

## “Management by lummeling around”

### De belangrijkste vaardigheid van een (interim-)manager

Paul Swart

*Meters managementboekenkast zijn volgeschreven, je kunt bijna op elke straathoek een managementtrainer vinden die je precies vertelt welke modellen en methodes succes garanderen. Maar helaas, daar zit het niet. De belangrijkste vaardigheid voor (interim-) managers is relaties leggen door lummelen. Bedrijfseconomisch een nutteloze bezigheid die op termijn en vrijwel onzichtbaar ultiem toegevoegde waarde levert. Niet eenvoudig aan te leren, maar wel te ontwikkelen!*

#### Lummelen en het vak managen

De titel zal niet meteen bij iedereen tot een helder inzicht leiden waar dit hoofdstuk over gaat. De titel is gekozen om vastzittende mentale modellen over management en over allerlei loze terminologie die daarbij hoort te doorbreken. Soms schaam ik me wel eens dat ik manager ben als ik mensen hoor praten over de Angelsaksische managementcultuur. In de Rijnlandse retoriek is de manager ondergeschikt aan de vakmensen, als hij al niet compleet overbodig is, maar dat is wel weer heel rigouros de andere kant op. Dit artikel richt zich op twee zaken: een essentie van het managen (namelijk lummelen) en waarom we ook menselijke managers als (vak)mensen moeten zien.

Cijfers, marktwerking, dashboard, financiën, lean, kwaliteitsbeleid en allerlei organisatie- of sector gebonden grote programma's, in de zorg bijvoorbeeld voor patiëntveiligheid, allemaal zaken die stereotype horen bij het management. De werkvloer begrijpt het niet, ziet het niet, en de bedrijfsbureaus en kwaliteitsafdelingen die zouden moeten ondersteunen, maken het nodeloos ingewikkeld en voorzien daarmee structureel in hun boterham. Hoe hoger in de boom je zit als manager, hoe meer je het spel van cijfers, papieren plannen en politiek tot kunst moet verheffen. We praten dan al lang niet meer over het primaire proces, de eigenlijke missie van de organisatie en al helemaal niet meer over de vakmensen die het werk doen. Dat zijn toch details?

#### Effectiviteit van nederig advies

In de managementpiramide praten we vooral in grote overleggen en communiceren we via plannen, notulen en actiepuntenlijstjes. En we weten natuurlijk alles. Verder hebben we het zo druk dat we nergens aan toe komen. We overschatten schromelijk de invloed die we hebben. Schein schreef heel mooi over “humble advising”, de adviseur die zich bewust is van zijn beperkte veranderkracht is veel effectiever.

Als interim-manager is de valkuil nog veel groter, het is de bedoeling om in een hele korte tijd, in zo min mogelijk uren in de week, een hele grote verandering teweeg te brengen, dat staat ook zo in de offerte, en als je niet hele harde en goed gedefinieerde resultaten belooft, dan word je niet aangenomen. Maar zelden weet je van tevoren waar je echt in terecht komt, wat er nodig zal zijn en

eventjes snel het vertrouwen winnen lukt meestal ook niet. De opdrachtgever denkt ook met zo'n "dure" jongen zo ongeveer een tovenaars binnens halen die alles weet. Meer en meer doe ik mijn best om dat beeld zo snel mogelijk te doorbreken; ik weet niet alles, ik kan niet alles en een verandering vraagt tijd en geduld. En dan komt de gewenste verandering uit het "untapped potential"<sup>1</sup> van de organisatie en blijft dus ook doorwerken nadat de interim-manager vertrokken is.

