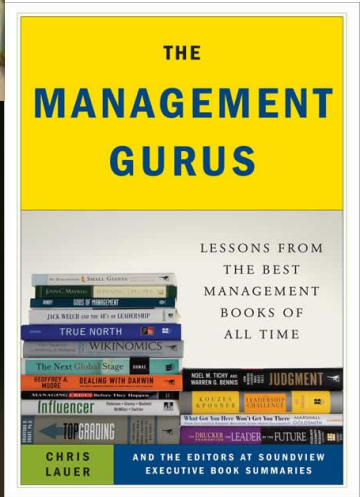




Rode Kruis  
Vlaanderen

Excelleren in operationeel management






**JOS VERVEEN**

**BULLSHIT  
MANAGEMENT**

**Terug naar de essentie  
van organisaties**

# Positie van de Middle Manager



- 
- + Vertalen van de organisatiedoelstellingen
  - + Dagelijkse aansturing
  - + Actief inspringen
  - + Eerste aanspreekpunt
    - Basisedewerker
    - Sr Management/Directie

## 'Primus inter pares'

- + 'De eerste onder gelijken'
  - Hij/zij is niet de 'absolute gelijke'
  - Moeilijke beslissingen
- + Voldoende afstand houden
- + Opgelet voor medewerkers die doorgroeien naar leidinggevende functie in dezelfde groep.
  - Neiging om te veel 'in' de groep te gaan staan
    - Te veel focus op het instandhouden van de menselijke relatie?
    - Voldoende aansturing?



In essentie sta je aan de kant van de directie!!

Een aantal leiderschapscapaciteiten zijn handig



Rode Kruis  
Vlaanderen



# Management versus leiderschap

## Management

Plannen en organiseren

Problemen oplossen

Operationeel

Hoe? Wat?

Opvolgen

Focus op heden

Efficiëntie

## Leiderschap

Monitoren

Inspireren

Beleidsmatig

Wat? Waarom?

Overtuigen

Focus op toekomst

*"Een manager werkt **binnen** het systeem, een leider werkt **aan** het systeem"*

*"Een manager **realiseert** de doelen, een leider bepaalt de **richting** en stelt de doelen"*

*"Een manager is gericht op het **heden**, een leider is gericht op de **toekomst**"*

# Management & Leiderschap

- + Als operationeel manager ook leiderschapskwaliteiten aanscherpen:
  - Overtuigen
  - Managerial Courage
  - Daadkracht
  - Beslissingen nemen

# Denk- en leervermogen

# Waarom?

- + Denkvermogen om met complexiteit van de functie om te gaan
- + Leervermogen om veranderingen snel onder de knie te krijgen.
- + Optimaliseren van processen
  - Slim werken!

# IQ en Operationele Manager

- + Analytisch denkvermogen
  - Operationele problemen ontleden
  - Gegevens verzamelen
  - Verbanden leggen tussen die gegevens
  - Oorzaken en oplossingen zoeken
  - Op een efficiënte en effectieve wijze
- + Analytische vaardigheden vormen het fundament van goede besluitvorming

# IQ versus 'gezond verstand'

- + Succes van managementfunctie niet alleen afhankelijk van IQ
  - IQ wordt gemeten in geïsoleerde setting
  - De gave van het 'gezond verstand'?
    - Wikipedia: *"Vertrouwen hebben in de eenvoudige waarneming, ervaring en redenering, dan wel terugvallen op ingewikkelde dogma's of aangeleverde kennis door anderen"* (... meestal door consultants of managementgoeroes)
    - Met een bazooka op een mug schieten
    - ... en wat zou ik doen als mijn eigen centen in de organisatie zouden zitten?
  - Effectiviteit in samenwerking?


# Rationeel Denken








*Optische illusie Muller-Lyer*



Een honkbalknuppel kost 1,10 €  
De knuppel kost 1 € meer dan de bal.  
Hoe duur is de bal?



0,10 €?



+ Het kenmerkende van dit eenvoudige raadsel is dat het een sterk intuïtief, logisch klinkend antwoord ontlokt.....nl.....

het verkeerde antwoord



+ Als de bal 0,10 € kost, zouden de totale kosten 1,20 € bedragen:

- De bal kost 0,10 €
- De knuppel kost 1 € meer dan de bal = 1,10 €
- Totale kost: 1,20 €



Juiste antwoord:  
De bal kost 0,05 €!

(Als de bal 0,05 € kost, kost de knuppel 1,05 € en dat is samen 1,10 €)

Je plant in de vijver een plant. De plant verdubbelt zich iedere dag. Na 60 dagen is de vijver dichtgegroeid. Na hoeveel dagen is de vijver halfdicht?

Na 59 dagen is de vijver halfdicht, want het wordt in één dag verdubbeld, dus is het na 60 dagen helemaal dicht



# Ons Brein

## 2 manieren van denken (K. Stanovic en R. West)

### Impulsieve Systeem 1

- Automatisch – snel
- Weinig inspanning
- Aangeleerde vaardigheden (taal, autorijden,...)
- Kennis die snel kan worden opgediept uit het geheugen

### Luie Systeem 2

- Bewuste aandacht voor mentale inspanningen
- Concentratie vereist
- Focus
- Vermogen om automatismen van systeem 1 te veranderen

# Rationeel Denken

- + Bereid zijn om de automatismen in het denken van systeem 1 in vraag te stellen en zonodig bij te sturen
- + Het vermogen om op een weldoordachte manier informatie te analyseren en situaties in te schatten, zodanig dat men op basis van louter objectieve gegevens handelt en zich niet laat beïnvloeden door emoties of individuele intuïtie. Bewust durven kiezen voor een zuiver feitelijke benadering.

# Streven naar persoonlijk meesterschap



# Zelfkennis en optimaal functioneren

Emotionele  
intelligentie



Zelfkennis

Sociale  
intelligentie



Samenwerking

# Waarom is zelfkennis belangrijk?

- + Manager kan maar medewerker ontwikkelen tot op het niveau van het eigen functioneren.
  - Welke talenten?
  - Werkpunten?
  - Angsten?

# Emotionele stabiliteit - Veerkracht

- + Mate waarin iemand tegen een stootje kan
- + 'Niet bij eerste wind meedraaien'; voor zijn zaak gaan
- + Maar ook meebewegen bij overtuigende argumenten

# Feedback ontvangen

- + Cruciaal om te groeien
- + Vraagt om open en luisterende houding
- + Probleem:
  - Persoonlijke aanval
  - Miskenning van de eigen kwaliteiten



Verdedigingsmodus

- + 3 oorzaken:
  - Geen ambitie om zichzelf te leren kennen
  - 'Ego'
  - Zwakke inhoud van de feedback



*“Feedback is the breakfast of  
Champions”*

*(K. Blanchard)*



# Geen coach, wél coachingsvaardigheden



# Coaching is nooit vrijblijvend

- + Coaching = richting geven
- + Doelgerichte coaching
- + Partnership om tot betere arbeidsprestaties te komen
- + > dan een 'goed gesprek'
  - Babelboxen vermijden
- + Hiërarchische verhouding < > coach
  - 'Horn'-effect




## + Coachingsvaardigheden (< > coach)

- Voldoende empathisch vermogen
- Actief luisterende houding
- Doorvragen
- Correct feedback geven
- Omgaan met weerstand en emoties

# 'Walk the talk'





*“Don’t worry that children never listen,  
worry that they are always watching  
you”*

# