

Studiereis de Queeste

Leidinggeven in de publieke sector

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

Mathieu Weggeman
Vught, 23 november 2016

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

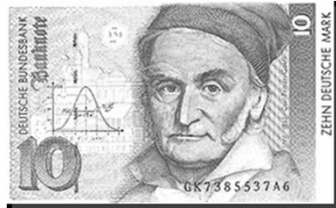
≈ 15% is ex-professional: kan het niet (meer) zo goed
voor wie het niet (meer) *kan*: leerprocessen inrichten
training en opleiding, meester-gezel relaties, coaching
repertoireverkleining e.d.

≈ 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 en 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)

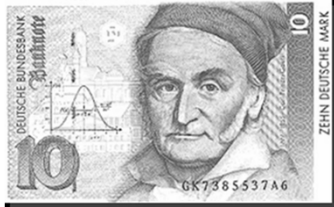
Machtsafstand

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	* er moet verschil zijn; ieder zijn plaats
* de hiërarchie bestaat alleen voor het gemak	* de hiërarchie weerspiegelt de ongelijkheden
* iedereen heeft dezelfde rechten	* mensen met macht hebben recht op bepaalde privileges

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 en zijn 'kromme'

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

Wat belemmert u c.q. leidinggevend en om meer te differentiëren in aansturingstijl dan zij nu doen?

HR/P&O, de CAO, de vakbonden en de medezeggenschap!

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 productiefactor '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 proces/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

Studiereis de Queeste

Leidinggeven in de publieke sector

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

Mathieu Weggeman
Vught, 23 november 2016

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

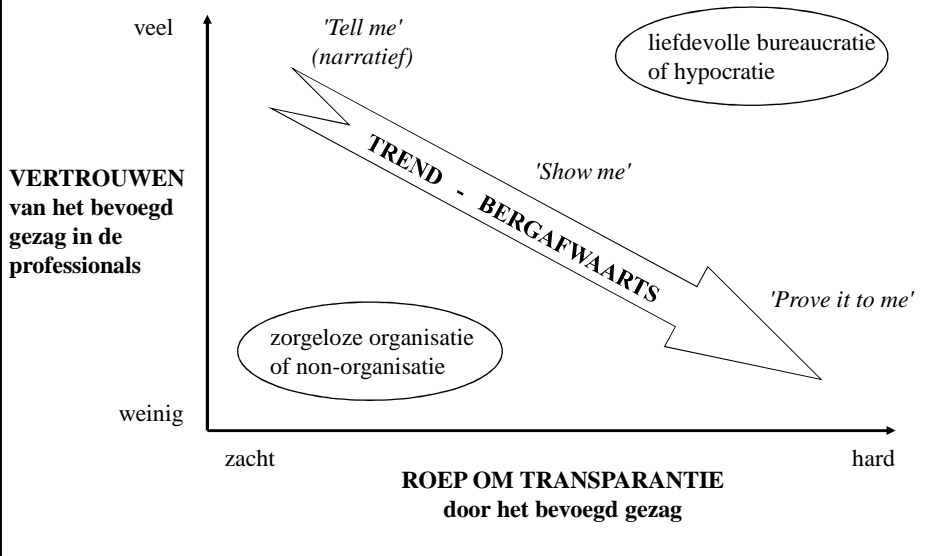
Er is te weinig vertrouwen in de vakmensen
 want het dominant managementparadigma is nog steeds:
 planning & control met behulp van verticale regels en procedures

- | | |
|--|---|
| - balanced score card | - sleutelprocedures |
| - werkvoorschriften en protocollen | - tekenbevoegdheden, toetsmatrijzen |
| - tijdschrijfsystemen | - parkeer(plaats)regelingen |
| - aan- en afwezigheidsregistraties | - arbo-rapportages |
| - vakantiekaarten, vergaderschema's | - salarissystemen met... aanwijzingen |
| - afdelingsbudgetten | - normen... kopieën, t.e. |
| - begrotingsrealisatieoverzichten | - ...cedures |
| - groepsplannen, jaarplanformaten | - ...even, verslagen, rapporten, |
| - voortgangsrapporten | - taakomschrijvingen |
| - function... | - meldingsprocedures voor van alles en nog wa |
| - reisaan... | - relatiemanagement richtlijnen |
| - reisdecla... | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen |
| - inkoopb... en verantwoordings-richtlijnen | - lean & mean gedoe |
| - 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 |
| | - Plan-Do-Check-Action cycli |

Plan, do, TRUST!

