

Studiebijeenkomst Samen in de Regio

Meer werkplezier en meer productiviteit in professionele organisaties

- ▶ Door mensgericht te durven differentiëren naar vakdeskundigheid
- ▶ Door meer te sturen op collectieve ambitie dan op regels en procedures

Mathieu Weggeman
Roosendaal, 19 november 2024

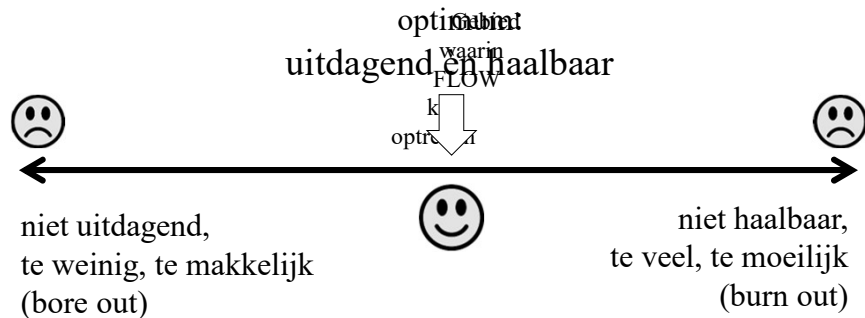


De 80/15/5-regel voor professionals:

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

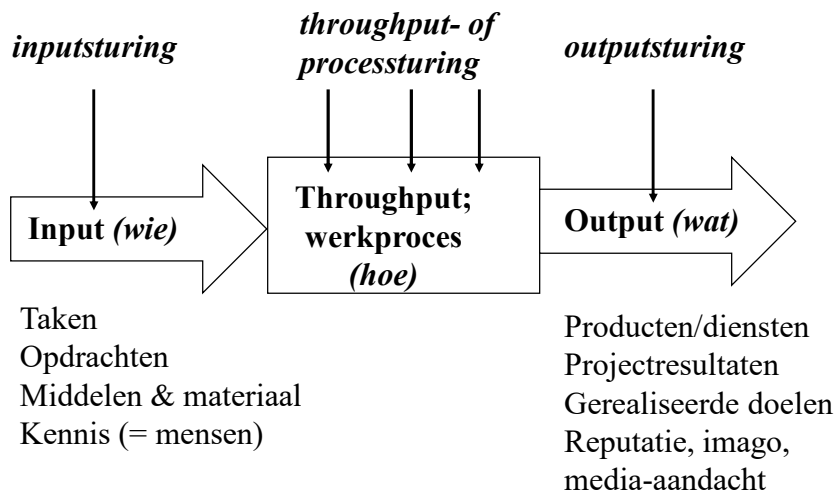
geef hen ruimte en vertrouwen en stuur op resultaatafspraken

Persoonlijke resultaatafspraken en
teamresultaatafspraken
bottom-up (laten) formuleren



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

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 resultaatafspraken

≈ 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. Daarom moeten managers *durven* differentiëren!

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

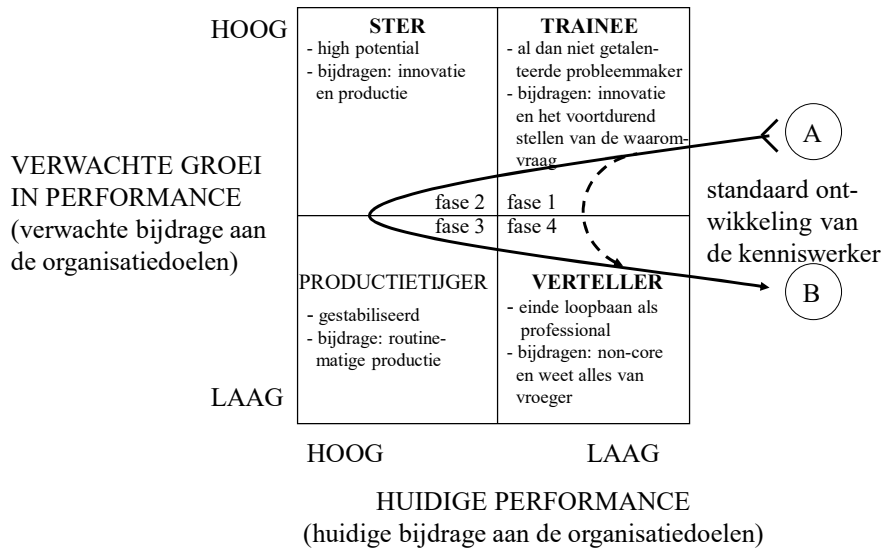


Carl Friedrich Gauss en zijn 'kromme'

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

Different strokes, for different folks
(Sammy Davis Jr.)

