmea een onderzoek naar specialisten die manager zijn geworden. Het doel van deze studie was het verkennen van hoe deze nieuwe managers hun werk beleven en welke factoren die beleving beïnvloeden. Ook de drijfveren van de managers en hun stijlen van leidinggeven worden hierin meegenomen.

In het onderzoek komen twee verschillende typen managers naar voren. Allereerst de *moddermanager*: de frontman die het liefst met beide voeten in de 'modder' staat, ofwel met de inhoud bezig is. Hij beschouwt zichzelf als een specialist en acteert vanuit dat



zelfbeeld. Hij wordt gedreven vanuit een dieperliggend specialistisch loopbaananker. Aanzienlijk minder plezier haalt hij uit het bezig zijn met non-inhoudelijke, generalistische managerzaken.

Hiertegenover staat de *luchtverkeersleider*, die een ingrijpende transformatie in werkidentiteit heeft doorgemaakt. Hij laat het 'inhoudelijke vliegwerk' aan zijn specialisten over en legt zijn focus vooral op leiderschapsvraagstukken en interpersoonlijke kwesties. Deze dienaar met *soft skills* wordt gedreven vanuit een generalistisch loopbaananker.

Moddermanager	Luchtverkeersleider
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialist in hart en nieren</li> <li>• Management vanuit de inhoud</li> <li>• Sterk in de inhoudelijke managerhoed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opduikende generalist</li> <li>• Management vanuit de relatie</li> <li>• Sterk in de generalistische managerhoed</li> </ul>

Het verschil tussen de moddermanager en de luchtverkeersleider is in essentie een verschil in werkidentiteit. Waar de moddermanager zichzelf als specialistisch voorman beschouwt, heeft de luchtverkeersleider langzamerhand een non-specialistische manageridentiteit opgebouwd. De 'specialist-plus' tegenover de 'übermanager'.

Hoe beleven deze twee typen managers hun werk? De luchtverkeersleider ervaart een sterke flow, maar pas na een belastende periode van transformatie tot iemand met een generalistische werkidentiteit. Zijn optimale ervaring is nauw verbonden met zijn interpersoonlijke kracht, het overstijgen van de inhoud en focus op de teamaansturing. De moddermanager raakt juist bevlogen van zijn inhoudelijke bezigheden. Echter, wanneer zijn generalistische taakverantwoordelijkheden hem uit 'de modder' duwen, slaat bevlogenheid om in weerzin. Een voorbeeld hiervan is de aversie tegen het administratiewerk, 'het corvee'. De moddermanager zit hier op een knelpunt: wanneer de functie van hem vraagt om uit de inhoudelijke managerrol te kruipen, botsen zijn behoef-

ten met de taakeisen. De moddermanager worstelt dan met een rol die hij niet wil vervullen en waar zijn competenties niet liggen. Hij verkeert in een identiteitscrisis.

Welk type leidinggevende komt nu het beste uit de verf in een specialistische teamsetting? Beide typen hebben hun kwaliteiten en valkuilen. De vakkennis van de moddermanager versterkt zijn leiderschap, maar gaat samen met een tekort op interpersoonlijk gebied. De luchtverkeersleider is zwak op de inhoud, maar is wat typische leiderschapsvraagstukken betreft in het voordeel. Waar de moddermanager dezelfde blik als zijn specialistische metgezellen hanteert en leidinggeeft als een specialist, trekt de luchtverkeersleider de teamoperatie naar een breder niveau: het niveau van goed leiderschap met aandacht voor de mens en het proces. Hij legt focus op generalistische kwesties die de inhoud overstijgen: strategie, teambuilding, motivatie, ontwikkeling, communicatie, verbinding, samenwerking, etc. Zo denkt hij ook na over de betekenis van leidinggeven aan specialisten en past zijn managementstijl daar op aan. Hij geeft leiding als een *leidinggevende van specialisten*.

## Transformatie

Het is echter voor specialisten die manager worden moeilijk en contra-intuïtief om zich in de richting van luchtverkeersleider te ontwikkelen. Een groot obstakel wordt gevormd door twee 'pijnlijke' implicaties van het transformatieproces: het opgeven van iets vertrouwds en het betreden van iets onzeker en beangstigends. Een beginnende luchtverkeersleider moet een vertrouwde en bekwaamde specialistische identiteit opgeven voor een nog onbekwaamde identiteit als generalist. Niet snel geef je iets wat vertrouwd is op. Veel nieuwe managers houden daarom graag vast aan datgene waar ze verstand van hebben: de vakinhoud. Ze worden sterk gedreven vanuit een door de jaren heen opgebouwd specialistisch loopbaananker en voelen er weinig voor om dat anker op te halen. Waarom zouden ze als manager loslaten waar ze goed in zijn? Ze *willen* helemaal geen generalist-manager worden.