“Daar waar de vakdeskundigheid ontbreekt,
 ontstaat als vanzelf de regelneef”,

(Pieter Winsemius)



Buurtzorg Nederland: zelfsturing op het proces

Circa 14.000 medewerkers in ongeveer 900 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

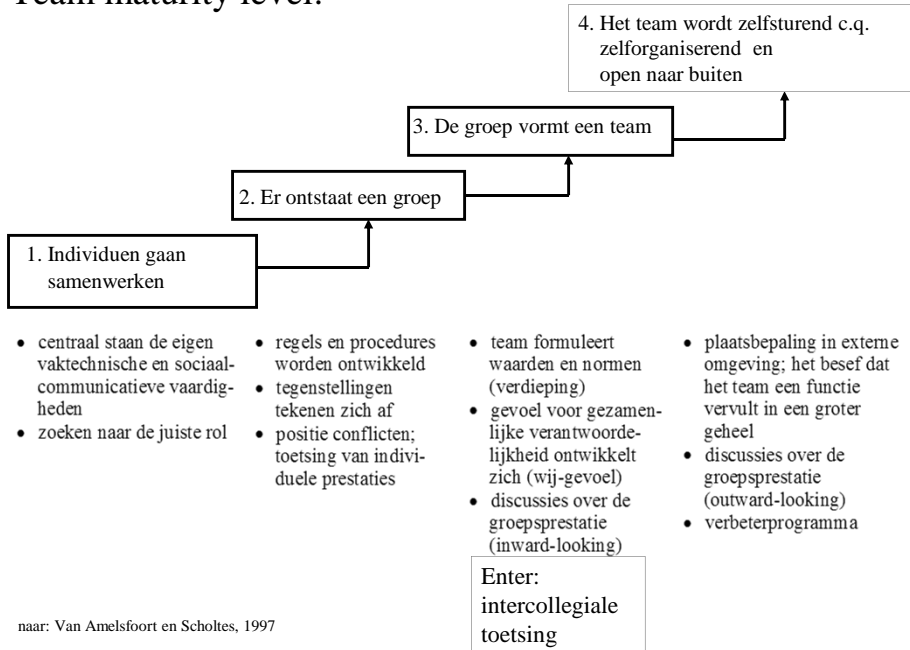
Leiderschap bij Buurtzorg Nederland

Kenmerken:

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



Team maturity level:



Studiereis de Queeste

Leidinggeven in de publieke sector

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

Mathieu Weggeman
Vught, 23 november 2016

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.

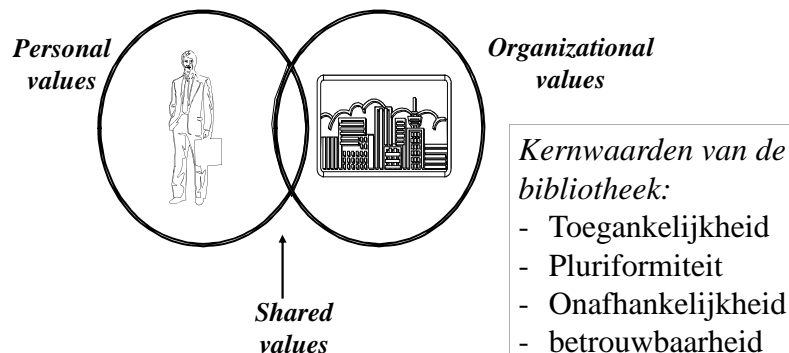
Lao Tse, 600 BC



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”

(David Maister)



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 denken 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).

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 onzakenlijkheid winst oplevert.



Korein:

Kinderen staan aan het begin van de meest fascinerende ontdekkingsstocht die er bestaat: het leven.

Kinderen zitten vol levenslust en nieuwsgierigheid. Ze groeien en ontwikkelen zich de hele dag door, stap voor stap. En laat het nu precies dat zijn waar wij bij Korein met zijn allen voor staan: de ontwikkeling van kinderen.



