

## Professionals en Leiderschap

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



Mathieu Weggeman  
Utrecht, 22 mei 2024

### Werkwijze

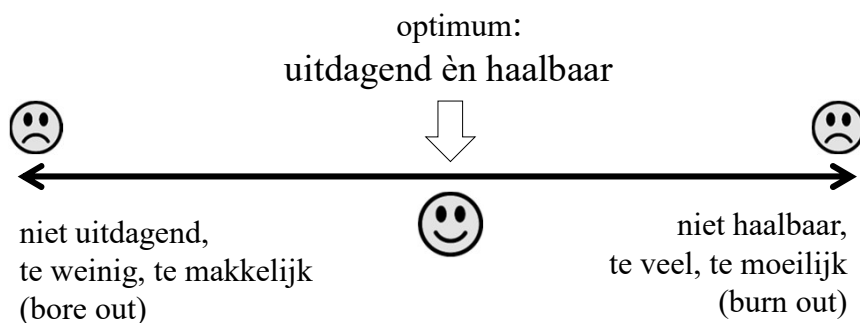
- Traditioneel college met stellingen en Q&A
- Keuze voor inhoud-dia's: die zoveel mogelijk zelf-verklarend zijn, nauwelijks gericht op de entertainmentwaarde. (je hebt dus ook zonder mij iets aan de dia's)
- Organisatiekunde is geen rocket science. Cognitief is het snel duidelijk; veel behoort tot de categorie 'gezond verstand'; innovatie is relatief beperkt. De moeilijkheid zit meer in het *doen*, dan in het *weten*.

## De 80/15/5-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

## Persoonlijke doelen (PCS) en teamdoelen (TCS) bottom-up (laten) formuleren



De meest aangename en produktieve werkdruk ontstaat  
als het werk haalbaar en uitdagend is

## Productief differentiëren vergt een manager met vakkennis

<b>Manager</b>	Uit het vak afkomstig	Laten groeien ontwikkelen opleiden	OK veelbelovende situatie
	Niet uit het vak afkomstig (MBA's)	Design for disaster, grote Q-risico's	Autoriteitsproblemen, foppen verbindingsrisico's
		Ondeskundig (20%)	Vakdeskundig (80%)

## Medewerker

### Vakdeskundig leiderschap in de muziekindustrie

Music and aptitude test for top executives of dominant music platforms:

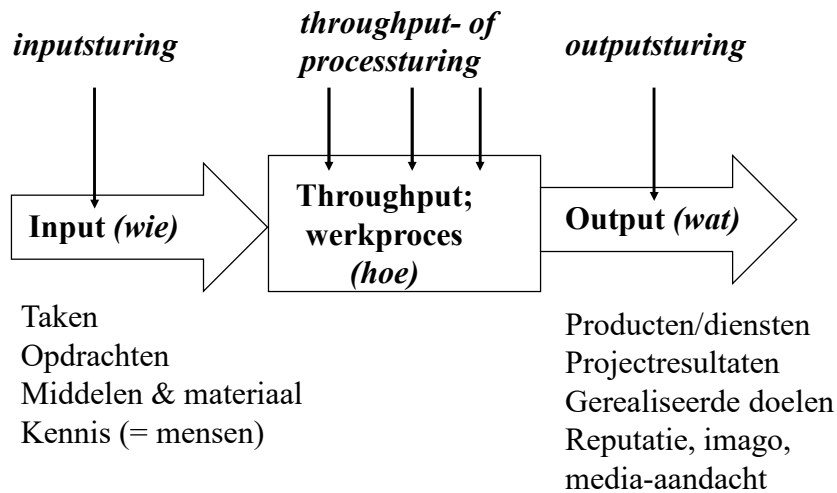
- Can you hum back melodies after hearing them once?
- Can you play an instrument?
- Can you identify intervals and basic chords progressions by ear?
- Can you shake a tambourine without losing the beat?
- Can you sing *Happy Birthday* in tune?

