

FOCUS Collegereeks Organisatie 3.0

Leiderschap in moderne (3.0) professionele organisaties

- ▶ Planning & control hebben hun beste tijd gehad
- ▶ Hoe dan wel?
Sturen op collectieve ambitie en vakdeskundigheid!

Mathieu Weggeman
Breukelen, 3 maart 2016

Wat is 2.0 en kan 'dus' weg?

- Co-creatie
- Covey-stuff
- Het Nieuwe Werken
- High Performance Organisations
- Lean & mean
- Shareholder value
-

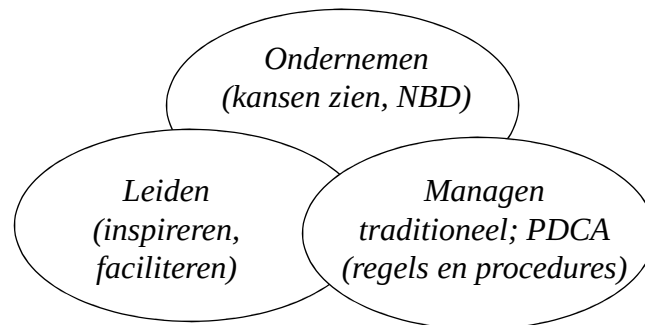
Voor mij is 3.0:

- Mission driven
- Durven differentiëren
- Management is ook een functie die gedaan moet worden

Maar, zo sprak Prof. dr. Feitsma

*Veel wat juist is, is niet nieuw en
veel wat nieuw is, is niet juist!*

Wat is de huidige en wat is de gewenste verdeling van tijd over de 3 managementrollen?



Ondernemen : innoveren, doorbraken regelen, allianties
Leiden : communiceren met mensen, er *zijn*
Managen traditioneel : planning & control, regels en procedures

Modern Management = dingen gedaan krijgen voor en door mensen

Planning & control hebben hun beste tijd gehad!

- *Het “slechte” nieuws:*
Professionals zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van (proces)informatiesystemen (Mintzberg, 1979)

DELLE

BOHICA

- *Het goede nieuws:*
Het energieniveau en de focus van professionals is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de kernwaarden en hogere doelen van de organisatie

Vaak uitgedrukt in een “mission statement” of collectieve ambitie

Het dominant managementparadigma is nog steeds:
planning & control met behulp van verticale regels en procedures

- | | |
|--|--|
| - balanced score card | - sleutelprocedures |
| - werkvoorschriften en protocollen | - tekenbevoegdheden |
| - tijdschrijfsystemen | - parkeer(plaats)regelingen |
| - aan- en afwezigheidsregistraties | - arbo-rapportages |
| - vakantiekaarten | - salarissystemen met toepassingsaanwijzingen |
| - afdelingsbudgetten | - normgetallen voor aantal boeken, kopieën, secretaressen, cateraars e.d. per f.t.e. |
| - begrotingsrealisatieoverzichten | - kerstkaart verzendingsprocedures |
| - groepsplannen | - macro's voor brieven, verslagen, rapporten, slides |
| - voortgangsrapportages | - taakomschrijvingen |
| - functioneringsgesprekken | - meldingsprocedures voor van alles en nog wat |
| - reisaanvraagformulieren | - relatiemanagement richtlijnen |
| - reisdeclaratieprocedures | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen |
| - inkoopbonnen en verantwoordingsrichtlijnen | - lean & mean gedoe |
| - regels voor het bezoeken van congressen, symposia, studiebijeenkomsten | - audit commissies |
| - regelingen voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers | - externe visitaties en inspecties |
| - richtlijnen voor het spreken met de pers | - milieu effect rapportages |
| | - Plan-Do-Check-Action cycli |

Planning & Control (voor 20%) versus Zelfsturing (voor 80%)

Beheersparadigma: normatief

Sturing:

samenwerking op basis van een collectieve ambitie

lineaire opeenvolging van discrete gebeurtenissen

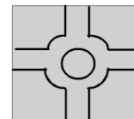
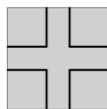
Perceptie:

cyclisch proces, flow

kruispunt

Voorbeeld:

rotonde



- 1 rechts voorrang
- 2 + stoplichten
- 3 + aanbod afhankelijk dynamisch programma
- 4 + beïnvloeding door voetgangers, buschauffeurs
- 5 +(Δ technologie)

regels:

**Durf te innoveren:
Links voorrang!**

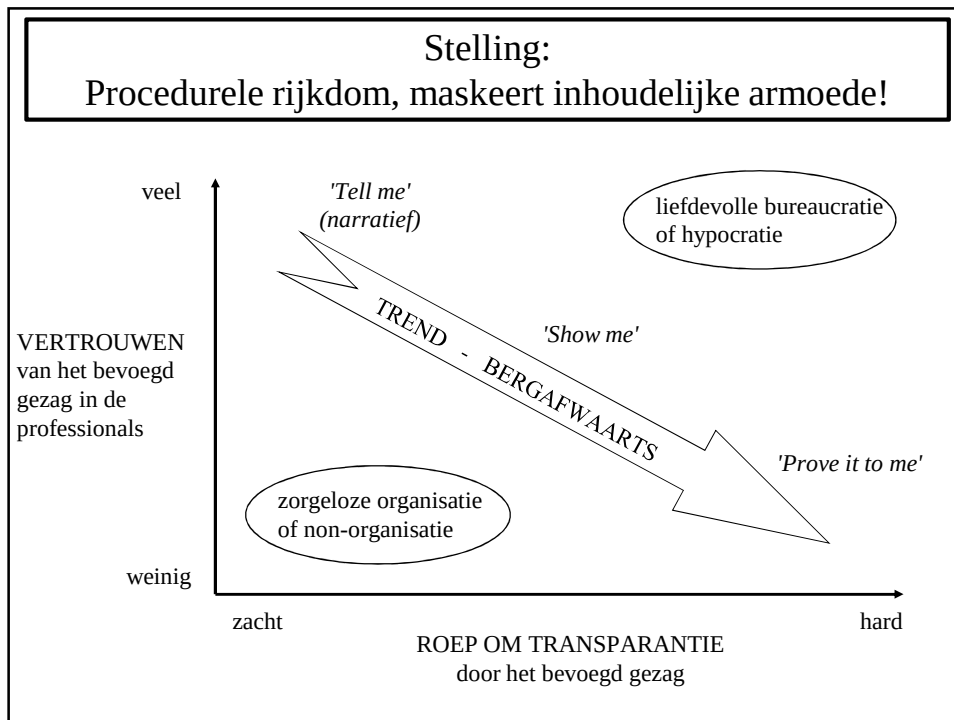
↓
toenemende complexiteit

links voorrang

ontmoedigt mensen na te denken
(denken is vervangen door beslissingsregels)

Effect:

stimuleert mensen na te denken
om samen met anderen tot beslissingen te komen



Meer Rijnlands of meer Anglo-Amerikaans?