De talent ontwikkelingscyclus van professionals geeft ook 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

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
- Geluidsgeïsoleerd, zonnepanelen, regenwatergebruik



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 Tissman 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

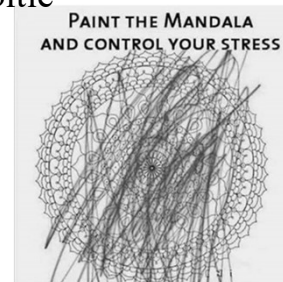
Toen, na enkele weken De Gemeente:

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

Studiebijeenkomst Samen in de Regio

Meer werkplezier en meer productiviteit in professionele organisaties

- ▶ Door mensgericht te durven differentiëren naar vakdeskundigheid
- ▶ Door meer te sturen op collectieve ambitie dan op regels en procedures



Mathieu Weggeman
Roosendaal, 19 november 2024

Command & control is goed voor de koekjesfabriek

Het “slechte” nieuws:

Professionals en professionele teams zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van (management)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 taakomschrijvingen |
| - afdelingsbudgetten | - normgetuigenissen, kopieën, t.e. |
| - begrotingsrealisatieoverzichten | - procedures |
| - groepsplannen, jaarplanformaten | - brieven, verslagen, rapporten, |
| - voortgangsrapporten | - taakomschrijvingen |
| - functioneringsgesprekken | - meldingsprocedures voor van alles en nog wat |
| - reisaanvragen | - relatiemanagement richtlijnen |
| - reisdeclaraties | - kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen |
| - inkoopbevelen 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!

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 (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.*

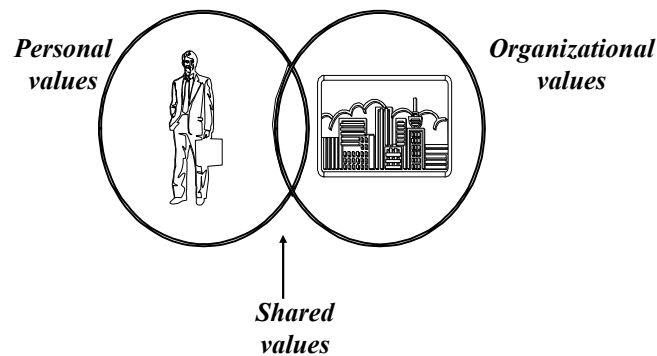
Lao Tse, 600 BC



Een collectieve ambitie zorgt voor minder bureaucratie,
een betere samenwerkingscultuur en voor meer teamflow

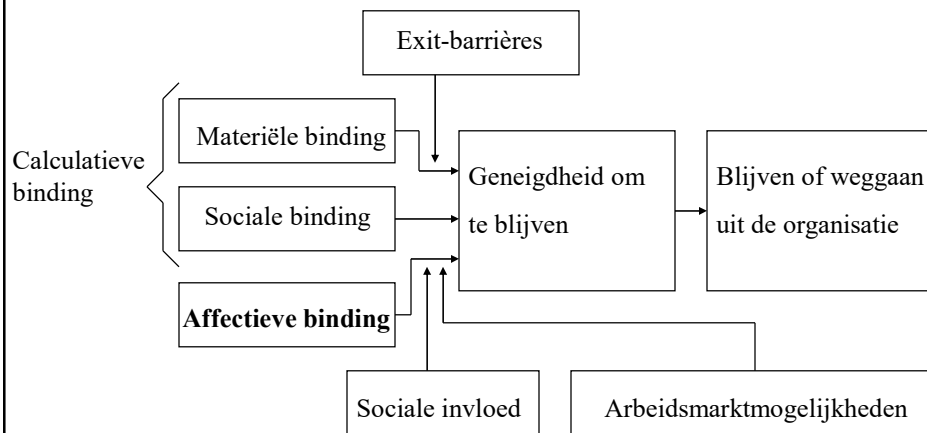
“The key message to managers of professionals is:
create meaning! Help your subordinates to find the
excitement in their work. Doing this is the key to
quality and productivity”

(David Maister)



Nederlanders houden meer van hun vak, dan van hun organisatie			
Bevlogen (vak) NL: 19% EU: 11% (Schaufeli, 2017)	Solist / cosmo-prof: - Ik hou van mijn werk en doe dat min of meer toevallig in deze organisatie - Individualistische topexpert vertrekt als hij elders grotere machines of een groter lab of meer assistenten krijgt	YES! - Ik hou van mijn werk en van deze organisatie - Vakdeskundige teamspeler die trots is op zijn werk en op 'zijn' organisatie	
	Triest geval: - Ik hou niet van mijn werk en ik hou niet van deze organisatie - Ruilen tijd voor geld - Apathische individualisten	Teamspeler / local-prof: - Ik hou van deze organisatie; wat ik daar moet doen, maakt me niet zo veel uit - Teamspeler met clubliefde; veel Senioren in multinationals	
niet zo bevlogen	niet zo betrokken	Betrokken (op org.) NL: 9% EU: 14% (Gallup, 2017)	
		zeer betrokken	

Het belang van affectieve binding in professionele organisaties



- **Affectieve binding verklaart het grootste deel van de variantie in de blijfintentie**
- **Score op affectieve binding: 4.58 (M-binding: 5.71; S-binding: 5.90)**
- N = 352

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!

