

Diploma uitreiking AVANS<sup>+</sup>

## Leidinggeven aan jonge professionals? *Niet te veel!*

- ▶ Minder P&C! Geef ruimte en vertrouwen
- ▶ Investeer in collectieve ambitie en in vakdeskundigheid



Mathieu Weggeman  
Tilburg, 30 juni 2017

### De 80/20-regel voor professionals:

≈ 80% is professional: is vakdeskundig en  
doet liever iets goed dan iets fout:

geef hen ruimte en vertrouwen en stuur op output

≈ 15% is ex-professional: kan het niet (meer) zo goed  
voor wie het niet (meer) *kan*: leerprocessen inrichten  
training en opleiding, meester-gezel relaties, coaching  
repertoireverkleining e.d.

≈ 5% is geen professional want wil het niet (meer)  
komt alleen tijd voor geld ruilen

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

De professional heeft recht op differentiatie,  
leidinggevend en moeten *durven* differentiëren,

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



Carl Friedrich Gauss en zijn 'kromme'

- \* Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken  
(Prof.dr. Hans Galjaard)

**Stel in: een Commissie voor Ongelijke Behandeling**

## Machtsafstand

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

<b>Kleine machtsafstand:</b>	<b>Grote machtsafstand:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* ongelijkheid in de samenleving moet geminimaliseerd worden</li><li>* de hiërarchie bestaat alleen voor het gemak</li><li>* iedereen heeft dezelfde rechten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* er moet verschil zijn; ieder zijn plaats</li><li>* de hiërarchie weerspiegelt de ongelijkheden</li><li>* mensen met macht hebben recht op bepaalde privileges</li></ul>

## Geen differentiatie, want geen vertrouwen!

Jacob Sempler - ontwerper in Stockholm - werd bijna aangereden toen hij lopend naar zijn werk door zijn Instagramfeed scrolde.

Samen met zijn vriend Emil Tisman ontwierp hij een waarschuwingsbord, maakte er een paar en zette die neer op verkeersgevaarlijke plaatsen in Stockholm.



- Burgers twitterden:  
*We zien niet meer wat er om ons heen gebeurt*
- De politie was aangenaam verrast
- De chef van de metro wilde de borden op alle stations

Toen, na enkele weken De Gemeente:

“Die borden moeten weg, anders zou *iedereen, zomaar, overal* borden kunnen neerzetten”.

## Wat is een kenniswerker?

(let op: niet iedere kenniswerker is een professional – zie verder)

Drie samenhangende definities:

Een kenniswerker is iemand:

- die een hoge opleiding gevolgd heeft (HBO/WO),
- die voortdurend (relatief) veel moet leren om state-of-the-art te blijven in het vak.
- waarvoor de productie factor ‘kennis’ in zijn of haar hoofd belangrijker is voor de uitvoering van de functie dan de productiefactor fysieke arbeid,

## Wat is een professional?

(let op: niet iedere professional is een kenniswerker – zie verder)

Een professional is iemand die goed (state-of-the-art?) in het vak is en die bij het werken een professionele attitude praktiseert.

*Hoofdkenmerk van een professionele attitude:*

De liefde voor het vak, is groter dan de liefde voor geld, efficiëncy en vrije tijd

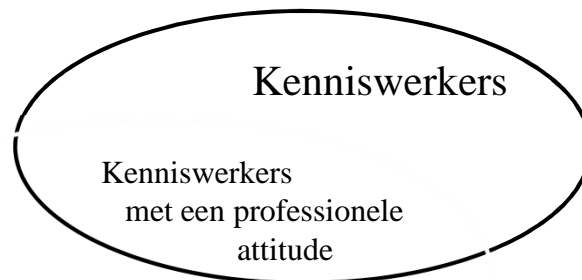
- kwaliteit vóór kwantiteit
- resultaat vóór procedure/protocol (het doel heiligt de middelen)

*Implicatie:*

Leidinggevendenden kunnen een professionele attitude “uitlokken” of die attitude juist belemmeren

*“The only difference between a flower girl and a lady,  
is the way they are treated”  
(George Bernard Shaw – Pygmalion / My Fair Lady).*

Niet iedere kenniswerker is een professional  
Niet iedere professional is een kenniswerker