- **Money-driven samenwerking: *winst!***
efficiency-drives, korte termijn resultaten, liefde voor het geld.
Criterium is: tevredenheid van de financiers, meer geld en macht is altijd beter.
Het gaat om ons: de organisatie!
- **Mission-driven samenwerking: *continuïteit!***
gezamenlijk ontwikkelen van een collectieve ambitie op basis van een inhoudelijke visie, liefde voor het vak en innovatie.
Criterium is de tevredenheid van de stakeholders.
Het gaat om PPP&P!

Wil de organisatie meer Anglo-Amerikaans of meer Rijnlands zijn? Is dat ook zo? Is het 'boven' anders dan op de vloer?

Buurtzorg Nederland: zelfsturing op het proces

Circa 9000 medewerkers in ongeveer 750 zelfsturende teams
(>65% HBO, < 35% MBO)

Teams organiseren zich rond de situatie (context) van de klant

Ieder mens wil het liefst zo veel mogelijk zelf vorm en inhoud geven aan een betekenisvol leven. => CA: mensen zo snel mogelijk uit zorg

State-of-the-art ICT-gefaciliteerd

2 managers/directeuren: 1 verpleegkundige voor het vak en een autodidact voor de bedrijfsvoering

Circa 35 fte staf in Almelo (administratie, financiën, ICT, HRM e.d.)

Ongeveer 15 part-time coaches met een coach-coach (eminence grise)

Resultaten: zeer hoge cliënt-tevredenheid, zeer hoge medewerkers-tevredenheid, financieel zeer gezond, prijzen voor beste werkgever e.d.

Buurtzorg Academy in the Fields: on the job, geen zaaltjes, geen gebouw, meester-gezel relaties en regionale leer-van-elkaar congressen

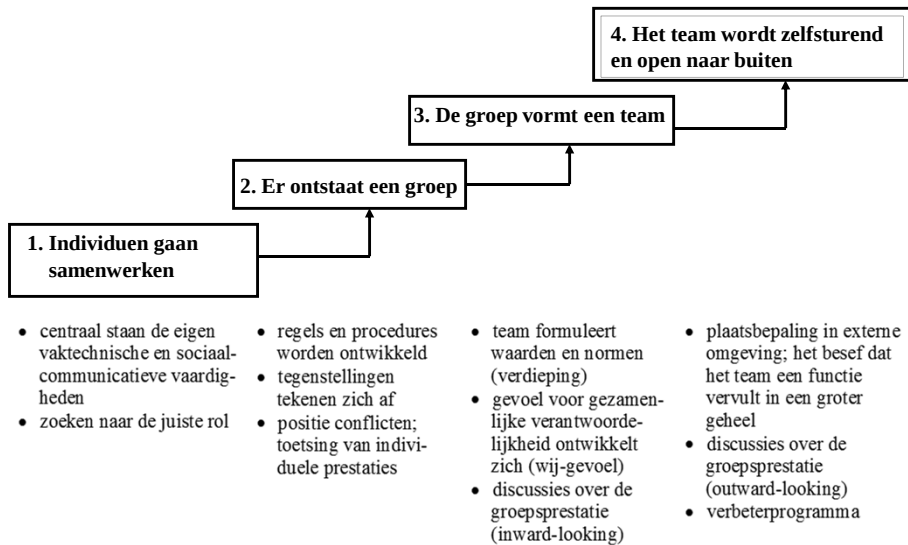
Leiderschap bij Buurtzorg Nederland

Kenmerken:

- zelforganisatie
- het ontbreken van een managementstructuur
- het centraal stellen van vakmanschap
- werken op basis van vertrouwen.



Naar zelfsturende teams:



naar: Van Amelsfoort en Scholtes, 1997

DE SOLIST:

- is meer gedreven door positiemacht
- hanteert een egocentrisch perspectief
- geniet van de eigen bijdrage
- kan aangeven in welke mate hij persoonlijk verantwoordelijk is voor het succes of falen van het team
- wenst persoonlijk aangesproken en beloond te worden
- past goed in de Anglo-Amerikaanse (win – loose) cultuur

DE TEAMSPELER:

- is meer gedreven door vakdeskundigheidsmacht (= persoonsmacht)
- hanteert een collectivistisch perspectief
- geniet van wat gezamenlijk bereikt is
- beschouwt succes of falen als een verantwoordelijkheid van het hele team
- wenst te worden aangesproken op en beloond te worden voor zowel zijn eigen prestatie als die van het team
- past goed in de Rijnlandse (win – win) cultuur

(Weggeman, 2003)

FOCUS Collegereeks Organisatie 3.0

Leiderschap in moderne (3.0) professionele organisaties

- ▶ Planning & control hebben hun beste tijd gehad
- ▶ **Hoe dan wel?**
Sturen op collectieve ambitie en vakdeskundigheid!

Mathieu Weggeman
Breukelen, 3 maart 2016

Kenmerken van leidinggevend in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie
“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,
not so good when people obey and acclaim him,
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

We did it ourselves.

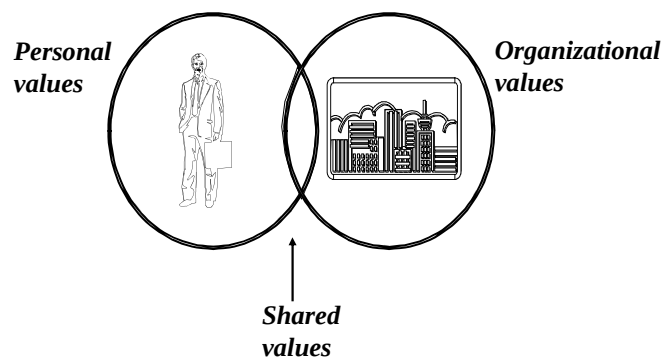
Lao Tse, 600 BC



Shared values genereren synergiezoekend samenwerkingsgedrag

“The key message to managers of professionals is: create meaning! Help your subordinates to find the excitement in their work. Doing this is the key to quality and productivity”

(Maister, 1985)



De Nieuwe Generatie is veel meer <i>mission-driven</i> dan <i>money-driven</i>		
ITEM	Wat de Nieuwe Generatie profs belangrijk vindt:	Wat traditionele managers <i>denken</i> dat die profs belangrijk vinden:
Interessant werk	1	5
Waardering en bevestiging	2	8
Betrokkenheid (PPP&P)	3	10
Arbeidszekerheid	4	2
Goed salaris (GSM)	5	1
Promotie- en groeimogelijkheden	6	3
Goede arbeidsomstandigheden	7	4
Persoonlijke loyaliteit	8	6
Tactvol optreden werkgever	9	7
Hulp bij problemen	10	9
BRON SYSTEMATICA (Management Team)		

Collectieve ambitie van Naturalis

- Wij willen begrijpen en aan iedereen vertellen hoe de bewonderenswaardige verscheidenheid van de natuur is ontstaan; hoe die werkt en moet blijven werken.
- Wij doen dat omwille van de natuur en de mens zelf die daar deel van uitmaakt.
- Naturalis is een schatkamer van de natuur die laat zien dat de aarde toekomst heeft (kan hebben, moet hebben).