## De kunst van het lummelen

Effectieve managers beheersen de kunst van het lummelen. Dat is een management competentie die zelden tot applaus leidt en ook geen enkel tastbaar resultaat biedt. Het is echter wel een onmisbare bijdrage aan het opbouwen van vertrouwen, het opbouwen van zelfsturend vermogen en een omgeving waar initiatief en verantwoordelijkheid door de vakmensen als reële mogelijkheid wordt benut. Lummenen vraagt van je dat je regelmatig even onthaast (misschien op zich zelf staand al effectief als voorbeeldrol en uitstralende rust?). Vooral op momenten dat je van ruimte naar ruimte beweegt. Naar de koffieautomaat, naar de wc, naar een collega, naar een vergadering, ik denk dat er zo tientallen gelegenheden zijn in een gemiddelde managementagenda. Dat zijn namelijk de momenten dat je ongepland één van je vakmensen tegenkomt, zonder dat het in de grotere groep is en zonder dat er eventueel lading van statusverschil aanwezig is (in tegenstelling tot een geplande bilateraal in jouw kantoor). Je kijkt elkaar even in de ogen, wisselt minimaal een groet uit, vaak een grapje of een klein praatje over iets wat al dan niet met het werk te maken heeft.

Deze momenten, dat zijn de lummelmomenten. Ik noem het lummelen, omdat je geen concreet doel hebt, er geen concreet resultaat zichtbaar zal zijn (behalve dan een ontspannen sfeer) en het bedrijfskundig verspilde tijd lijkt.

2

Maar je weet wel even wat iemand bezig houdt, de ander weet iets over jou, er is relatie, dus een prima basis voor samenwerking. Want zo zie ik een manager ook, geen baas maar een collega. En ook managers die niet rechtstreeks leiding geven aan vakmensen zouden dit moeten doen. Je passeert je middelmanagers niet, je zou je niet te goed moeten voelen, je zou het niet te druk moeten hebben. Het is in veel gevallen erg handig dat je weet wat er speelt bij de mensen in de afdelingen die onder je vallen, uiteindelijk wordt daar voor je gewerkt ...

Oh, dat noemen we "management by walking around"! Nee! Niet als het geplande tijd is in een agenda van een manager. Tussen 14:30 en 15:30 geef ik mijn medewerkers even aandacht, want die andere 39 (lees 50) uur heb ik daar geen tijd voor! Nee, mijn pleidooi is juist dat je het niet kunt plannen, maar de kansen moet pakken die er zijn. En dan niet een uur, maar het kan zomaar een kwartier kosten ... Het gaat juist om contact, aandacht, ruimte en tijd voor een medewerker. Lummenen klinkt lui maar is een actieve bezigheid.

## Praktijkvoorbeelden

Een praktijkvoorbeeld is moeilijk te geven zonder de privacy van mensen te schenden. Daarom geef ik twee voorbeelden uit mijn huidige opdracht, waarin de echt persoonlijke aspecten zijn weggelaten. Het kan een beetje oppervlakkig lijken, maar je verwacht toch niet dat je gewoon een voorbeeld kunt kopiëren naar je eigen praktijk? Nee, voor deze competentie geen trainingen, geen

<sup>1</sup> Untapped potential is de Amerikaanse bijna onvertaalbare term voor de kracht die verborgen ligt in organisaties. In de literatuur over Appreciative Inquiry wordt hier aandacht aan besteed.

boeken, je kunt het mogelijk ontwikkelen met assistentie van een coach die begrijpt wat nodig is. Maar ik denk dat als je begrijpt wat nodig is, je het kunt toepassen. Het moeilijkste aspect is loslaten van status en daarnaast vertrouwen op de kracht van het proces dat je in beweging zet.

