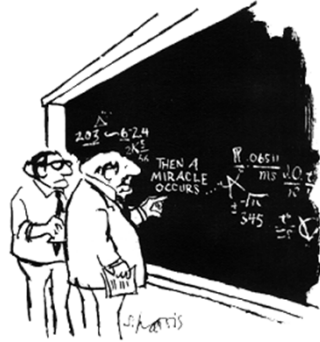


A+O Metalektrotag

Hoe slimmer, hoe eerder dom!



"I think you should be more explicit here in step two."

- De steeds snellere veroudering van vakdeskundigheid (en wat daar tegen te doen)
- Zonder shared values, blijft kennis macht

Mathieu Weggeman
Amsterdam, 22 maart 2018

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 gaat vóór kwantiteit
- resultaat gaat vóór managementregels en -procedures

Implicatie:

Leidinggevendens kunnen een professionele attitude “uitlokken” (Rijnlands) of die attitude juist belemmeren (Anglo-Amerikaans)

“The only difference between a flower girl and a lady, is the way they are treated”

(George Bernard Shaw – Pygmalion / My Fair Lady).

Het A#1 problem van de moderne kenniswerker: de steeds korter wordende halfwaarde tijd van zijn kennis

- Anno 1900 was er op de wereld 2 x zo veel informatie als in 1800
- Een manager van een internationaal opererend bedrijf had in 2012 1800 x zo veel informatie ter beschikking dan zijn collega in 1980
- **Momenteel verdubbelt de totale informatie elke 2 jaar**

*Het aantal mogelijke verbindingen tussen zenuwcellen in de hersenen (gedachten) is een 1 met 10,5 miljoen kilometer getypte nullen
Dus vreest niet!*



Kennis en competentie

KENNIS: het persoonlijk vermogen om een bepaalde taak uit te voeren.
Dat vermogen kan gezien worden als een configuratie van
Informatie (of vakkennis), Ervaringen, Vaardigheden en Attitude;
 $K = f(I * EVA)$

* Kennis is objectief (ist)

* Focus is het individu

Informatie: het huis = la maison

Vaardigheid: Frans spreken: het toepassen
van beschikbare informatie en ervaring

COMPETENTIE: de KENNIS die een individu of groep nodig heeft om in een
gegeven situatie een bepaalde taak **GOED** (effectief en
efficiënt) uit te kunnen voeren.

* Competentie is normatief en dus subjectief (soll)

* Focus: van organisatie via afdeling naar medewerker (top down)

Even denken: Wat is dat eigenlijk, vakmanschap?



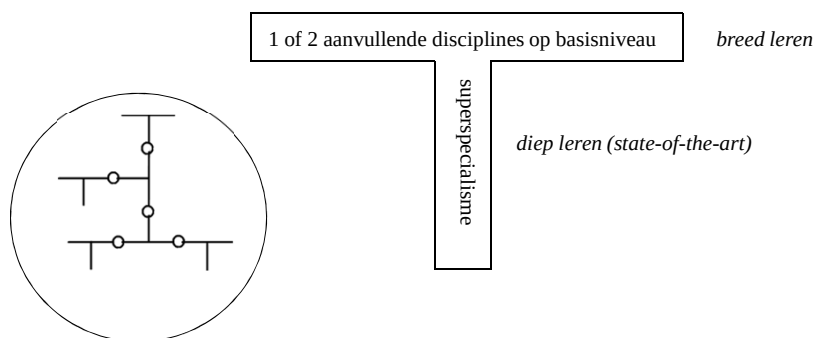
Piet Hein Eek



Het *state-of-the-art* beheersen
van een bepaalde kunst of kunde
en voldoening beleven aan het toepassen daarvan