Fragmenten van collectieve ambities:

Disneyland	"We give our customers an experience of happiness"
?????	"We recognize that this is a unique time, when our products will change the way people work and live. It's an adventure and we're in it together"
Holec	"De nadruk ligt op ondernemingszin, zakelijk gerichte agressie en bereidheid tot persoonlijke inzet. Kennis en kunde zijn belangrijk, karakter en loyaliteit niet minder. Van fouten mag – maar ook: moet – worden geleerd"
Johnson & Johnson	"We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and all others who use our products and services"
Philips Research	"Een research succes is pas een succes als het leidt tot een business succes"

Collectieve ambitie van de Baak

- De Baak past toe wat ze anderen leert.
- We gaan met klanten de gevarezone in bij het denken over mens, organisatie en samenleving
- We streven naar het bereiken van collectieve flow
- **We werken liever creatief dan efficiënt; liever anders dan beter**

Wij willen net als de zee zijn, vrij en ongedwongen en van niemand

De Baak:

- waar verbinding ruimte creëert
- waar kaders vrijheid geven
- waar groei verlies voorkomt
- waar gelijkheid verschillen laat zien
- waar onzakelijkheid winst oplevert.



De afdeling Volwassenen van een GGz instelling:

De wereld is druk en jachtig.

Alles moet voortdurend groeien, groter en sterker worden.

Steeds meer mensen lopen daardoor vast en raken geestelijk in verdrukking. Mensen die daardoor en door hun geschiedenis niet goed meer weten waar hun leven over gaat.

Wij creëren ruimte voor mensen om te leren geestelijk zo gezond mogelijk te zijn en om het geestelijk welzijn van mensen te verhogen.

De Politie:

Waakzaam en dienstbaar staat de politie voor de waarden van de rechtsstaat.

Ritz Carlton Hotels



The Ritz-Carlton®

*We are ladies and gentlemen,
serving ladies and gentlemen.*



- geeft aan wat voor soort medewerkers zij graag willen
- geeft aan het type klanten waar zij zich op richten
- geeft de essentie van hun bijdrage weer: *to serve*

Werken aan droge voeten

Nederland ligt voor een belangrijk deel onder de zeespiegel. Dat is een bedreigende situatie. In het westen en noorden dreigt de zee en vanuit het zuiden en oosten brengen de grote rivieren soms plotseling enorme watermassa's ons land binnen.

Bescherming tegen overstromingen door de zee, meren en rivieren is daarom de missie van Rijkswaterstaat.



(Afsluitdijk: 32 km, 1927 – 1932)

“Wij zijn het nieuwe Delft”



Enkele effecten van een breed gedragen collectieve ambitie:

- betere samenwerking
- iedereen wordt gezien en gehoord
- medewerkers en managers spreken elkaar aan (horizontaal)

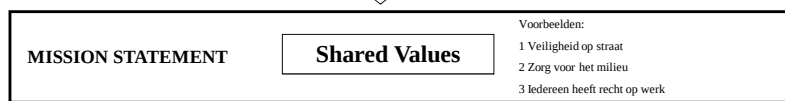
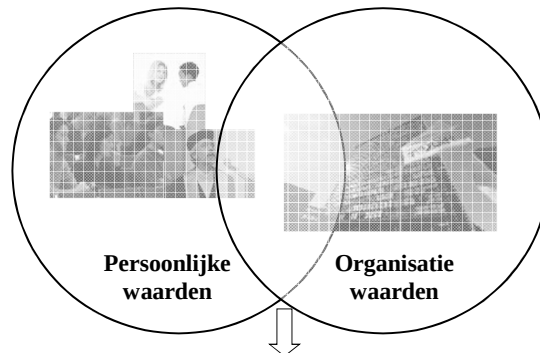
Eisen te stellen aan een collectieve ambitie:

De collectieve ambitie:

- moet een maatschappelijk probleem oplossen, nieuwe kansen bieden of opkomen voor een groep.
- moet bijna onmogelijk zijn om te realiseren, het innerlijk vuur: *I had a dream ...*
- moet lezen als poëzie, (de analyse voorbij)
- geen ‘braaftaal’ (de klant centraal, management is integer)
- moet geschreven zijn voor en door de medewerkers
- moet door de leiding geïnternaliseerd zijn en enthousiast uitgedragen worden

Wat zijn de kernwaarden / shared values van uw organisatie?
Is er een collectieve (= breed gedragen) ambitie?

Van shared values naar standards of behavior



3 soorten gewenst gedrag:

1 Collegiaal gedrag

samenwerkingsbereidheid; teamontwikkeling; elkaar organisatorisch helpen; human interest; participeren in events

2 Professioneel-, vakinhoudelijk- en leergedrag

intercollegiale toetsing en intervisie; deskundigheidsbevordering; state-of-the-art ambitie; bereidheid om vakkennis te delen; elkaar vakinhoudelijk helpen

