

NVGA Congres 2024 - Binden, Boeien & Behouden

Naar een cultuur van verbondenheid in een professionele organisatie



- ▶ Nodig: professionele autonomie voor de vakmensen
- ▶ Minder managen met regels en procedures, meer sturen op collectieve ambitie

Mathieu Weggeman
Cuijk, 17 April 2024

Planning & control zijn prima 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 (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

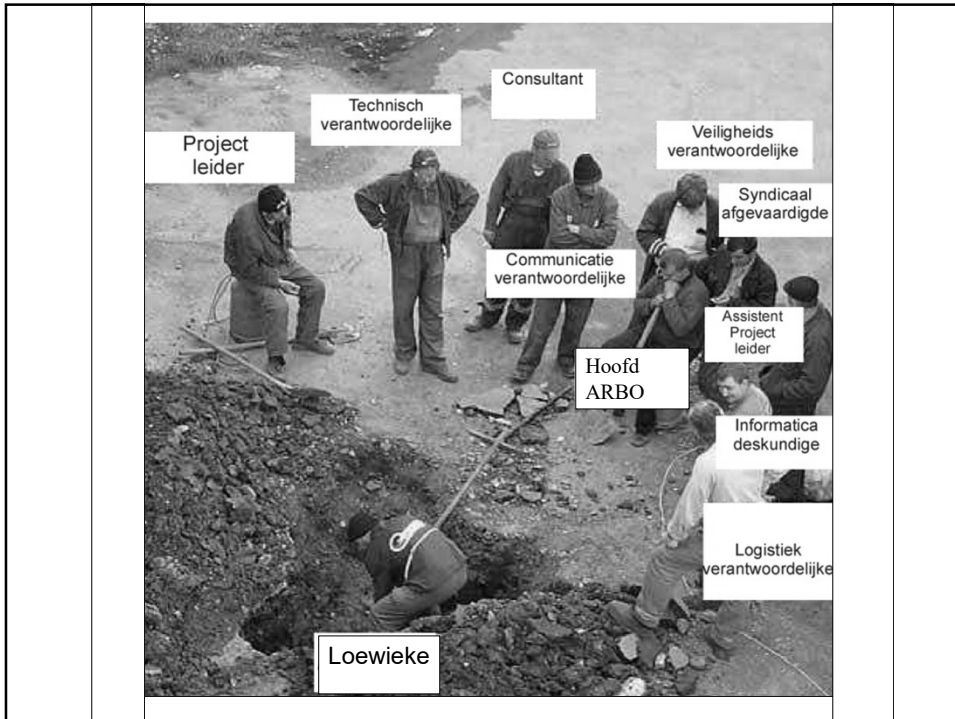
In een organisatie waar het dominante managementparadigma nog steeds is: command & control met behulp van verticale regels en procedures, is het lastig verbondenheid te realiseren

- balanced score cards
- Agile- en scrumprotocollen
- tijdschrijfsystemen
- aan- en afwezigheidsregistraties
- vakantiekaarten, vergaderschema's
- klokkenluidersregelingen
- begrotingsrealisatieoverzichten
- groepsplannen, jaarplanformaten
- voortgangsrapporten
- functies
- reisaanvragen
- reisdeclaraties
- inkoopbehoefte en verantwoordingsrichtlijnen
- regels voor het bezoeken van congressen, symposia, studiebijeenkomsten
- regelingen voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers
- richtlijnen voor het spreken met de pers
- sleutelprocedures
- tekenbevoegdheden, toetsmatrijzen
- parkeer(plaats)regelingen
- arbo-rapportages
- salarissystemen met toelagen, aanwijzingen
- normgetuigenissen, kopieën, certificaten, o.a.
- procedures
- notulen, verslagen, rapporten,
- taakomschrijvingen
- meldingsprocedures voor van alles en nog wat
- relatiemanagement richtlijnen
- kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen
- lean & mean gedoe
- audit commissies, kwaliteitshandboeken
- externe visitaties en inspecties
- milieu effect rapportages
- **Plan-Do-Check-Action cycli**

Plan, do, TRUST!

“Infantiele bureaucratistische nikserigheid”





Loewieke in het echt



NVGA Congres 2024 - Binden, Boeien & Behouden

Naar een cultuur van verbondenheid in een professionele organisatie



- ▶ Nodig: professionele autonomie voor de vakmensen
- ▶ **Minder managen met regels en procedures,
meer sturen op collectieve ambitie**

Mathieu Weggeman
Cuijk, 17 April 2024

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.

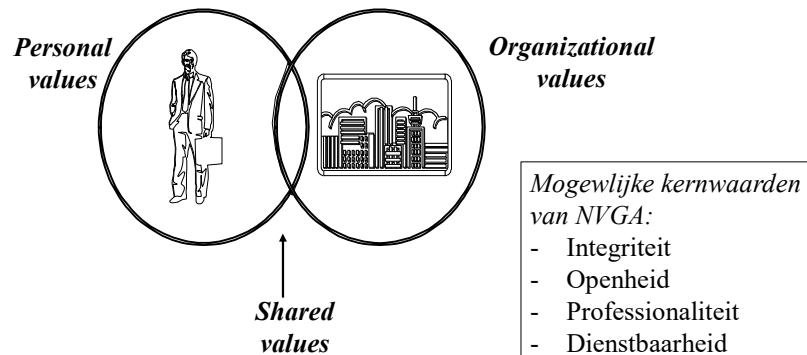
Lao Tse, 600 BC



Een collectieve ambitie is een voorwaarde
voor een cultuur van verbondenheid

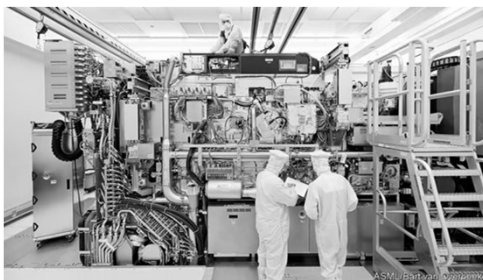
“The key message to managers of professionals is:
create meaning! Help your subordinates to find the
excitement in their work. Doing this is the key to
quality and productivity”

(David Maister)



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

- Challenge
- Colaborate
- Care



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)		

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

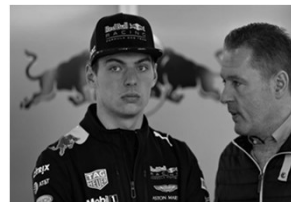
Energie-remmers voor de Nieuwe Generatie

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

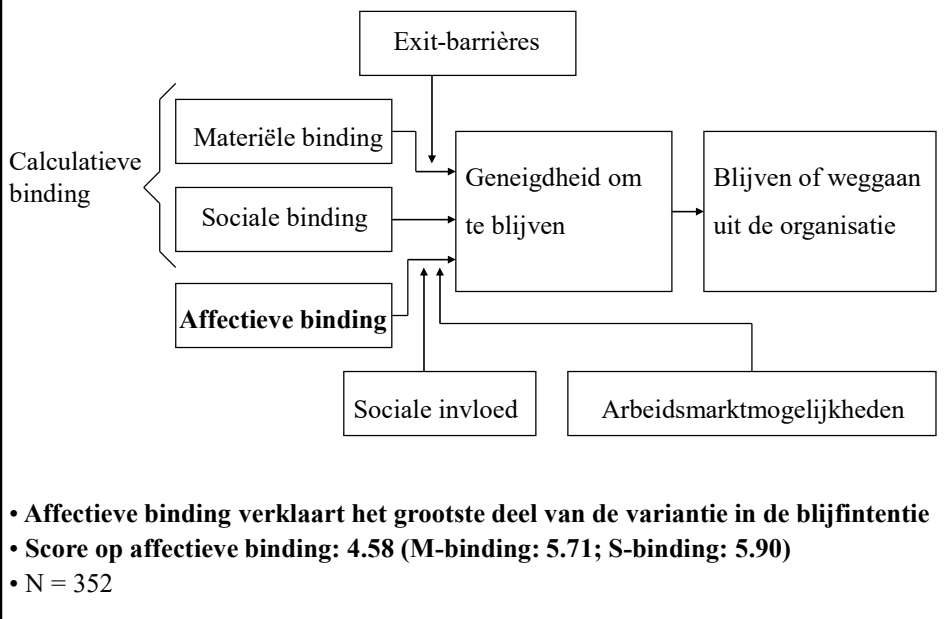


Energie-gevers voor de Nieuwe Generatie

- 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^e huis
- Flexibiliteit en afwisseling
- Betekenisvol werk: zelf-actualisatie *en* een collectieve ambitie



Het belang van affectieve binding in professionele organisaties



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” (in de tijd van Steve Jobs)
Eaton-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 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.



Missie Achmea

Achmea zorgt ervoor dat het leven van mensen door kan gaan op momenten dat het er echt toe doet.

Vanaf onze oprichting in 1811 zijn we er door en voor onze klanten én voor de samenleving.

Achmea staat voor duurzaam samen leven.

Wij zien het als onze missie is om samen maatschappelijke vraagstukken op te lossen rond de thema's gezondheid, wonen & werken, mobiliteit en inkomen.

Door op een verrassende manier naar de werkelijkheid te kijken, openen we het gesprek.



Missie NVGA

De NVGA wil meer zijn dan een belangenbehartiger. Zij geeft actief richting aan een verdere professionalisering en groei van het volmachtbedrijf en vervult een brugfunctie tussen haar leden en verzekeraars, assurantietussenpersonen, overheid en toezichthouders.