Luitjes die:  
- laag opgeleid  
- en amateur zijn

## 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 (Henry Mintzberg)

**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

Er is te weinig vertrouwen in de professionals  
want het dominant managementparadigma is nog steeds:  
planning & control met behulp van verticale regels en procedures

- |  |  |
|--|--|
| - balanced score card  | - sleutelprocedures                                  |
| - werkvoorschriften en protocollen                                       | - Tekenbevoegdheden, toetsmatrijzen                  |
| - tijdschrijfsystemen  | - parkeer(plaats)regelingen                          |
| - aan- en afwezigheidsregistraties                                       | - arbo-rapportages                                   |
| - Vakantiekaarten, vergaderschema's                                      | - salarissystemen met toelagen, toelagenaanwijzingen |
| - afdelingsbudgetten   | - normgetoelagen, kopieën, t.e.                      |
| - begrotingsrealisatieoverzichten  | - procedures   |
| - groepsplannen, jaarplanformaties                                       | - notulen, verslagen, rapporten,                     |
| - voortgangsrapportages  | - taakomschrijvingen                                 |
| - functietoelagen  | - meldingsprocedures voor van alles en nog wat       |
| - reisaanpak   | - relatiemanagement richtlijnen                      |
| - reisdeclinatie   | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen        |
| - inkoopbevoegdheden en verantwoordingsrichtlijnen                       | - <b>lean &amp; mean gedoe</b>                       |
| - regels voor het bezoeken van congressen, symposia, studiebijeenkomsten | - audit commissies, kwaliteitshandboeken             |
| - regelingen voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers              | - externe visitaties en inspecties                   |
| - richtlijnen voor het spreken met de pers                               | - milieu effect rapportages                          |
|  | - <b>Plan-Do-Check-Action cycli</b>                  |

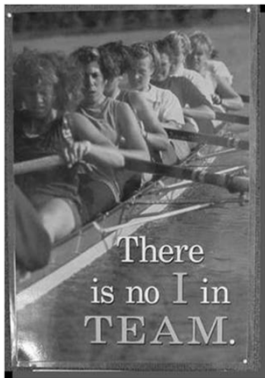
**Plan, do, TRUST!**

Diploma uitreiking AVANS<sup>+</sup>

## Leidinggeven aan jonge professionals?

*Niet te veel!*

- ▶ Minder P&C! Geef ruimte en vertrouwen
- ▶ Investeer in collectieve ambitie en in vakdeskundigheid



Mathieu Weggeman  
Tilburg, 30 juni 2017

### Kenmerken van leidinggevendend 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.*

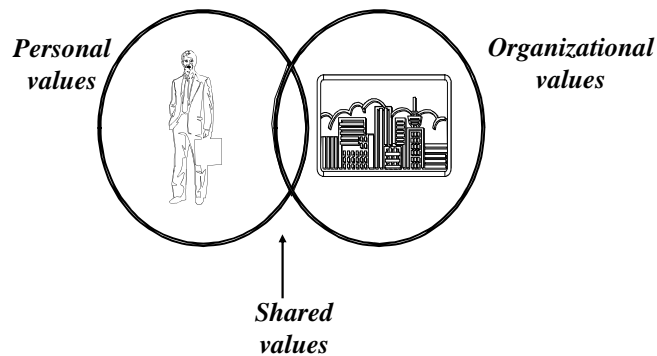
*Lao Tse, 600 BC*



Een collectieve ambitie geeft richting  
aan de energie van de professional

“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 *mission-driven* dan *money-driven*

ITEM	Wat de Nieuwe Generatie profs belangrijk vindt:	Wat traditionele managers denken dat die profs belangrijk vinden:
Interessant werk	1	5
Waardering en bevestiging	2	8
<b>Betrokkenheid (PPP&amp;P)</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Arbeidszekerheid	4	2
<b>Goed salaris (GSM)</b>	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)

### **Fragmenten van collectieve ambities:**

<b>Disneyland</b>	“We give our customers an experience of happiness”
<b>?????</b>	“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”
<b>Holec</b>	“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”
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	“We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and all others who use our products and services”
<b>Philips Research</b>	“Een research succes is pas een succes als het leidt tot een business succes”