3 Extern gedrag, naar klanten, financiers, de politiek, omwonenden, het milieu, media etc.

Formuleer SoB's bijvoorbeeld in termen van do's & don'ts

DO's

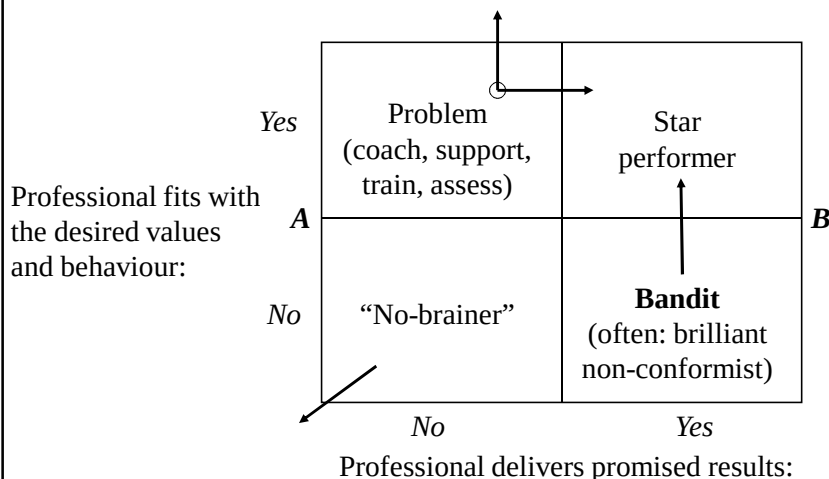
- hanteer een flexibele, situationele management-stijl; controleer selectief; houdt rekening met persoonlijke omstandigheden
- **delegeer in vertrouwen; geef verantwoordelijkheid en reken af**
- etaleer een visie, inspireer en stimuleer, help en coach
- maak tijd voor elkaar, geef ruimte, wees zichtbaar en luister, toon betrokkenheid
- **wees de problemen vóór, houdt overzicht, straal rust uit (MBWA)**
- creëer duidelijkheid over taken en posities, wees open en eerlijk, geef feedback
- neem risico's, onderneem, wees innovatief
- **durf fouten te accepteren**
- stel prioriteiten, stuur op inhoud en samenhang
- ben ambassadeur van de organisatie
- communiceer bij voorkeur face-to-face; minder papier, minder e-mail

DON'TS

- **twijfelen aan de professionaliteit van je mensen; het altijd beter weten; bemoeizucht; het liever zelf doen; arrogantie**
- elkaar wantrouwen; vooroordelen hanteren; onnodig controleren
- **werken met verborgen agenda's; eigenbelang voorop stellen**
- incongruent beslissen; terugkomen op eerdere beslissingen, de productie ontregelen
- **problemen verdoezelen of in het midden laten; non-communicatie**
- volle agenda's laten ontstaan; geen hoofd- van bijzaken onderscheiden
- directief, hanig optreden
- hiërarchisch en formeel gedrag, olympisch gezeten zijn

Dit zijn toetsingscriteria in het R&O-gesprek
=> zo gaat de cultuur veranderen

Jack Welch Managers Matrix



A-B: "It takes several years to know what belongs above or below the line".

Beoordelingsmatrix (Philips)managers

WAT - Mate waarin de afgesproken prestaties gehaald zijn (output) kwantitatief

☆☆☆

☆☆

☆

		Top manager

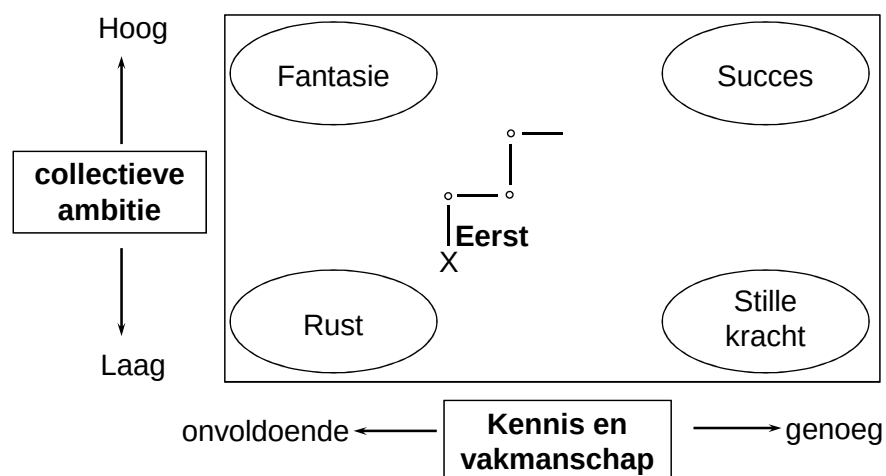
☆

☆☆

☆☆☆

HOE - Mate waarin gewerkt is in overeenstemming met de kernwaarden c.q. shared values (proces); kwalitatief

Vermogen als functie van ambitie



STELLING

Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is.

Kenmerken van leidinggevend in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie
“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; zijn er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,
not so good when people obey and acclaim him,
worse when they despise him.*

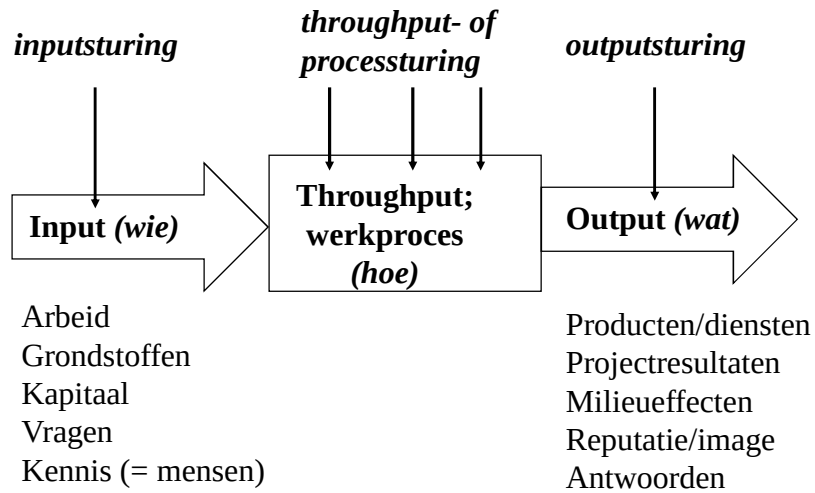
*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

We did it ourselves.

Lao Tse, 600 BC



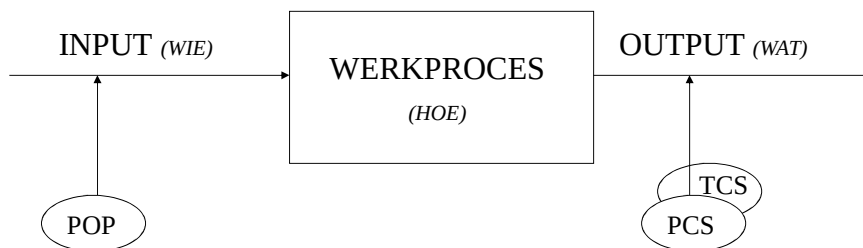
Sturen op *rijke* output, tenzij



HOE = de professionele autonomie van de vakmens

WAT = de strategische autonomie van de manager

POP versus PCS



- | | |
|---|--|
| - vanuit de staf (HRM/P&O) | - door de lijn |
| - “Wat kan de organisatie voor mij doen?” | - “Wat kan ik doen voor de organisatie?” |
| - Basisredenering: Als M over deze kennis beschikt (= normatief), dan zal hij zijn werkproces goed inrichten en dan zal de output de gewenste zijn. | - Basisredenering: Management mag zeggen wat er bereikt moet worden (strategische autonomie); de professional bepaalt hoe hij dat gaat doen. |