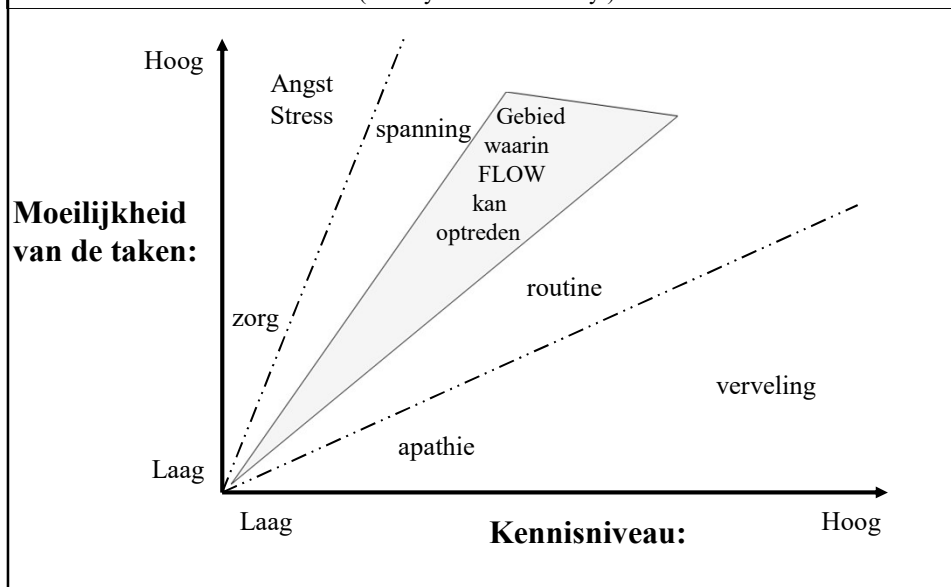
Om haar doel te bereiken stelt de NVGA hoge eisen aan haar eigen organisatie en aan haar leden waar het gaat om integriteit en professionaliteit.

Zij biedt haar leden een sociaal platform en streeft naar openheid en transparantie bij het bereiken van haar doelstellingen.

nvga verbindt
en organiseert

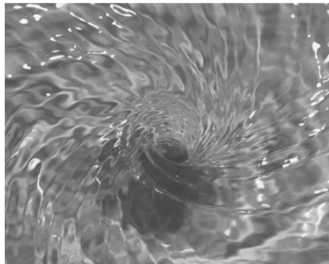
Als er een collectieve ambitie is, hoeven mensen alleen nog in hun kracht gezet te worden c.q. hun flowgebied op te zoeken

(Mihaly Csikszentmihalyi)

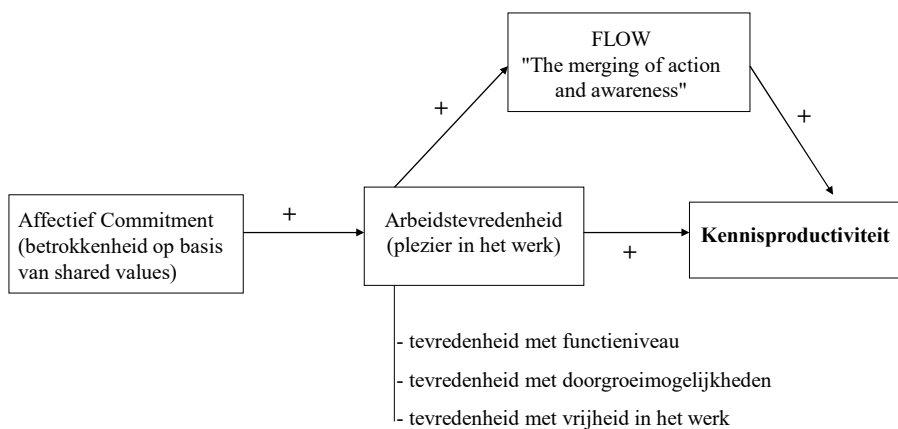




Mihaly Csikszentmihalyi over individuele flow



Meer verbondenheid → Hogere productiviteit



(Gebaseerd op: Csikszentmihalyi, 1975; Quinn, 2005; Westerveld, 2002)

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

NVGA Congres 2024 - Binden, Boeien & Behouden

Naar een cultuur van verbondenheid in een professionele organisatie



- ▶ Nodig: professionele autonomie voor de vakmensen
- ▶ Minder managen met regels en procedures, meer sturen op collectieve ambitie

Mathieu Weggeman
Cuijk, 17 April 2024

Hoe houd je de Nieuwe Generatie enthousiast en betrokken bij 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
- Biedt leergelegenheid en uitdagingen (*innovatie challenges, casual friday*)
- 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, SDG, inclusief, e.d.)

Hoe houd je de Nieuwe Generatie enthousiast en betrokken bij de organisatie? (2)

Creëer een faciliterende infrastructuur:

- vestig het bedrijf in de stad (niet op een industrieterrein) en stel het 24/7 open; fietsenstalling i.p.v. parkeervakken
- bevrijdt mensen van gedoe (klussenbedrijf, boodschappendienst, stomerij e.d.)
- voorzie in een kinderopvang met didactische hulp; hondje mee kan ook
- maak van 'de kantine' een grand-café, met *bio-food* en *vegan* + mogelijkheden om zelf ontbijt, lunch en diner te maken
- voorzie in *fitness & wellness* faciliteiten met een *personal coach* (ook vitaliteitsprogramma's voor ouderen)
- besteedt aandacht aan *in-house* design en richt gevarieerde ruimtes in (voor *chill out, lounging, video-conferencing, gaming, muziek maken* – studio e.d.)

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.