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



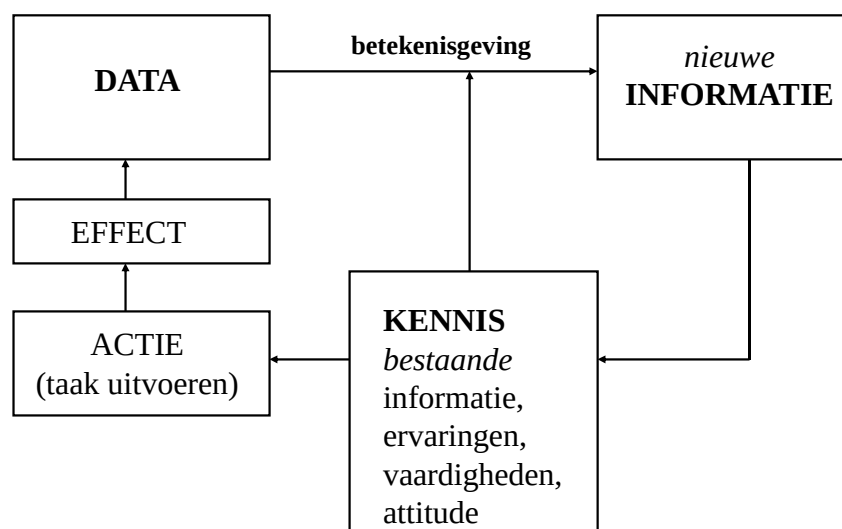
Generalist



Standaard T-profiel



Kennis, een dynamisch begrip

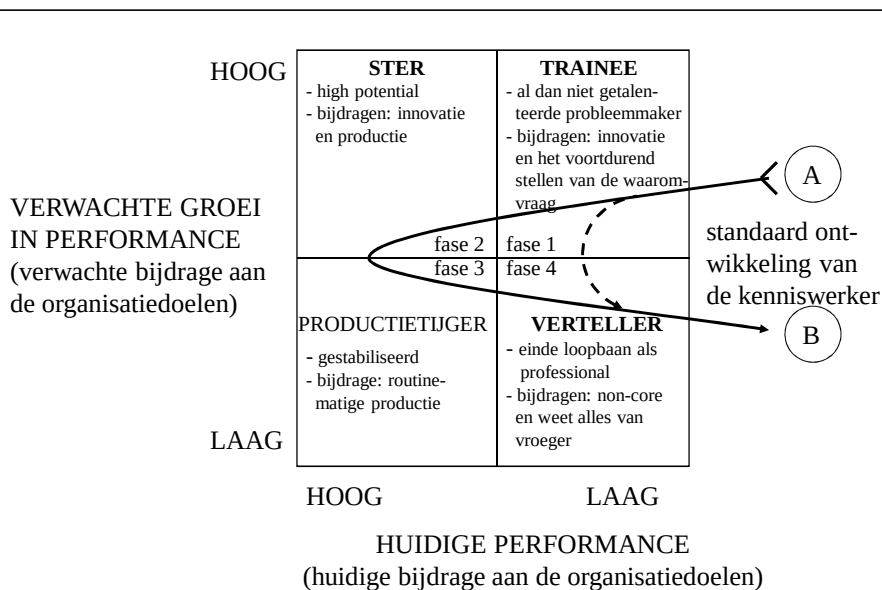


INDICATIES VOOR TOEGENOMEN SNELHEID

	Indicator	Voorbeeld
Snelheid	Halfwaardetijd van de kennis van een professional	Voor een elektrotechnisch engineer: was 10 jaar geleden 10 jaar, nu 5 jaar
	De levenscyclus van producten en diensten	Een softwarepakket: 20 jaar geleden 15 jaar, nu 3 jaar
	Time-to-market	Een auto werd 6 jaar geleden in 5 jaar ontwikkeld, nu in 2 jaar
	Het percentage van de omzet dat wordt gemaakt met producten en diensten die de laatste 5 jaar zijn geïntroduceerd	Een speelgoedproducent: 10 jaar geleden 15%, nu: 45%
	Mode en seizoenen	Modezaken hadden 10 jaar geleden 2 collecties per jaar, nu wordt het assortiment vaak voortdurend vernieuwd

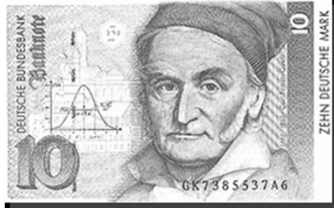
(Den Hertog, 1997)

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



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)

Differentieer naar high-potentials

Wat motiveert de ster/high-potential:

- Invloed
- De state-of-the-art inhoud van het werk
- Vrijheid en ruimte
- Erkenning
- Ontwikkelmogelijkheden
- Interactie met andere experts

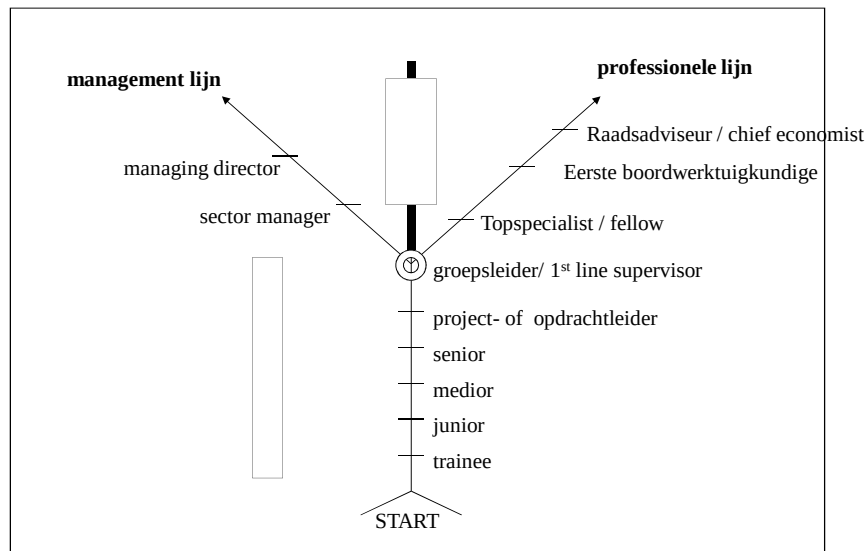


Wat demotiveert de Hi-Po:

- *Versnippering*: ieder doet zijn eigen ding, geen synergie, kort-cyclische klussen, bureaucratie
- *Middelmatigheid*: er wordt niet van elkaar geleerd
- *Vrijblijvendheid*: het is nogal eens gauw goed, geen hoge ambities

Pilot "Impact & Invloed", DNB; Development Center voor Experts DNB

Differentiëren in loopbaanlijnen: een dual ladder om top-professionals te binden

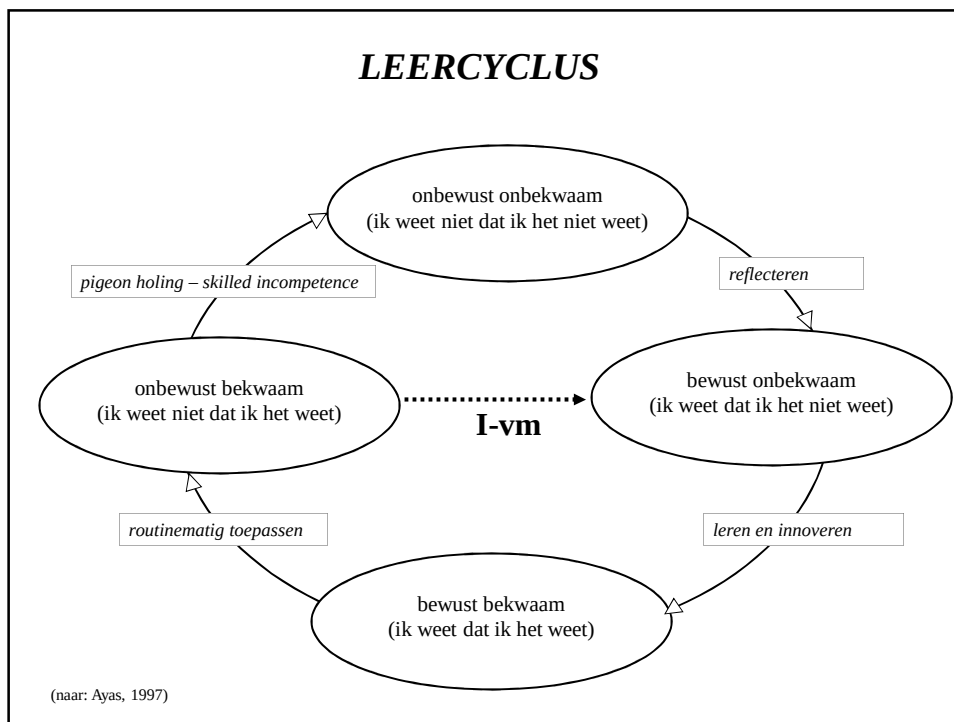


Omgaan met vergrijzing:

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





Durf te leren van meesters in het vak (K=i.EvA)

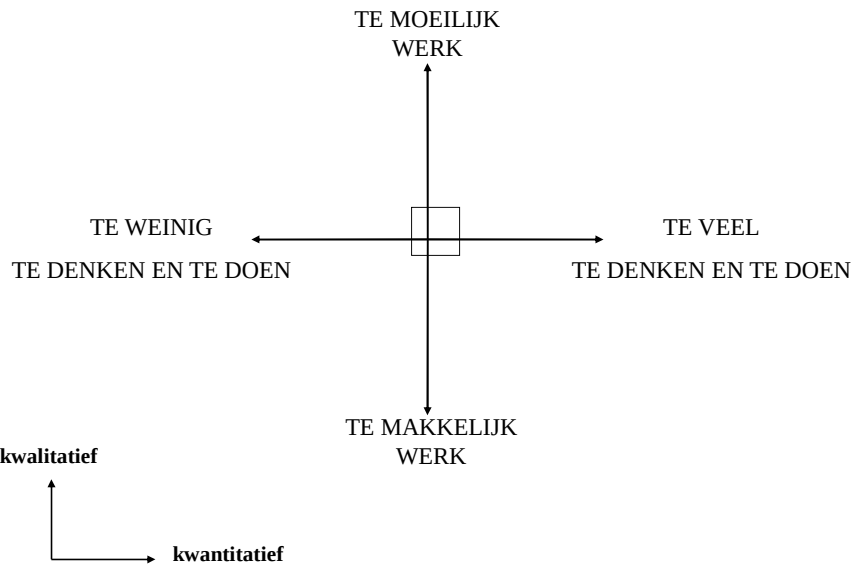
Meesters versus ervaren professionals, (allen > 50)

op basis van een onderzoek onder senior professionals met een gelijk aantal jaren werkervaring

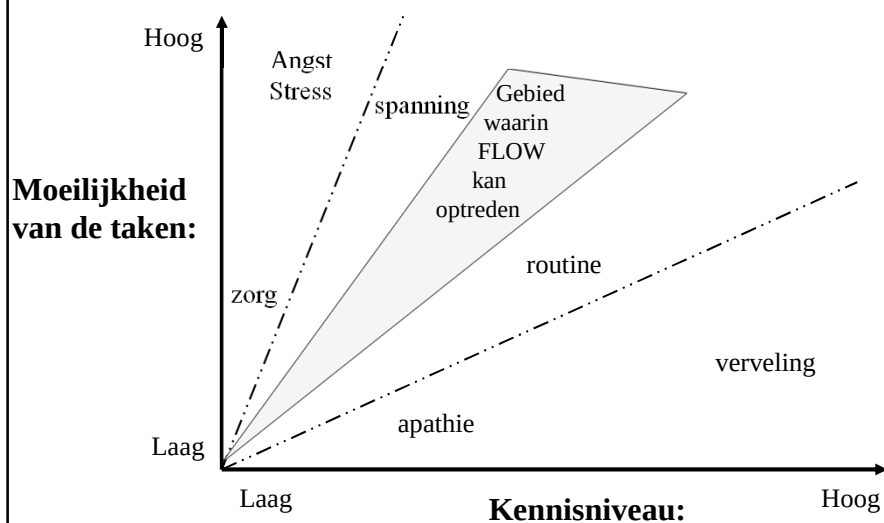
- 1 De belangrijkste activiteiten voor expertise ontwikkeling zijn:
 - a) advies vragen aan een collega
 - b) evalueren van een opdracht
- 2 Meesters doen a) en b) vaker dan ervaren professionals
- 3 Meesters besteden ongeveer 2x zoveel tijd aan (gecodeerde) kennisontwikkeling dan ervaren professionals
(lezen van vak- en wetenschappelijke literatuur, doen van onderzoek, les geven, congres en conferentiebezoek)
- 4 Meesters voeren vaker 'aanpassingen aan het plan van aanpak' uit dan ervaren professionals.