*“If Tim Cook, CEO of Apple, wants to dominate our music culture, let's see if he knows bugger all about it”*

(Ted Gioia: *Ways to Revitalize Arts& Culture*; april 2024)



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



**HOE** = de professionele autonomie van de vakmens

**WAT** = de strategische autonomie van de manager

## De 80/15/5-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, managers moeten *durven* differentiëren!

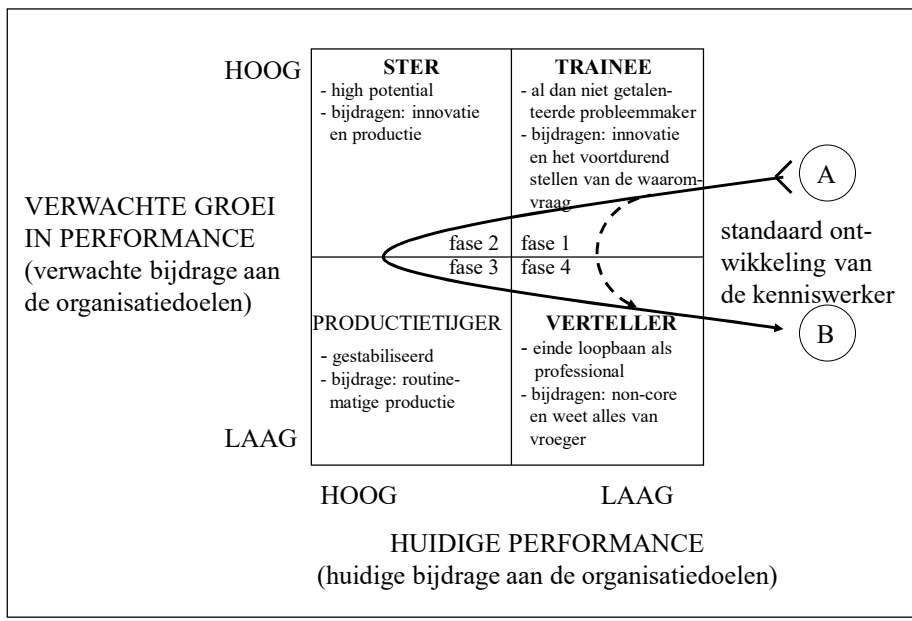
- \* Gelijke monniken, gelijke kappen  
What's good for Peter must be good for Paul



Carl Friedrich Gauss en zijn 'kromme'

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

## De talent ontwikkelingscyclus van professionals geeft argumenten voor differentiatie



## Differentiëren tussen traditionele medewerkers en medewerkers van de Nieuwe Generatie

### Traditionele medewerkers vinden belangrijk:

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

### De Nieuwe Generatie vindt belangrijk:

- ruimte en vertrouwen
- kortlopende projecten
- betekenisvolle bijdrage
- idem + sociale contacten
- afwisseling & plezier (*flow*)
- Collectieve ambitie, PPP&P
- work – life balance

## 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



## 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
- Betekenisvol werk: zelf-actualisatie, collectieve ambitie, (team)flow



Differentiëren naar leeftijd:

### **BMW-fabriek voor senioren in Dingolfing**

- Assemblage fabriek in Beieren; medewerkers tussen 50 en 65 jaar
- Ontworpen door ingenieurs, architecten met de hulp van artsen, fysiotherapeuten en de senioren zelf (issues: zithoogte, voorover bukken, shift-duur e.d.)
- Vooraf: training op het gebied van gezondheid, voeding en beweging
- Fysiotherapie: 24/7 oproepbaar
- Meer verlichting, rijdende gereedschapskisten, grotere letters, langzamer draaiende band
- Geluidsisoleerd, zonnepanelen, regenwatergebruik



## Command & Control hebben hun beste tijd gehad!

- **Het “slechte” nieuws:**

Professionals en professionele teams zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van (proces)informatiesystemen  
(Henry Mintzberg)