Het moeten opzijzetten van de vakkundige bekwaamheid wordt een groter obstakel als daar een kwetsbaar en beangstigend leerproces voor in de plaats komt. Cremers & Nieuwenhuis (2011) bestempelen

## Leidinggeven aan specialisten

de transitie van specialist naar manager als een zeer ingrijpende, belastende en diepgaande psychologische verandering. Met vallen en opstaan went de persoon zich in een tijdsbestek van twee tot drie jaar de rol van manager aan. Het is een periode vol onzekerheid, angst en discomfort; het is één van de meest kwetsbare momenten in de loopbaan. Evenals de vlinder die net uit de cocon is gekomen, belandt de grasgroene manager in een voor hem totaal onbekende en overweldigende managementwereld. Het betreden hiervan gaat rechtstreeks tegen het menselijke streven naar comfort en vertrouwdheid in. Het gevolg is een grote weerstand voor zo'n belastend transformatieproces.

Hoe oncomfortabel de transformatie ook is, het is wel de enige plek waar leren en verandering mogelijk is. Van de Loo (2010) noemt dat leren gevaarlijk is. Het inruilen van oude waarden voor nieuwe roept angst op. Precies dit gebeurt bij de transformatie tot luchtverkeersleider. Het vereist het inruilen van de oude professionele identiteit voor een nieuwe, onvolledige en onbekwaamde manager-identiteit. Pas bij het loslaten van oude overtuigingen ontstaat ruimte voor het opbouwen van nieuwe.

### Aandacht voor de context

Toch is een nuance gepast bij het idee van de luchtverkeersleider als de beste invulling van leidinggeven aan specialisten. Soms is een werkomgeving niet ingericht op of geschikt voor een luchtverkeersleider. De manager met een inhoudelijke modus functioneert misschien beter in zo'n situatie. Aandacht voor de werkcontext is hierom van groot belang. Welke omgevingsfactoren beïnvloeden dan precies wat de juiste invulling van leidinggeven aan specialisten in elke unieke situatie is? Uit bovengenoemd onderzoek bleek al dat de motivatie en drijfveren van de manager een bepalende *interne* contextuele factor vormen voor zijn stijl van leidinggeven. Hiernaast komen uit dit onderzoek en '*Het Experiment*' een drietal *externe* factoren naar voren:

#### *Appèl dat op leidinggevende wordt gedaan door de medewerkers*

Zowel de meer autonome als de minder autonome specialist verkiest het ene moment een sparring partner, een gids, een inspirator met inhoudelijke inbreng, en het andere moment een manager op afstand die met name faciliteert en ondersteunt.

#### *Appèl dat op leidinggevende wordt gedaan door zijn leidinggevende(n)*

De wijze waarop de manager zelf wordt aangestuurd is van invloed op zijn eigen stijl van leidinggeven. Een manager die door een moddermanager wordt aangestuurd, zal eerder gestimuleerd worden tot een inhoudelijke managementstijl. Hiernaast kan van de leidinggevende verwacht worden dat hij naast het leidinggeven deels een inhoudelijke rol vervult. Andersom kan een manager tot een luchtverkeersleider transformeren als zijn leidinggevende dat van hem 'afdwingt', bijvoorbeeld door een sterke focus op het ontwikkelen van interpersoonlijke competenties. Leidinggevendenden zijn als opdrachtgever, steunpilaar en voorbeeld vormend voor de managementstijl die een nieuwe manager ontwikkelt.

#### *De strategie van de organisatie*

Tenslotte kan strategie van de organisatie als een invloedsfactor worden aangekaart. Of je een moddermanager of luchtverkeersleider aan het hoofd van een team wilt hebben, is afhankelijk van wat je met dat team wilt bereiken. Volgens Weggeman (2007) is de leiderschapsstructuur binnen het organisatieonderdeel *volgend* voor de strategie. Is er een 'state-of-the-art' ambitie op vakgebied, dan moet een vakman de leiding nemen – inhoudelijk leiderschap is vereist. Is er eerder een 'middle-of-the-road' ambitie, dan doet een luchtverkeersleider het beter. Ook zonder hoge teamambities kan hij met zijn *soft skills* en leiderschapskennis een team en de medewerkers doen bloeien.

### Reflectie

Een drietal punten van reflectie ten aanzien van het onderzoek zijn mogelijk:

1. Het onderzoek gaat in op de situatie van de specialist die manager wordt; meer bewustwording van de interne dynamiek van die manager is mijns inziens waardevol. In de praktijk komt het echter ook voor dat managers zonder specifieke vakken-nis worden aangesteld als manager van een team specialisten. Voor die situatie biedt het onderzoek helaas minder aanknopingspunten. En uit de praktijk wordt duidelijk dat dit ook niet altijd een ideale match is. Deze generalistische managers lijken weliswaar meer op de luchtverkeersleider, maar zonder inhoudelijke

delijke kennis is het voor hen lang niet gemakkelijk om leiding te geven aan specialisten; dat bleek duidelijk in *'Het Experiment'*.