### **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)



## 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 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,*

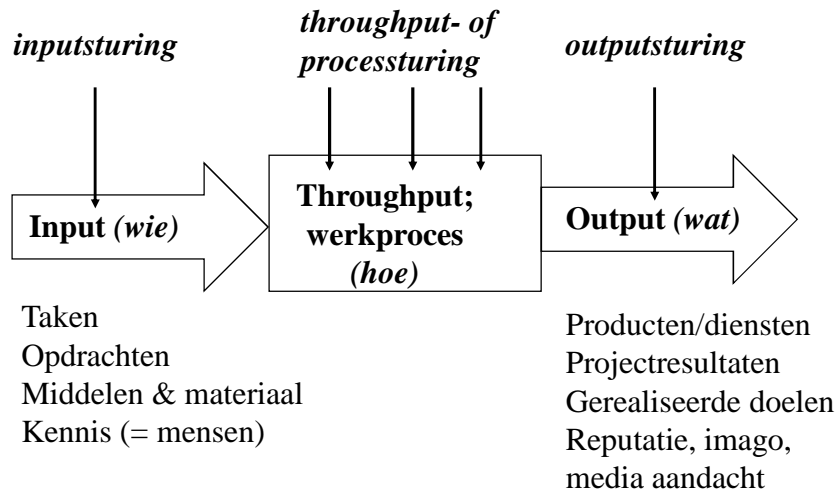
*they will say:*

*We did it ourselves.*

*Lao Tse, 600 BC*

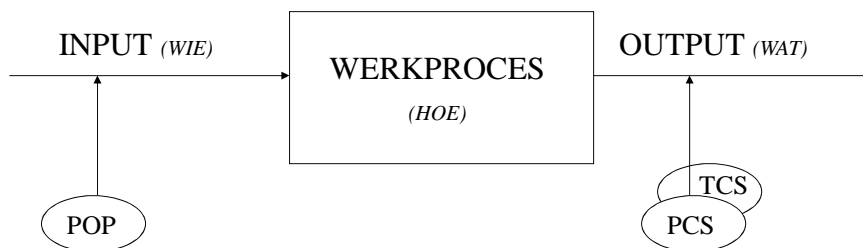


## Sturen op *rijke* output, tenzij ....



**HOE = de professionele autonomie van de vakmens**  
**WAT = de strategische autonomie van de manager**

## Geen POP, wel een PPP, PCS of TCS



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

## Kenmerken van leidinggevenden

### 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.*

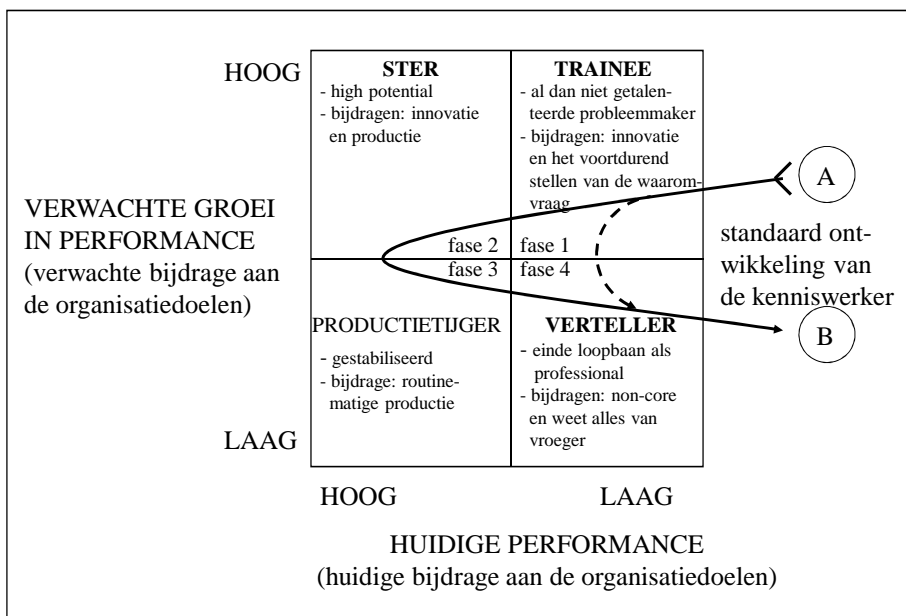
*But a good leader, who talks little,  
when the work is done, his aim fulfilled,  
they will say:*