**DELLE**

$$W_s = f(T_w)$$

**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

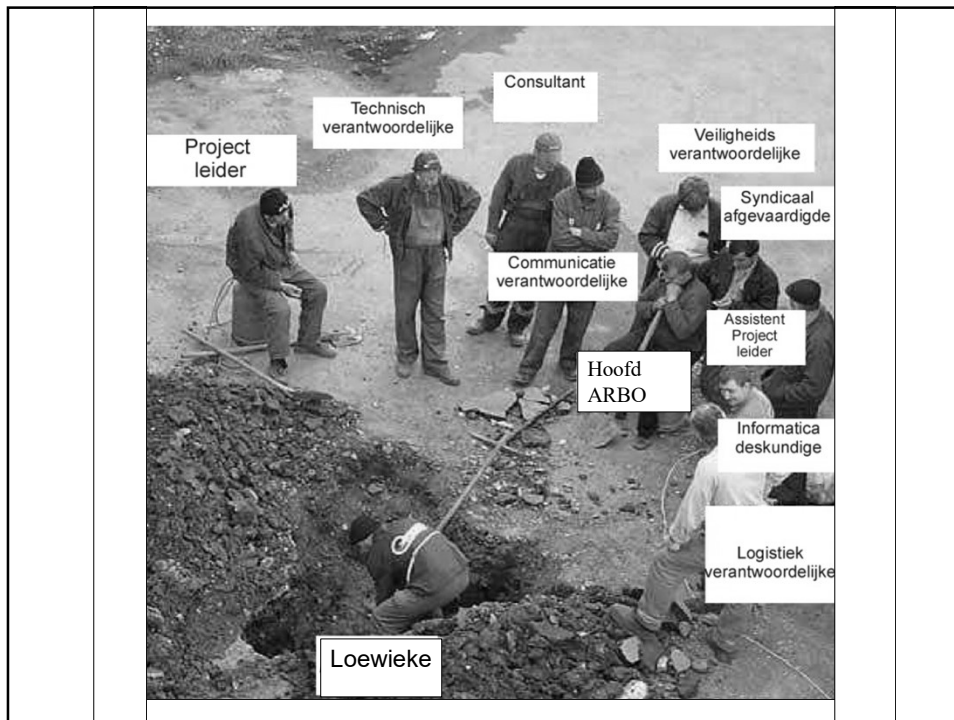
Vaak uitgedrukt in een “mission statement” of collectieve ambitie

Er is te weinig vertrouwen in de vakmensen  
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   | - normgetuigenissen, kopieën, kopiëren, t.e.         |
| - begrotingsrealisatieoverzichten  | - procedures   |
| - groepsplannen, jaarplanformaties                                       | - brieven, verslagen, rapporten,                     |
| - voortgangsrapportages  | - taakomschrijvingen                                 |
| - functioneringsgesprekken   | - meldingsprocedures voor van alles en nog wat       |
| - reisaanvragen  | - relatiemanagement richtlijnen                      |
| - reisdeclaraties  | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen        |
| - inkoopbeoordelingen 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!**





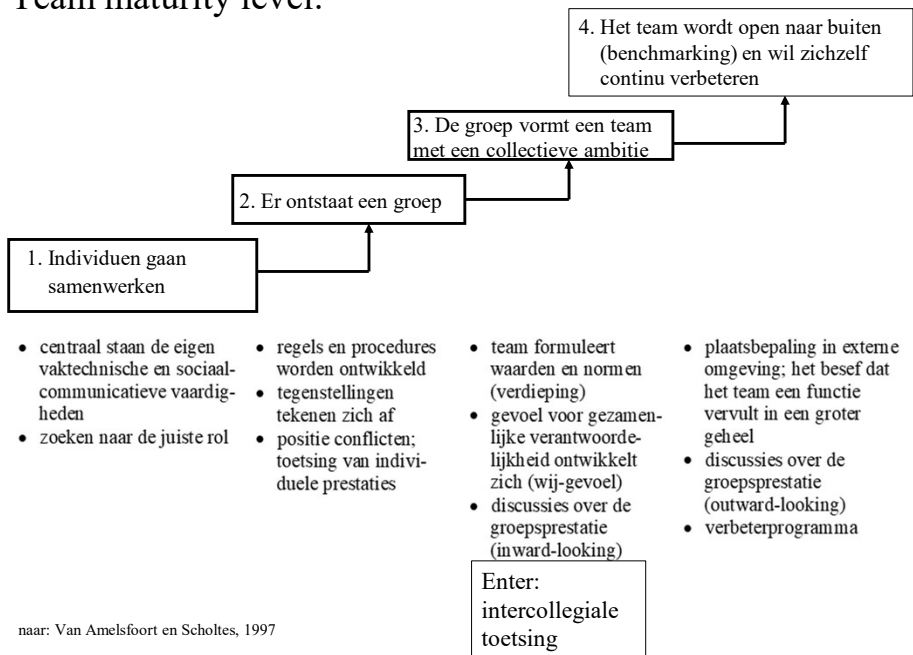
## Leiderschap bij Buurtzorg Nederland

### Kenmerken:

- zelforganisatie
- het ontbreken van een managementstructuur
- het centraal stellen van vakmanschap en dus
- het bieden van leermogelijkheden
- werken op basis van vertrouwen.



## Team maturity level:



Collegereeks TIAS & HR Academy: Cultuurverandering en gedrag

## Professionals en Leiderschap

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



Mathieu Weggeman  
Utrecht, 22 mei 2024

**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 (innovatie)strategie
- communiceren op tijd en eerlijk; *zijn* er en differentiëren
- 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.*

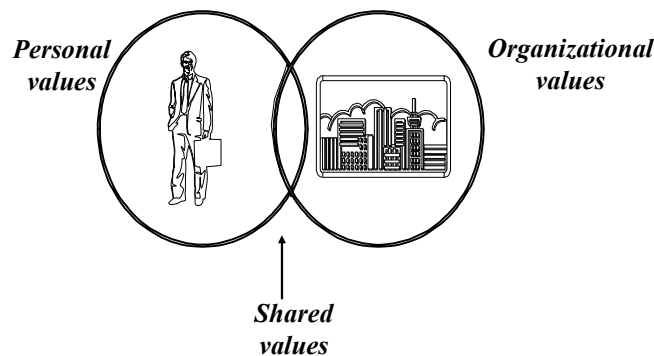
*Lao Tse, 600 BC*



Een collectieve ambitie geeft richting  
aan de ambitie en 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”

(David Maister)



Peter Wennink (CEO) en Jos Benschop (CTO)  
over de kernwaarden van ASML

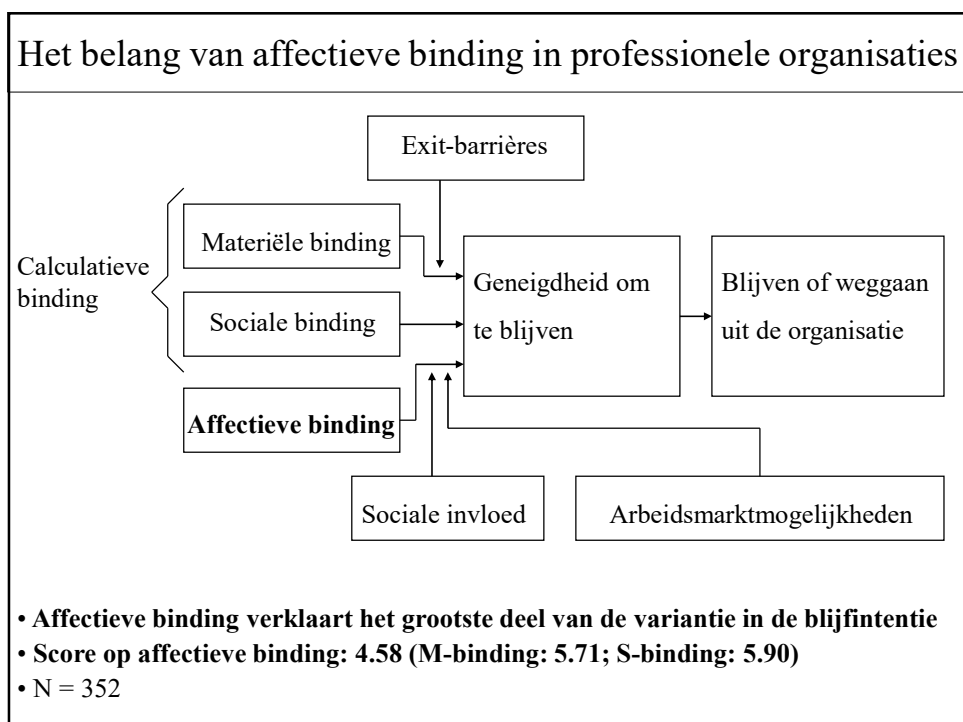
- Challenge
- Colaborate
- Care



Nederlanders houden meer van hun vak, dan van hun organisatie

<p>zeer bevolgen</p> <p><b>Bevolgen (vak)</b></p> <p>NL: 19% EU: 11% (Schaufeli, 2017)</p> <p>niet zo bevolgen</p>	<p><b>Solist / cosmo-prof:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik hou van mijn werk en doe dat min of meer toevallig in deze organisatie</li> <li>- Individualistische topexpert vertrekt als hij elders grotere machines of een groter lab of meer assistenten krijgt</li> </ul>	<p><b>YES!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik hou van mijn werk en van deze organisatie</li> <li>- Vakdeskundige teamspeler die trots is op zijn werk en op 'zijn' organisatie</li> </ul>
	<p><b>Triest geval:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik hou niet van mijn werk en ik hou niet van deze organisatie</li> <li>- Ruilen tijd voor geld</li> <li>- apathische individualisten</li> </ul>	<p><b>Teamspeler / local-prof:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik hou van deze organisatie; wat ik daar moet doen, maakt me niet zo veel uit</li> <li>- Teamspeler met clubliefde; veel Senioren in multinationals</li> </ul>
<p>niet zo betrokken</p>	<p><b>Betrokken (op org.)</b></p> <p>NL: 9% EU: 14% (Gallup, 2017)</p>	<p>zeer betrokken</p>

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
<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)		



## 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).

**Het gaat vooral om het proces!**

## 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” (in de tijd van Steve Jobs)
<b>Eaton-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”

## **Collectieve ambitie van de Baak**

- De Baak past toe wat ze anderen leert.
- We gaan met klanten de gevarenzone 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.