Personal Commitment Statement – PCS/PPP

Wat te doen:

- initiatief bij de kenniswerker, **die stelt het A4-tje op**;
bottom-up, gegeven de collectieve ambitie [LT] en
de top-down **kaderbrief** voor het lopende jaar [KT]
- vast te stellen in onderhandeling tussen medewerker en chef
- optimaliseringscriteria: haalbaarheid en uitdagendheid
- definieer **rijke** output:
 - Te behalen resultaten:
(productie, rendement, contractactiviteiten, innovaties, nieuwe klanten, grensoverschrijdende samenwerkingen, publicaties, opleidingsresultaten, coaching van junioren etc)
 - Facultatief: overige indirecte werkzaamheden in het kader van het verdelen van staf en beheerstaken
- looptijd: 1 jaar of 6 maanden

Personal Commitment Statement – PCS/PPP

Hoe te doen:

- bepaalt de kenniswerker zelf
(is dus een vorm van output-sturing;
resultaatverantwoordelijkheid bij de medewerker)

Afspraak = afspraak

- PCS is de basis voor functionerings- en beoordelingsgesprek
- $PCS_{\text{dit jaar}} = f(PCS_{\text{vorig jaar}})$

TCS (Team Commitment Statement) = Σ PCS-en

Werknemers ervaren minder zelfstandigheid in hun werk
dan een aantal jaar geleden**

Ik voel me zelfstandig in mijn werk: 2008: **61%** 2013: **56%***

Ik kan regelmatig zelf beslissen over de
uitvoering van mijn werk: 2008: **65%** 2013: **60%**

Ook het aandeel werknemers dat zelf de volgorde en het tempo van zijn werkzaamheden mag bepalen, nam af.
Het gaat hier om de vrijheid die werknemers ervaren om zelf te beslissen hoe en wanneer zij hun werkzaamheden uitvoeren.

Werknemers die meer autonomie in hun werk ervaren:

- hebben minder vaak burn out
- zijn innovatiever

Van de mensen die regelmatig het gevoel hebben zelfstandig te kunnen werken, noemt 32% zich innovatief. Bij werknemers die zich niet vrij voelen is dat <15%

* Mede het effect van meer flexwerkers en zzp-ers die minder vrijheid krijgen dan vast personeel
** TNO/CBS studie 2014

**Kenmerken van leidinggevendens
in excellente professionele organisaties:**

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie
“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; zijn er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,
not so good when people obey and acclaim him,
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:
We did it ourselves.*

Lao Tse, 600 BC



DRAMATISCHE SPECIALISATIE SINE QUA NON

“The increase in the number of biomedical journal titles since 1870 has been exponential. (...) An estimated two million articles are published in the biomedical literature each year.

For a physician to read everything of possible biomedical relevance, it would be necessary to read about 6000 articles a day”¹

En dan komt de belangrijkste fase: het beoordelen van de kwaliteit van de informatie in het licht van de probleemstelling en het doel waarvoor de informatie verzameld is.

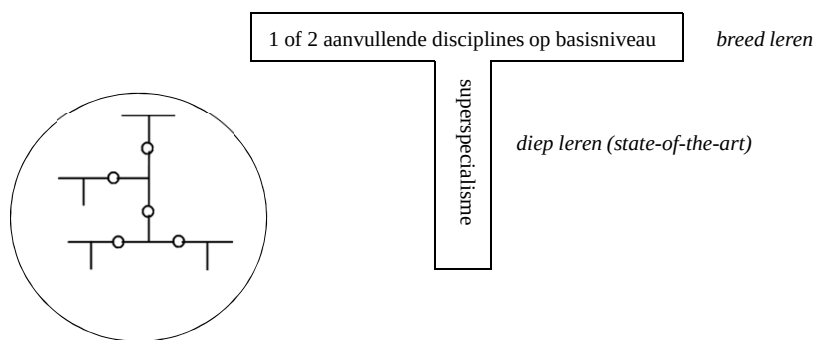
“Als neuroloog in opleiding drs. Janneke Horn iets van haar promotie heeft geleerd, dan is het om niets voetstoots aan te nemen uit de literatuur. Haar promotor prof.dr. Rien Vermeulen sluit zich daarbij van harte aan”²

¹ A. Verhoeven, Information-seeking by general practitioners. Groningen, 1999

² Medicijn zonder fundament, De Volkskrant, 10 maart 2001

T-PROFIEL

Hoe meer T-profielen, hoe meer state of the art de kennis binnen de organisatie



SKF Engineering & Research Centre

- Eerste 4-5 jaar: 100% in eigen (super)specialisme

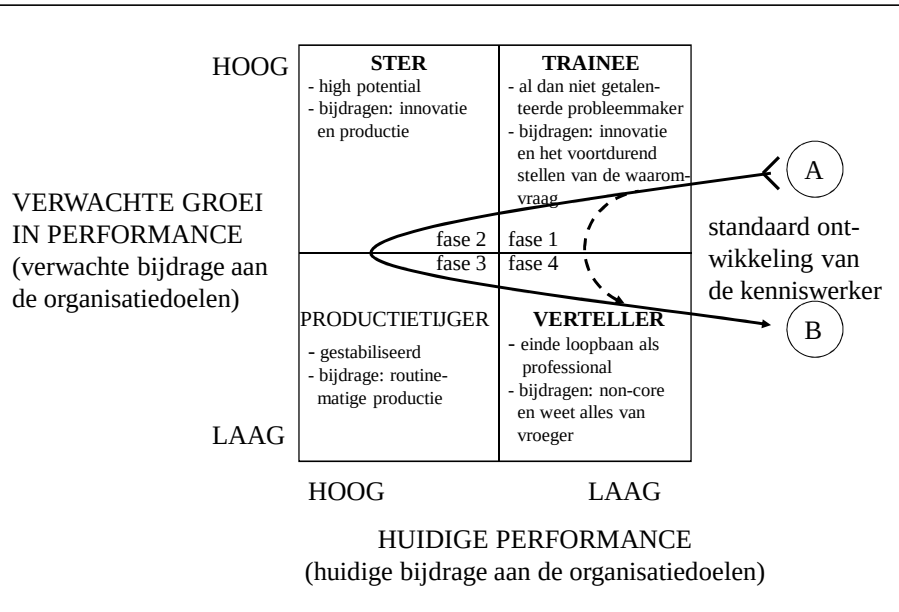
- Daarna (maximale variant):