*We did it ourselves.*

*Lao Tse, 600 BC*



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



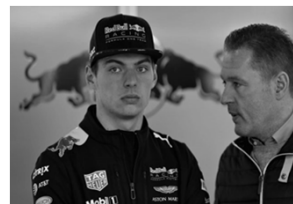
## Differentiëren naar de generatie HiPo's: Energie-remmers voor de Nieuwe Generatie

- Top-down veranderen, besluiten en controleren
- Polder-achtig vergaderen en besluiten
- Formeel gedoe en zakelijke afstandelijkheid
- Bureaucratische controlemechanismen
- Dwingende protocollen



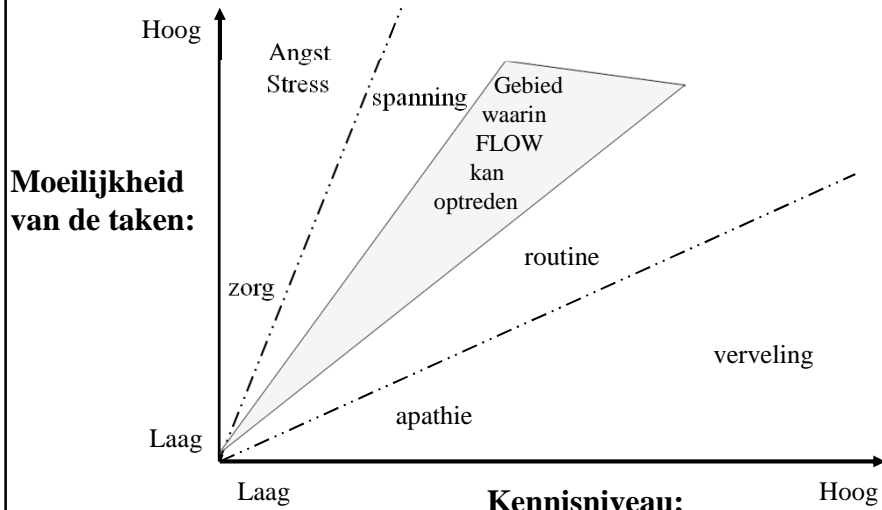
## Differentiëren naar de generatie HiPo's: Energie-gevers voor de Nieuwe Generatie

- Vrijheid om eigen werk zelf vorm te geven, zowel het proces als tijd en plaats
- (Positieve) feedback van collega's; contact met collega's
- Open informele sfeer, open-minded, gelijkwaardigheid
- Jezelf kunnen zijn; de organisatie als 2<sup>e</sup> huis
- Flexibiliteit en afwisseling



**Differentiëren naar flow:  
Zorg dat je in je flow-gebied kunt werken!**

(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



Diploma uitreiking AVANS<sup>+</sup>

**Leidinggeven aan jonge professionals?**  
*Niet te veel!*

- ▶ Minder P&C! Geef ruimte en vertrouwen
- ▶ Investeer in collectieve ambitie en in vakdeskundigheid



Mathieu Weggeman  
Tilburg, 30 juni 2017

### **Een duurzaam inzetbare professional, is iemand:**

- die blijft beschikken over state-of-the-art kennis (die dus geleerd heeft snel te leren)
- die het vak verder brengt, die innoveert
- die durft door te verwijzen; niet doet wat hij of zij niet kan, die weet wat anderen kunnen (die dus geen last heeft van *pigeon holing*)
- die verantwoordelijkheid voelt en neemt voor zijn eigen taken en voor de collectieve ambitie van de groep (**samenwerken**)
- die zijn kennis deelt met anderen binnen en buiten de organisatie, gedreven door zijn betrokkenheid bij de organisatie en de samenleving, (intervisie, intercollegiale toetsing, meester-gezel)
- die zich verantwoordelijk voelt voor zijn of haar eigen deskundigheidsbevordering
- die plezier heeft in zijn werk en dus ook 'houdt van' de klanten

### **The five f's of the New Competitive Professional:**

<b>Focussed better</b>	⇒	<b>knows the core business</b>
<b>Fast</b>	⇒	<b>circumvents bureaucrazy</b>
<b>Flexible</b>	⇒	<b>is outward looking =&gt; innovative</b>
<b>Friendly</b>	⇒	<b>loves people, planet, profit</b>
<b>Fun</b>	⇒	<b>pleasure &amp; flow</b>

**'If it's no fun, nobody is going to do any of this'**

*(inspired by Rosabeth Moss Kanter)*