2. Hoewel er een scherp contrast tussen de moddermanager en de luchtverkeersleider wordt geschetst, gaat het volgens mij veeleer om ideaaltypen. In de realiteit bevinden managers zich op een continuüm tussen deze twee typen, hangend naar een meer specialistische of generalistische stijl van leidinggeven. Toch zitten er maar weinig in het midden van het spectrum, het lijkt er op dat beide stijlen elkaar enigszins uitsluiten. De moddermanager huist in zijn 'inhoudelijke biotoop', net zoals de luchtverkeersleider en de manager zonder specialistische achtergrond voor de generalistische kant kiezen.
3. De ondertitel van dit artikel, "In order for the manager to live, the specialist must die", wordt mij, na aanvankelijke weerzin, duidelijk. Het onderzoek betoogt niet zozeer dat de luchtverkeersleider een betere manager is, maar dat een transformatie naar luchtverkeersleider wel vaak gewenst is in organisaties. En dat is een interessante beweging op het continuüm: van moddermanager richting luchtverkeersleider. Van belang is dat het hier om een ingrijpende transformatie gaat, waarin het ontwikkelen van een nieuwe werkidentiteit centraal staat. Dat gaat pas echt goed lukken als de 'specialist in de manager' op de achtergrond komt te staan.

### Conclusie: één manier van leidinggeven aan specialisten?

Voor leidinggeven aan specialisten is geen alomvattende handleiding te maken vanwege de relevantie van de context. Zowel uit het *'Het Experiment'* als uit het onderzoek blijkt dat intrinsieke drijfveren en omgevingsfactoren, namelijk het appel van de medewerkers en leidinggevendenden en de organisatiestrategie, bepalend zijn voor de invulling van het leiderschap. De zoektocht naar de juiste invulling van leidinggeven aan specialisten is lastig dankzij dit gebrek aan eenduidigheid. Sterk aan de luchtverkeersleider is dat hij zich hiervan bewust is. Hij gaat de speurtocht aan en vraagt zich af wat leidinggeven aan specialisten betekent in zijn specifieke situatie; voor zichzelf en zijn team. In sommige contexten floreert de moddermanager echter als geen ander. Wel raakt hij elders in de knel: daar waar zijn passie voor de inhoud in gevaar wordt gebracht door al het niet inhoudelijke in zijn werk. Het vinden van evenwicht hiertussen is een bijzonder moeilijke bezigheid, gezien de aard van het werk en beïnvloedende facto-

ren in de werkomgeving. Dat maakt leidinggeven aan specialisten voor hem tot een moeizame balanceeract met een hoog valrisico.

### Adviezen aan de MD professional

Voorkom de MD paradox: het is vaak de excellente specialist, 'de beste jongen van de klas', die voor een managementfunctie in aanmerking komt. De stap naar het management is vervolgens snel gezet. Immers, manager worden betekenen traditioneel gezien een groei in salaris, status, impact en loopbaanpositie. Eén ding wordt echter vergeten: een goede specialist is niet automatisch óók een goede manager. Dit wordt al snel na de transitie van specialist naar manager duidelijk. Een nieuwe manager realiseert zich niet alleen dat managen anders is dan specialist zijn, maar ook dat het leren managen een belastend proces is van vallen en opstaan. Dit kan voor de nieuwe manager aanvoelen alsof hij van een koude kermis thuiskomt. En in dat geval is de MD paradox niet ver weg: "Wanneer een specialist manager wordt, ben je een goede specialist kwijt en een slechte manager rijker."

De transitie van specialist naar manager verdient dus een zorgvuldige overdenking met de MD paradox in het achterhoofd. In hoeverre is de transitie van specialist naar manager zinvol en vervullend voor de medewerker én de organisatie? Als de transitie dan toch wordt ingezet, geef dan aandacht aan de context waarin managers leidinggeven. Leidinggeven aan specialisten dient bestudeerd te worden in het licht van haar bijzondere context en karakter. Binnen deze managementpraktijk komen verschillende modi van leidinggeven voor: soms een moddermanager, dan weer een luchtverkeersleider. Welk type op welke plek en in welk team terecht komt, lijkt soms sterk bepaald door persoonlijke drijfveren en motieven van de managers. Hiermee wordt voorbijgegaan aan de belangen van het team en de organisatie als geheel. Het is daarom voor Achmea cruciaal om haar leidinggevendenden passend te positioneren: de juiste leidinggevende op de juiste plek. Dit begint met een cruciale denkslag per managementpositie; wat voor typemanager is wenselijk voor deze positie? Vanuit deze contextuele benadering kan leidinggeven aan specialisten het beste tot zijn recht komen. |