## Missie van Yuverta

- ⌘ Een school die mij niet alleen leert,  
maar die mij wijst,  
met me meegaat en laat ontdekken.
- ⌘ Om het klimaat, het water en het groen,  
want ik wil zorgen voor het leven van elk dier  
en van elke mens. En daarom leer ik door!



## Eisen te stellen aan een collectieve ambitie

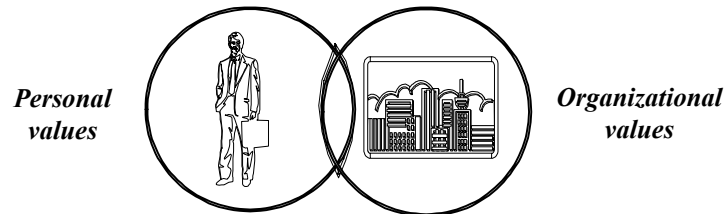
### **De collectieve ambitie:**

- 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 kernwaarden en collectieve ambitie via gewenst gedrag naar HTD



- Stap 1:** Expliciteren van de collectieve ambitie (the Big Why) op basis van de gedeelde waarden (shared values)
- Stap 2:** Uit de collectieve ambitie afleiden van gewenst gedrag: (standards of behaviour, do's & dont's, code of conduct)
- Stap 3:** Verankering in de HTD-praktijk. (F-gesprekken, beoordelingen)
- Stap 4:** Herhaling van stap 1 t/m 3 na een jaar of 3

## Standards of behavior Radboud UMC

*De Radboud Manier van Werken:*

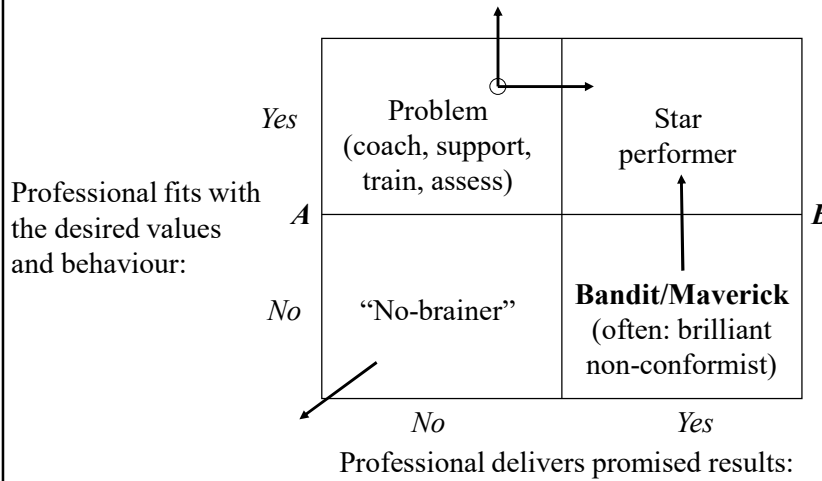
- verantwoordelijkheid nemen
- ruimte geven
- tijd voor elkaar hebben en elkaar steunen
- elkaar aanspreken én elkaar vertrouwen
- heldere afspraken maken en die nakomen