De context waarin ik werk is een groot academisch ziekenhuis. Mijn mensen zijn verantwoordelijk voor het leveren van goede steriele instrumenten voor alle ingrepen die in het ziekenhuis gedaan worden. We hebben drie verschillende diensten. Sommige dagen werk ik vroeg en vertrek ik ook vroeg en heb ik dus totaal geen fileleed. Op één van die dagen kwam ik in de grote centrale hal een medewerker tegen die aan de late dienst ging beginnen. Ik zag een in elkaar gedoken vrouw in grijze kleding die op het eerste gezicht helemaal niet klaar was voor een zware dienst die tot middernacht zou duren, als er tenminste geen spoedingrepen waren die haar ook 's nachts aan het werk zouden dwingen. Ik sprak haar aan, want anders was ze zo langs me heen gegleden. We spraken over het weer, over de ontwikkelingen in de afdeling en ze sprak uit dat ze zich zorgen maakte. Dat was niet de eerste keer. We bespraken haar beeld en vervolgens ook mijn beeld en in haar houding zag ik dat onze woorden haar energie vergrootten. Toen we enkele minuten later afscheid namen zag ik een lachende vrouw die rechtop liep en haar werk goed aan zou kunnen. En bovendien ging ze vast met haar collega's ons positieve beeld bespreken. Wie weet wat dat oplevert... Mijn bijdrage was het gebruik van positieve woorden en daarnaast vooral echt aanwezig zijn.

Een tweede voorbeeld. Ik liep naar de koffieautomaat en kwam daar een medewerker tegen die behoorlijk kritisch maar ook ontevreden was. Hij was naast het werk bezig met allerlei opleidingen en examens, maar liet in de afdeling nog heel weinig groei zien. Ik luisterde naar zijn drukke bezigheden en zorgen en vroeg hem tenslotte naar de situatie in de afdeling. Er was nog weinig tijd over, want hij moest al snel weer samen met zijn collega's beginnen aan het sterilisatiewerk. We keken samen naar de kleine zichtbare veranderingen. Vooral de punten die al jaren in de planning stonden, maar die nu met dank aan de mensen in de afdeling ineens werden gerealiseerd. Een man met potentie voor de afdeling die hopelijk mee gaat doen en zijn talent ook voor de afdeling gaat inzetten en bovendien zijn directe omgeving meeneemt hierin. Mijn bijdrage was de vraag naar wat hij zag gebeuren in de afdeling, dat gaf een wending aan het gesprek.



In de twee voorbeelden is het effect van het lummelen voor mij zichtbaar geweest in de lichaamshouding van de mensen en hopelijk leidde dat tot een energietoename in de gehele groep. Ik merk dat ik veel informatie over wat er speelt en wat belangrijk is haal uit deze gesprekjes. En ook dat het niet belangrijk is wat ik doe, maar dat ik het doe. Het effect is buiten dat het niet direct zichtbaar is, ook later maar lastig aan te tonen.

### Leren lummelen

Lummelen zou de nieuwste managementhype moeten worden, en ik geloof dat het dan na verloop van tijd gaat blijken dat het geen hype is maar een blijvende verandering. Mijn fantasie is steeds

meer organisaties waarin je voelt dat de kernwaarde menselijkheid is, waar effectief wordt omgegaan met al het kapitaal. Mensen (dus ook managers) kunnen hun werk en de rest van hun leven gemakkelijker aan. En daarvoor hoeft er alleen maar aandacht geschonken te worden aan het ontwikkelen van managers.

Modules van een fictieve leergang lummelen:

- leer afwegen waar aandacht aan gegeven moet worden (kies wat moet groeien);
- leer overleven in statusgerichte politieke systemen (haal resultaat uit het doorbreken van patronen, maar laat het soms ook lopen);
- leer uitdragen wat je goed doet en waar je trots op bent.



*Paul Swart (zie [linkedin profiel](#)) is zelfstandig coach(end) manager. Opgeleid als onderzoeker telematica, via kwaliteit en competentie management doorgroeid naar people manager.*

*Hij gelooft in principes als appreciatie inquiry en zelfsturing en heeft dat in de verschillende opdrachten in de zorgsector consequent laten zien. Paul heeft een maatschappelijke drive en houd van bewegen (mentaal, fysiek en sociaal). Dat komt terug in werk, maar ook privé waar hij bestuurt, training geeft en sport in de plaatselijke atletiekvereniging, waar ook zijn twee zoons fanatiek sporten.*

*Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reek 'Alles draait om eenvoud' is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.*