*'It takes a village to raise a child'
Als medewerker van Korein maak je deel uit van dat dorp.*



Identiteit PricoH

*Wij zijn aan te spreken op onze oprechte aandacht voor de leerling.
Elke leerling wordt gezien in zijn of haar eigen ontwikkeling en in
relatie tot anderen en de omgeving.*

*'Samen-leven gaat verder dan ik-leven': vanuit dit vertrekpunt willen
onze scholen de nieuwsgierigheid van mensen voeden en hen de
schoonheid en zinvolheid van het bestaan doen ervaren.*

Het is deze passie voor onderwijs die ons verbindt.

*Een school die is geïnspireerd door het Evangelie laat voortdurend
het geluid doorklinken van waarden als zorgzaamheid,
rentmeesterschap, eerbied voor het leven en de schepping.*

Collectieve ambitie van de Gemeente Bergen i.s.n.*

*Daar waar de oneindige zee elke dag het strand weer kust,
waar mensen samen leven, liefhebben, ontspannen, werken en
gelukkig kunnen zijn,
daar ligt in duin en polder: Bergen*

Daar houden wij van, daar werken wij voor!

Wij verstaan de kunst,
om samen met mensen van binnen en buiten
kleurrijk richting te geven
en met lef een krachtige koers te bepalen.

* met Egmond en Schoorl

Eisen te stellen aan een collectieve ambitie:

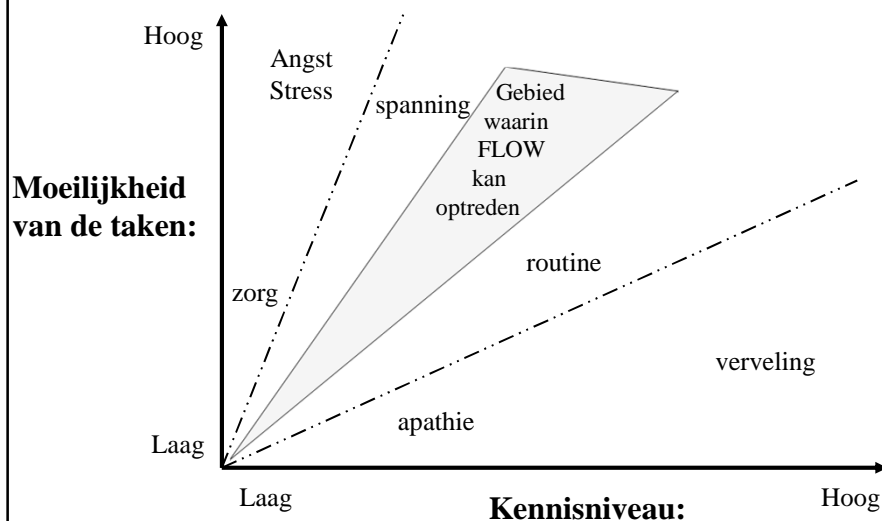
De collectieve ambitie:

- 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?

Als er een collectieve ambitie is, hoeven mensen alleen nog maar in hun kracht gezet te worden

(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



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.*

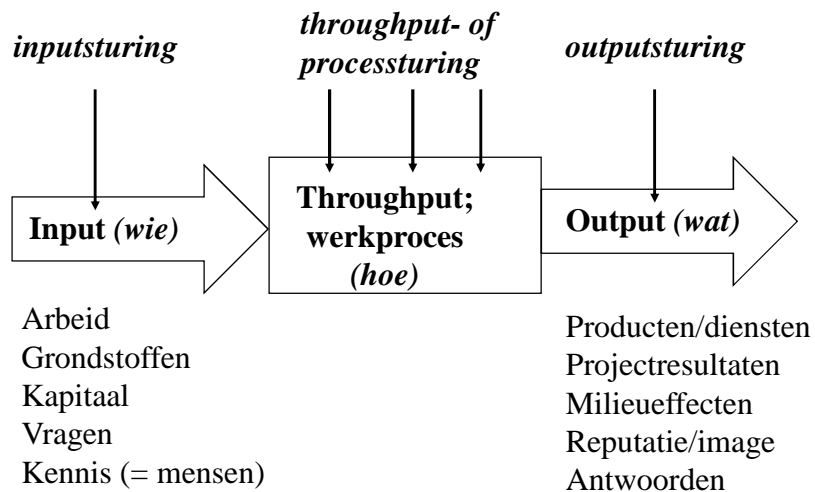
*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