**Zijn allemaal criteria bij de intercollegiale toetsingspraktijk  
=> gedragsverandering = cultuurverandering**

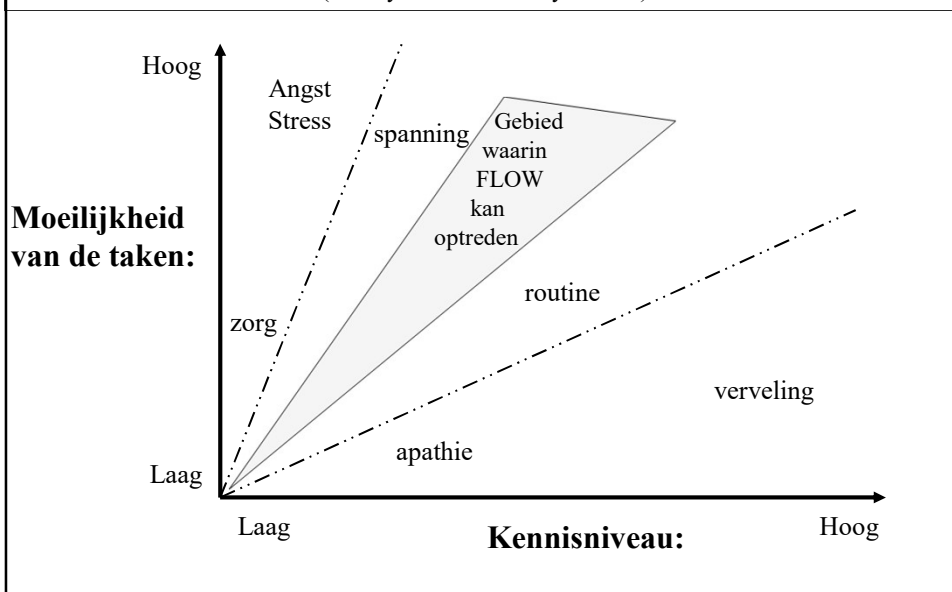
## Jack Welch Managers Matrix

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



Hoeveel briljante non-conformisten kunnen we ons permitteren zonder ongeloofwaardig te worden? 1 op de hoeveel?

Als er een collectieve ambitie is, hoeven mensen alleen nog in hun kracht gezet te worden = hun flowgebied op te zoeken  
(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



## STELLING

Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk

- waar bureaucratie welig tiert
- passie ver te zoeken is
- samenwerking niet vanzelf gaat, en
- nieuwe medewerkers komen en gaan

### **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 differentiëren
- 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.*

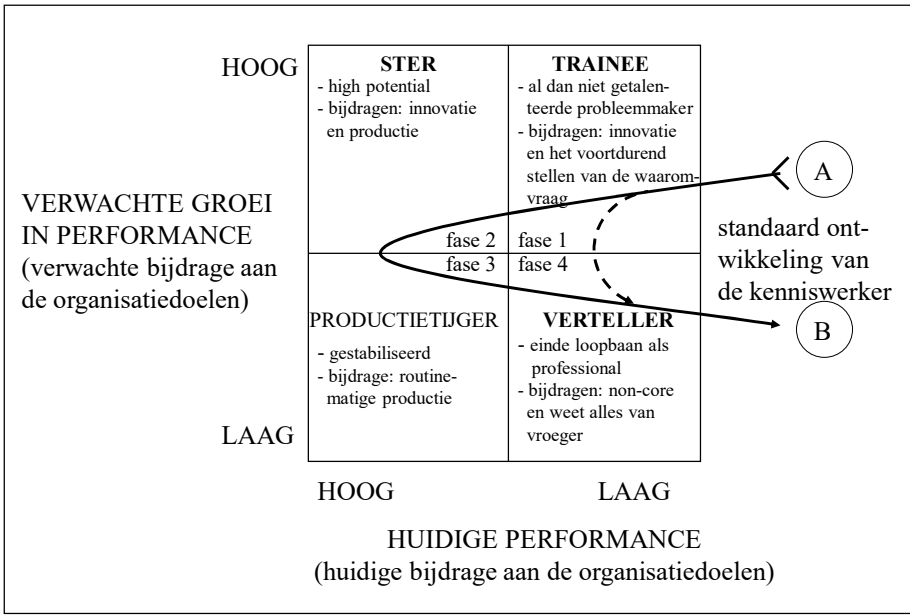
*But a good leader, who talks little,  
when the work is done, his aim fulfilled,  
they will say:*

*We did it ourselves.*

*Lao Tse, 600 BC*

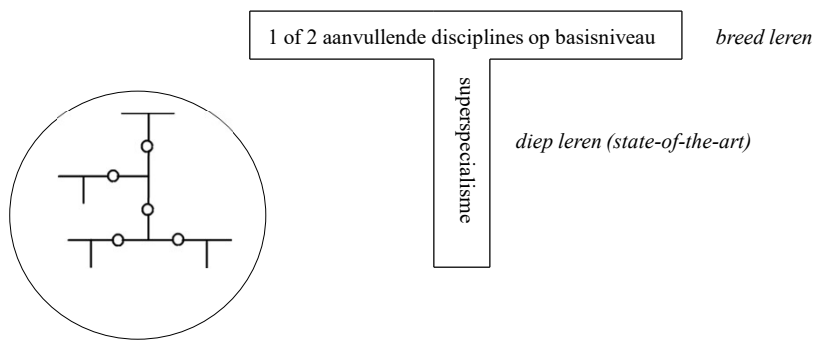


**Door de steeds kortere halfwaardetijd van kennis, worden we op steeds jongere leeftijd minder goed in ons vak – als we niets doen.**