(Van de Wiel, Szegedi & Weggeman (2004): Professional learning: Deliberate attempts at developing expertise)

Wanneer werken professionals met plezier?



Zorg dat je in je flow-gebied kunt werken,
want daar genereer je de meest relevante nieuwe kennis
(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



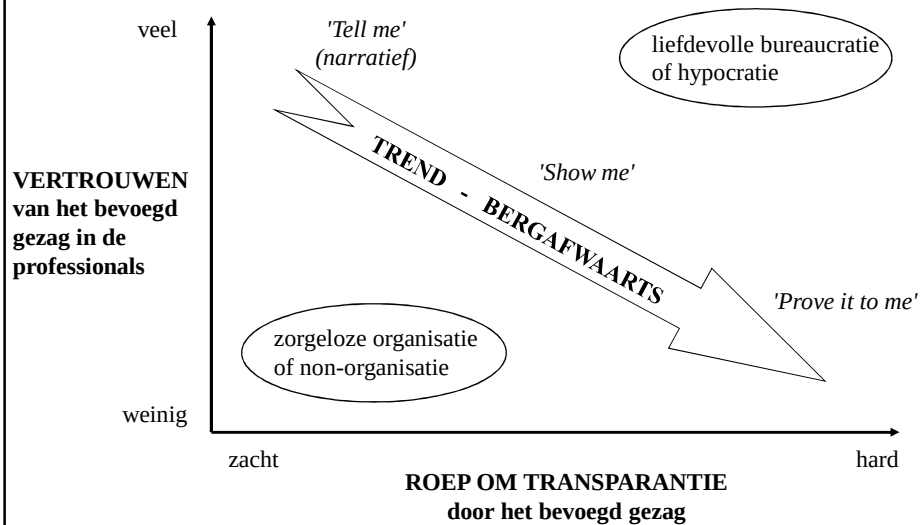
6 voorwaarden voor productief werk:

1. Voldoende ruimte voor het nemen van beslissingen
2. Kansen om voortdurend op het werk te blijven leren
3. Optimale variatie
4. Wederzijdse steun en respect
5. Het werk heeft zin en betekenis
6. Er is toekomstperspectief

(bron: Mihaly Csikszentmihaly)

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

(Pieter Winsemius)



Hoe slimmer, hoe eerder dom!



- ▶ De steeds snellere veroudering van vakdeskundigheid (en wat daar tegen te doen)
- ▶ **Zonder shared values, blijft kennis macht**

Mathieu Weggeman
Amsterdam, 22 maart 2018

Vakmensen *willen* leren van elkaar

Voorwaarde: een organisatiecultuur waarin:

- kennis delen beloond wordt,
- kennis geen macht is en
- de mensen houden van samenwerking

Het ontstaan en het behouden van zo'n cultuur
kan gefaciliteerd worden
door het samen met elkaar ontwikkelen
van een breed gedragen
collectieve ambitie