* 40% met eigen (super)specialisme in monodisciplinaire afdeling, (*efficiency*)

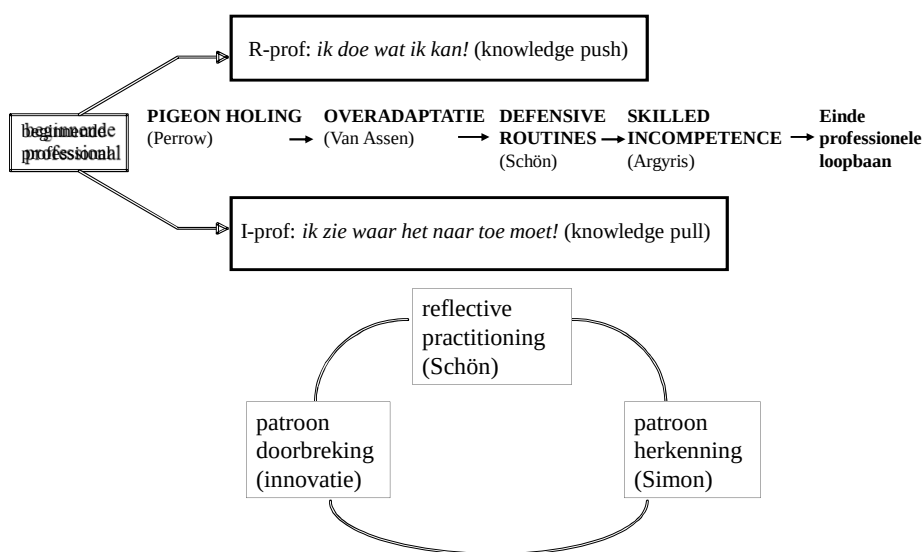
* 30% met eigen (super)specialisme in 'vreemde' afdeling, (*innovatie*)

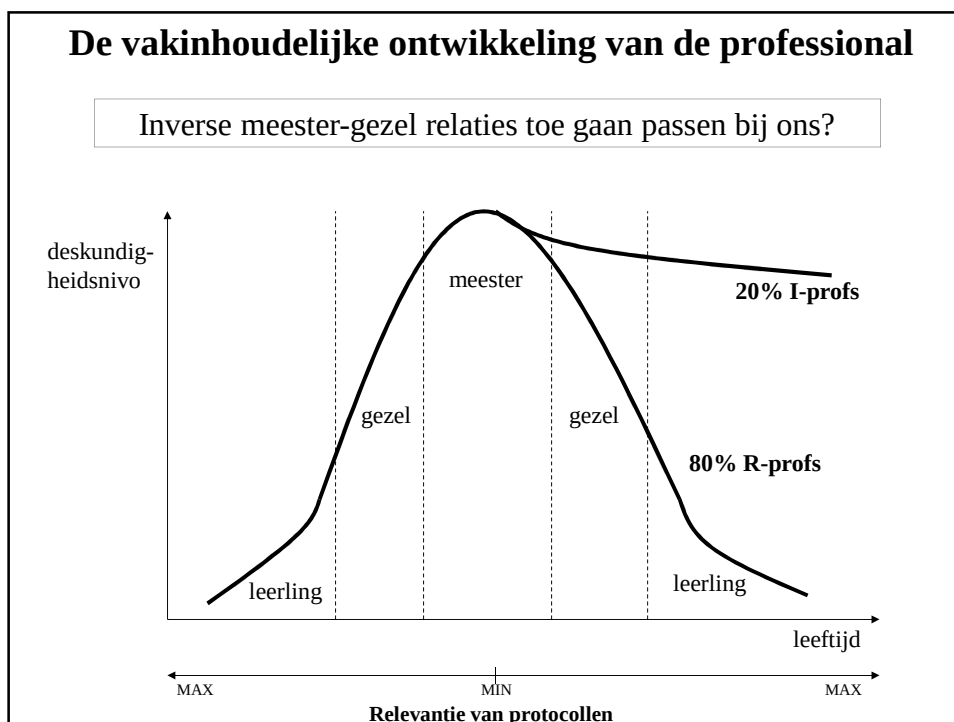
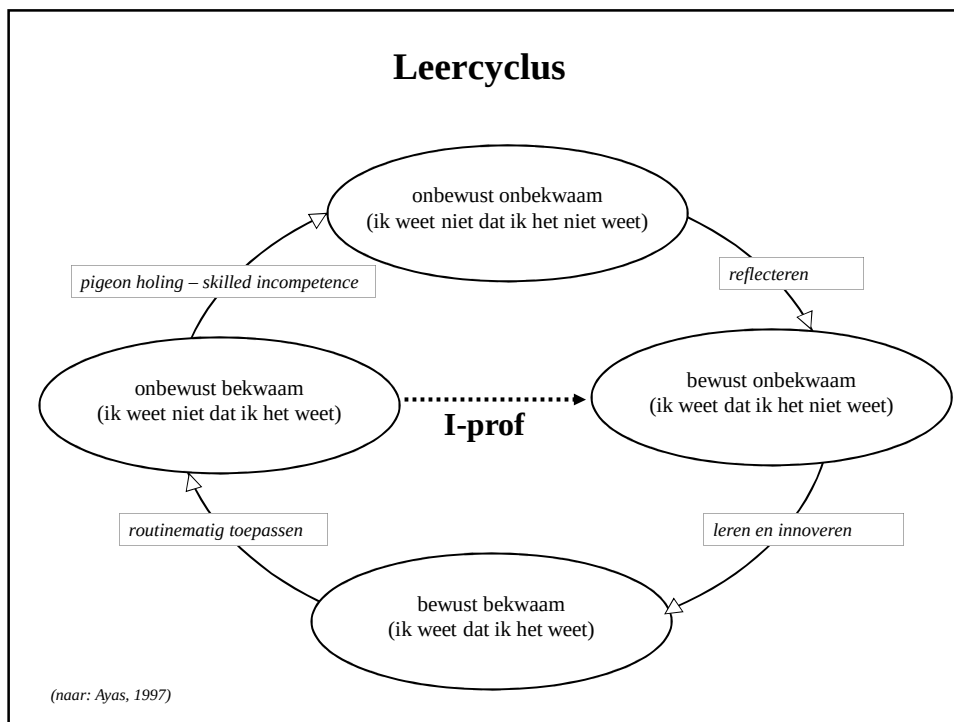
* 30% ontwikkeling van een nieuwe, aanvullende discipline in een daarin gespecialiseerde afdeling, (*leren*)

Door de steeds kortere halfwaardetijd van kennis, worden we op steeds jongere leeftijd minder goed in ons vak – als we niets doen.