### 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*)

**Durf vroeg of laat te kiezen voor een T-profiel!**

Superspecialist



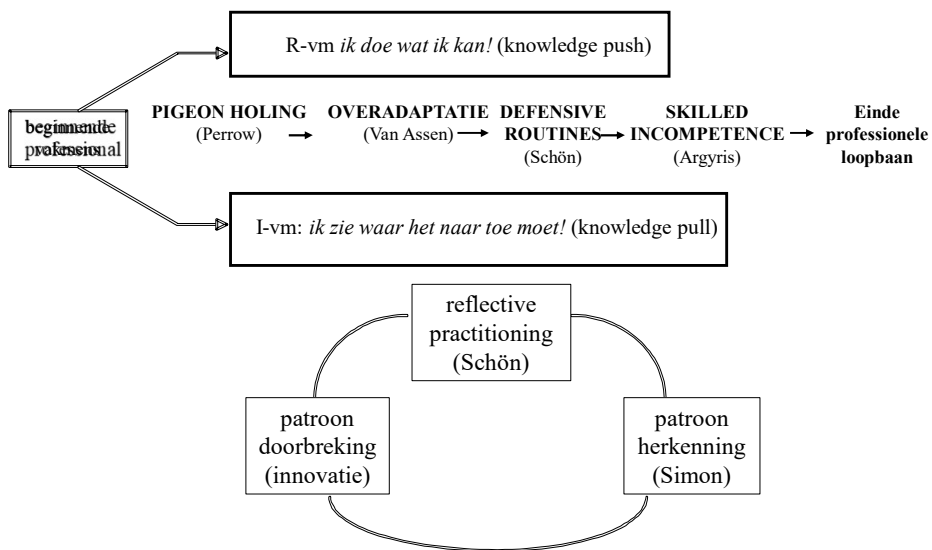
Generalist

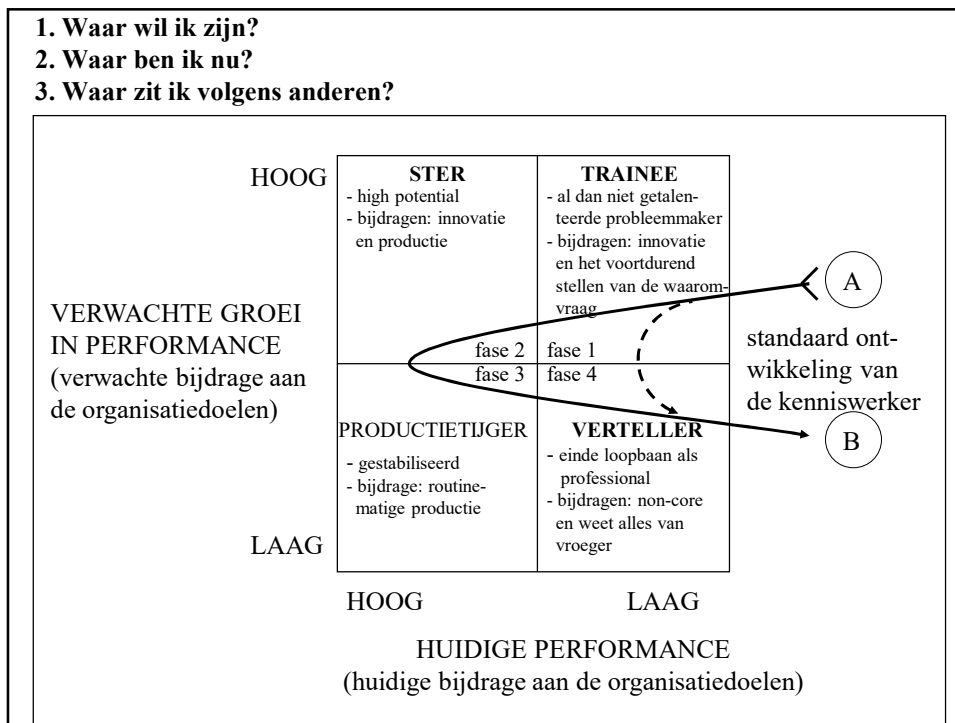
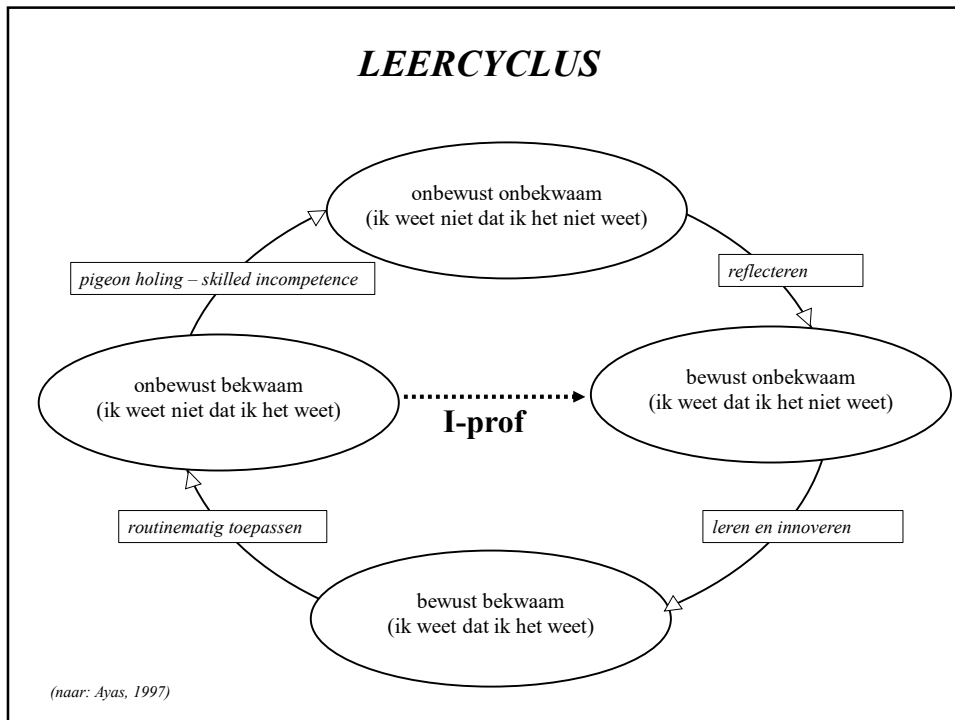


Standaard T-profiel



De lineaire ontwikkeling van de Routinematig werkende professional en de cyclische ontwikkeling van de Improviserende/Innoverende professional





HR-beleid voor (industriële) productie organisaties	'HR'-beleid voor KIO's en professionele organisaties
<ul style="list-style-type: none"> <li>- HRM</li> <li>- Kwaliteit(szorg) staat centraal</li> <li>- Contract management (opdrachtgever vs. -nemer)</li> <li>- Brengen vs. halen</li> <li>- Taak die past bij competenties</li> <li>- F-gesprekken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HTD</li> <li>- Kennis en innovatie staan centraal</li> <li>- Mission en value-driven (zelf actualisatie)</li> <li>- Samenwerking en synergie</li> <li>- Taak die past bij talenten (potentie)</li> <li>- Intercollegiale toetsing</li> </ul>

Collegereeks TIAS & HR Academy: Cultuurverandering en gedrag

## Professionals en Leiderschap

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



Mathieu Weggeman  
Utrecht, 22 mei 2024

## De Anglo-saksische versus de Rijnlandse werkcultuur

### Anglo-saksische of Anglo-Amerikaanse stijl:

- Regels zijn regels
- Verschillen tussen mensen doen er niet zo veel toe:  
je wordt beoordeeld op je functie,  
en minder op je samenwerkingsbereidheid
- Hiërarchie telt: Wie de baas is mag het zeggen!

### Rijnlandse stijl:

- Wie het *kan*, mag het doen;  
in plaats van: in wiens functieomschrijving het staat, *moet* het doen
- Wie het weet mag het zeggen;  
in plaats van wie de baas is mag het zeggen
- Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling  
van ongelijken.

## The five F's of the New Competitive Organization

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

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

*(Rosabeth Moss Kanter)*



Here is Edward Bear, coming downstairs now, bump, bump, bump, on the back of his head, behind Christopher Robin. It is, as far as he knows, the only way of coming downstairs, but sometimes he feels that there really is another way, if only he could stop bumping for a moment and think of it.