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 UWV

- Onze uitkeringen vormen voor veel mensen de basis voor hun bestaanszekerheid. Zodat ze kunnen pinnen als ze bij de kassa staan, hun huur kunnen betalen en hun koelkast kunnen vullen. Achter elke aanvraag voor een uitkering, achter elk dossier gaat een mens of een gezin schuil. Wij zorgen voor rust, zekerheid en vertrouwen.
- Door actief de verbinding te zoeken met andere divisies gaan we - als 1 UWV – nog meer betekenen voor onze cliënten. Dan, juist dan, laten we ons hart spreken. Daarmee groeien we uit naar een mensgerichte publieke dienstverlener. Naar 1 UWV, met

Het ♥ op de juiste plaats

Collectieve ambitie van de Gemeente Bergen *

*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.



* ‘Gefuseerd’ 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 bepaalde groep *stakeholders*.
- moet bijna onmogelijk zijn om te realiseren, het innerlijk vuur: *I had a dream ...*
- moet lezen als poëzie, (de analyse voorbij)
- geen 'braaftaal' (de leerling centraal, management is integer)
- moet samen met de medewerkers gemaakt zijn
- moet door de leiding geïnternaliseerd zijn en enthousiast uitgedragen worden
- moet gebaseerd zijn op gedeelde kernwaarden, op *shared values*

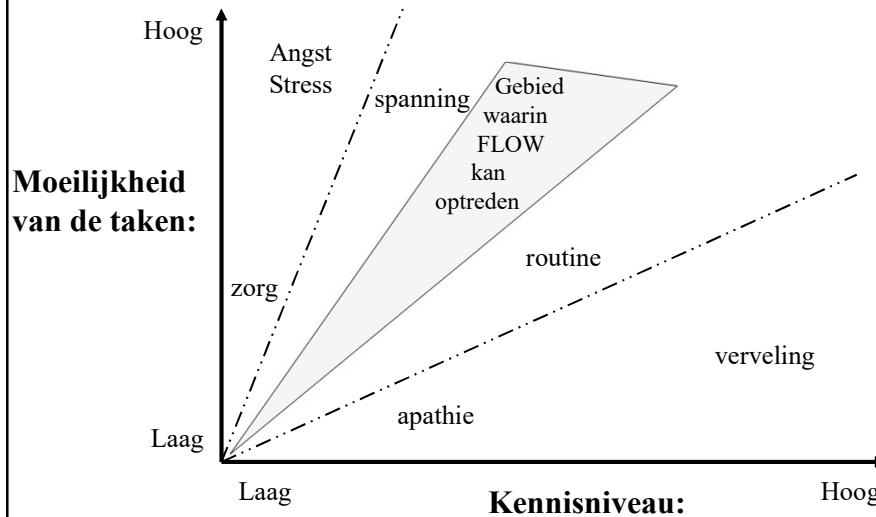
Collectieve ambitie Samen in de Regio

Bij Samen in de Regio geloven we in het betekenisvol ondernemerschap. Het gaat om een gezonde balans tussen geld verdienen en maatschappelijke problemen oplossen. Het streven naar welzijn (kwaliteit van leven) en welbevinden (individueel geluk) wordt net zo belangrijk als het streven naar welvaart.

Maatschappelijke betrokkenheid
en samen van betekenis zijn
zorgt voor een regio
waarin het fijn leven, wonen en werken is.

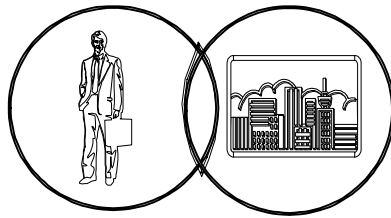


Als er een collectieve ambitie is, hoeven mensen alleen nog in hun kracht gezet te worden c.q. hun flowgebied op te zoeken
(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



In 4 stappen
van collectieve ambitie naar gewenst gedrag

*Personal
values*



*Organizational
values*

- 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 Gewenste werkcultuur bij 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**

The Brainport Way

The Brainport way to predict is to invent

The Brainport way to compete is to collaborate

The Brainport way to multiply is to share

The Brainport way to learn is to start

The Brainport way to expand is to adapt

The Brainport way to achieve is to try

The Brainport way to think is to design

STELLING

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

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

Studiebijeenkomst Samen in de Regio Meer werkplezier en meer productiviteit in professionele organisaties

- Door mensgericht te durven differentiëren naar vakdeskundigheid
- Door meer te sturen op collectieve ambitie dan op regels en procedures



Mathieu Weggeman, Roosendaal, 19 november 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 $\implies$ Maatschappelijk betrokken ondernemen

Samenvatting:

Het managen van verwachtingen

Wat verwachten zorgprofessionals van de leidinggevenden?

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

Wat verwachten leidinggevenden van de zorgprofessionals?

Dat ze *state-of-the-art* in hun vak zijn
en zich verbonden voelen met de collectieve ambitie van
de organisatie en daarom willen samenwerken

The five F's of the New Professional 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 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.