De lineaire ontwikkeling van de R-prof en de cyclische ontwikkeling van de I-prof





De professional heeft recht op differentiatie en managers moeten durven differentiëren

- * Gelijke monniken, gelijke kappen
What's good for Peter must be good for Paul



Carl Friedrich Gauss

- * Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken
(Galjaard)

Differentiëren naar de motivatie en de competentie van de professional:

≈ 80% van de professionals is vakdeskundig en doet liever iets goed dan iets fout:

geef hen ruimte en vertrouwen en stuur op output

≈ 20% van de professionals kan het niet (meer) of wil het niet (druiloren en donderstenen; komen alleen tijd voor geld ruilen):

voor wie het niet (meer) **kan**: leerprocessen inrichten
training en opleiding, meester-gezel relaties, coaching
repertoireverkleining e.d.

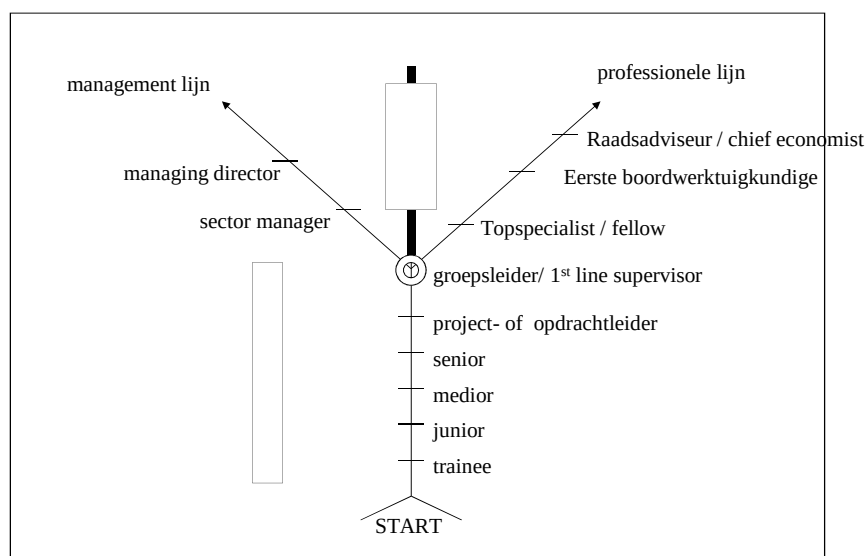
voor wie het niet **wil**: planning & control, processturing,
regels en procedures e.d.

Machtsafstand

De mate waarin lager geplaatsten in een land accepteren en verwachten dat macht ongelijk verdeeld is.

Kleine machtsafstand:	Grote machtsafstand:
* ongelijkheid in de samenleving moet geminimaliseerd worden * de hiërarchie bestaat alleen voor het gemak * iedereen heeft dezelfde rechten	* er moet verschil zijn; ieder zijn plaats * de hiërarchie weerspiegelt de ongelijkheden * mensen met macht hebben recht op bepaalde privileges

Differentiëren in loopbaanlijnen: een dual ladder om top-professionals te binden



Differentiëren in managementstijl naar generatie

want niets is zo ongelijk,
als de gelijke behandeling van ongelijken

Traditionele medewerkers vinden belangrijk:

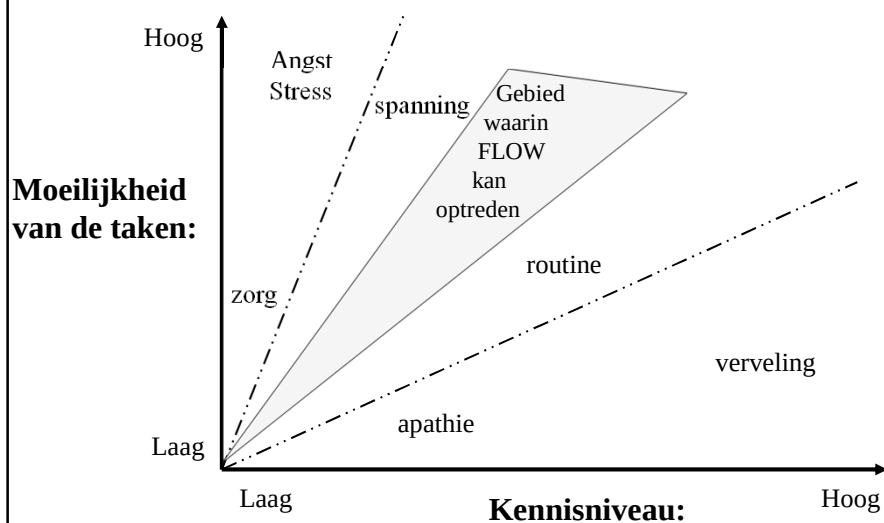
- status; hiërarchisch niveau
- langdurige relatie
- onderdeel van groot geheel
- inhoud van de bijdrage
- vaste baan
- status werkgever
- > 40 uur = betrokken

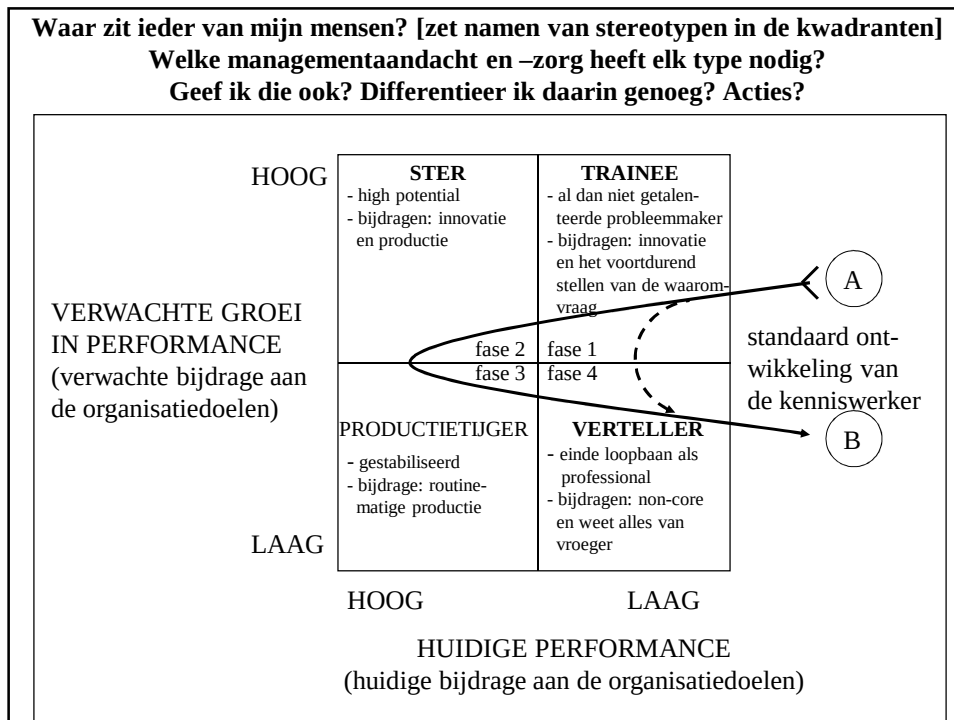
De Nieuwe Generatie vindt belangrijk:

- ruimte en vertrouwen
- kortlopende projecten
- betekenisvolle bijdrage
- idem + sociale contacten
- afwisseling en plezier
- MVO, duurzaamheid, CA
- work – life balance

Differentiëren ten behoeve van flow

(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)





Kenmerken van leidinggevend in excellente professionele organisaties:

- ontwikkelen samen met de mensen een collectieve ambitie
“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”
- inspireren en betrekken medewerkers bij de strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; zijn er en luisteren (MBWA)
- geven outputduidelijkheid en feedback
- treden assertief op naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- hebben een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude

*A leader is best when people barely know he exists,
not so good when people obey and acclaim him,
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

We did it ourselves.

Lao Tse, 600 BC



**At Google:
'Management is a service oriented role'**

From:

- barking orders and
- carrots & sticks

To:

- helping professionals to be productive
- removing obstacles
- protecting you from bureaucracy

For:

Professionals are expected to be self-driven and self-motivated



**De breuker-van 't hek formule voor
moderne management kwaliteit**

(gebaseerd op jarenlange ervaring)

$$K = \frac{I \times P}{E}$$



I = inspanningen; aantal gemaakte uren (kwantitatief)

P = professionaliteit; de kwaliteit van elk uur
(= vakdeskundigheid x sociaal-communicatieve vaardigheden)

E = invloed van het ego; range: van 1 tot 10

1 = dienend, totaal niet egocentrisch

10 = Het Dikke Ik, maximale chest beating, ikke, ikke, ikke

Evaluatie eigen* managementstijl

- 1 Ga voor u zelf na in welke mate u met uw leiderschapsstijl* aan deze 7 eisen voldoet. Wat doet u het best? Wat doet u het minst goed?
- 2 Reflecteer samen op het resultaat daarvan. Kijk wat u van elkaar kunt leren.
- * Geeft u zelf (nog) geen leiding, evalueer dan de leiderschapsstijl van uw baas in de aangegeven termen. Waarover zou u op grond van die evaluatie met hem of haar het gesprek willen openen?

Leidinggevend moeten:

- samen met de mensen een collectieve ambitie ontwikkelen
- medewerkers inspireren en betrekken bij de strategie
- op tijd en eerlijk communiceren; er *zijn* en luisteren (MBWA)
- outputduidelijkheid geven en feedback
- assertief optreden naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van 'boven'
- een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude hebben

FOCUS Collegereeks Organisatie 3.0

Leiderschap in moderne (3.0) professionele organisaties

- Planning & control hebben hun beste tijd gehad
- Hoe dan wel?
Sturen op collectieve ambitie en vakdeskundigheid!

Mathieu Weggeman
Breukelen, 3 maart 2016

Hoe houd je Werknemer 2.0 enthousiast over de organisatie? (1)

NIET door p% meer salaris, een mooiere lease auto of een beter pensioen (*boeitnie*)
WEL door toepassing van de volgende regels:

- Ontwikkel samen met de mensen een collectieve ambitie:
wat de organisatie doet moet betekenisvol zijn
- Stuur op output; waar en wanneer je werkt, is triviaal (HNW)
- Biedt leergelegenheid en uitdagingen
(graded memberships in fuzzy structures)
- Zorg voor optimale variatie in het werk
- Sluit IAO's in plaats van CAO's,
(*"Ik ben single, vakidoot en wil 60 uur werken"*)
- Ga netjes om met de wereld (PPP, groen produceren, MVO, charity)

Hoe houd je Werknemer 2.0 enthousiast over de organisatie? (2)

Creëer een faciliterende infrastructuur:

- vestig het bedrijf in de stad (niet op een industrieterrein)
en stel het 24/7 open
- bevrijdt mensen van gedoe
(klussenbedrijf, boodschappendienst, stomerij e.d.)
- voorzie in een kinderdagverblijf met didactische hulp;
hondje mee kan ook
- maak van 'de kantine' een grand-café, ook met bio-food
- voorzie in fitness & wellness faciliteiten met een personal coach
(Wii, Kinect)
- besteedt aandacht aan in house design
en richt gevarieerde ruimtes in (voor chill out, lounging,
videoconferencing, game playing, muziek maken – studio e.d.)

Er zijn genoeg redenen om vrolijk te worden van de Nieuwe Generatie:

1. Ze zijn excellent in samenwerken: resultaatgericht de klus afmaken.
2. Ze zijn bijdrage-gericht (competentie) i.p.v. hiërarchie-gericht: 'Wie het weet mag het zeggen' in plaats van 'Wie de baas is mag het zeggen'.
3. Drivers zijn de collectieve ambitie en PPP, (i.p.v. GSM)
4. Ze zijn niet materialistisch; het gaat om de *quality of live*
5. Ze hebben een hoge productiviteit per uur omdat ze niet-verjuridificeert werken en omdat ze kunnen multi-tasks

Clausulering: HBO/WO

Waarvoor heeft de Nieuwe Generatie de Protest Generatie nodig

Voor real-time (parate) kennis nodig in crisissituaties

Voor het relativeren en het brengen van rust bij crises, chaos en tegenslag

"Hebben we in 14-18 ook een keer gehad. Niet paniekeren. Komt goed."

Voor human interest en MBWA



The five F's of the New Competitive Organization

Focussed better	⇒	core business
Fast	⇒	get rid of bureaucrazy
Flexible	⇒	outward looking => innovative
Friendly	⇒	people, planet, profit
Fun	⇒	pleasure, flow

‘If it’s no fun, nobody is going to do any of this’

(Rosabeth Moss Kanter)

Samenvatting: Het managen van verwachtingen

Wat verwachten professionals van leidinggevendenden?

Minder bureaucratie en meer vertrouwen!
(het wegnemen van allerlei beslommeringen; hitteschild)

Wat verwachten leidinggevendenden van professionals?

Dat ze state-of-the-art in hun vak zijn!