**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 (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.*

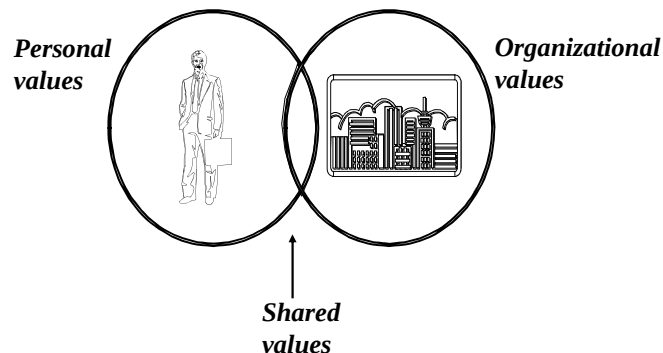
Lao Tse, 600 BC



**Shared values genereren synergiezoekend
samenwerkingsgedrag**

**“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)



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)

Collectieve ambitie Dura Vermeer

Het waarmaken van ambities

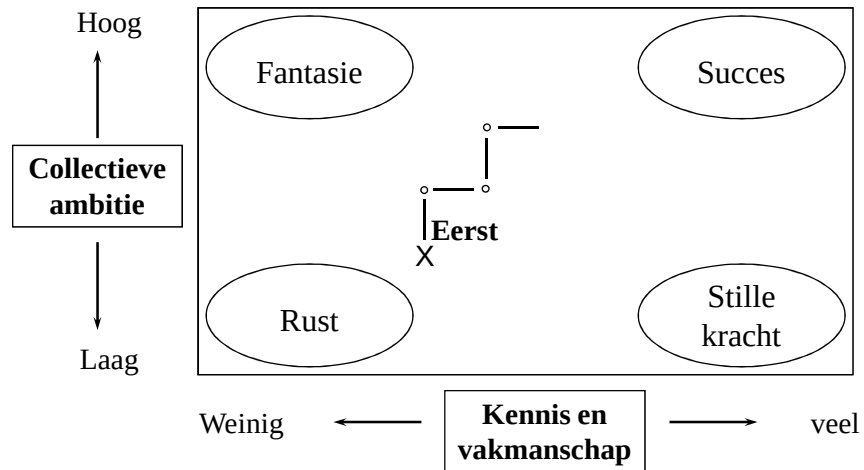
- door ideeën te laten groeien
- door inspiratie, respect en verbondenheid,

met mensen

*die op basis van geluk, plezier en vrijheid
met elkaar samenwerken*



‘Kunnen’ en ‘willen’ moeten in evenwicht zijn



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.

A+O Metalektrotag

Hoe slimmer, hoe eerder dom!



- ▶ De steeds snellere veroudering van vakdeskundigheid (en wat daar tegen te doen)
- ▶ Zonder shared values, blijft kennis macht

Mathieu Weggeman
Amsterdam, 22 maart 2018

Een duurzaam inzetbare vakdeskundige, is iemand

- die blijft beschikken over state-of-the-art kennis en vaardigheden (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

Stelling

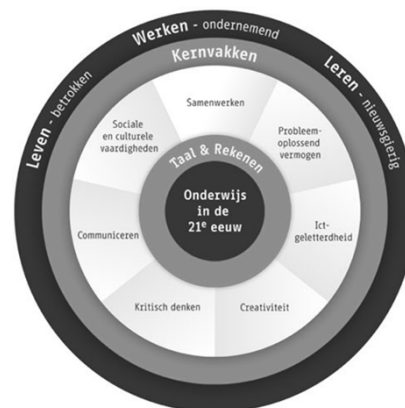
'I'd rather invest in training people who might leave, than not to invest in people who might stay.'

(CEO – Gartner Group)

Hoe staat het met de leergelegenheid in uw organisatie?

Blijven leren in een professionele leergemeenschap

- **Learn to know**
= weten / kennen op grond van informatie
- **Learn to do**
= kunnen door ervaring en vaardigheden
- **Learn to work together**
= willen, op basis van houding en vertrouwen
- **Learn to be**
= durven door te *zijn*; in evenwicht en harmonie zijn, op basis van empathie en interesse



(Commissie Delors, EC)