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

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.*

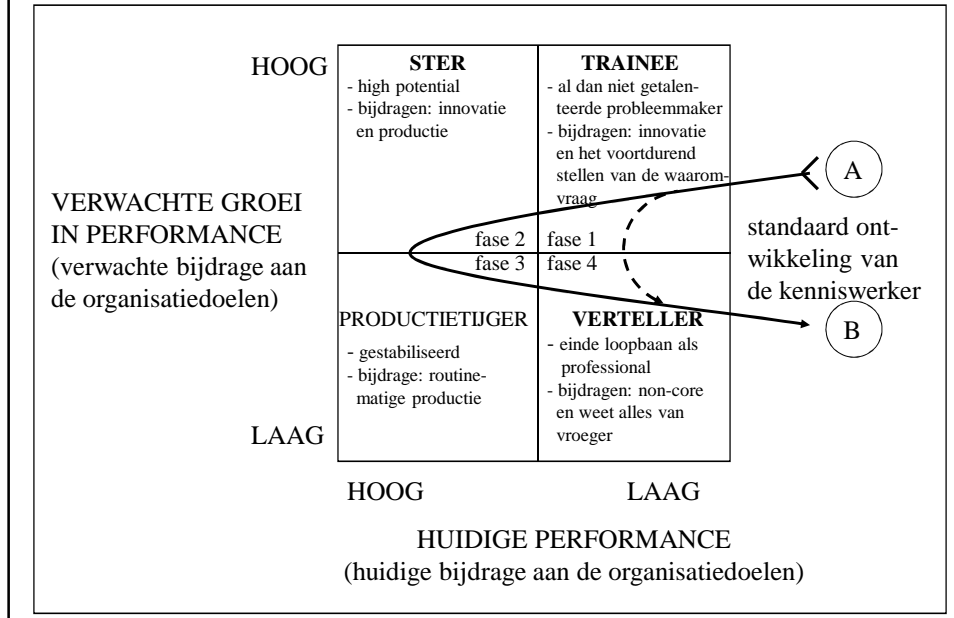
*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

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.



Wie niet state-of-the-art in het vak is, kan niet in de *lead* zijn!

Intrinsieke motivatie om *state-of-the-art* in je vak te blijven, leidt tot betere resultaten dan externe dwang (herregistratie, PE-punten circus, managers, Q-commissies, ministeries, inspecties e.d.)

Maak outputafspraken, maar laat professionals *zelf* de verantwoordelijkheid nemen voor de inrichting van:

- Permanente educatie (vakliteratuur bijhouden, seminars, congressen, e.d.)
- Professionele refereer bijeenkomsten en project review meetings
- Deelnemen aan onderzoeksactiviteiten en daarover publiceren
- Intervisie bijeenkomsten
- Intercollegiale toetsingsgroepen
- Intercollegiale visitatiecommissies en ‘gluren bij de burens’
- Werken in meester-gezel relaties

Studiereis de Queeste

Leidinggeven in de publieke sector

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

Mathieu Weggeman
Vught, 23 november 2016

De gewenste medewerkersstijl van de professional op het gebied van kennis en leren:

- Zelfsturing: verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid afleggen voor de eigen daden
- Coachen en helpen van minder briljante collegae (intervisie, intercollegiale toetsing, meester-gezel)
- Durven doorverwijzen; niet doen wat je niet kunt, weten wie wat kan; multidisciplinair samenwerken
- Verantwoordelijkheid nemen voor je eigen deskundigheidsbevordering
- Hulp vragen bij collegae en leidinggevendenden

Samenvatting:
Het managen van verwachtingen

Wat verwachten professionals van leidinggevenden?

Inspiratie, minder bureaucratie en meer vertrouwen!
(het wegnemen van allerlei beslommeringen; hitteschild)

Wat verwachten leidinggevenden van professionals?

Dat ze state-of-the-art in hun vak zijn,
en dat ze iets hebben met de collectieve ambitie

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)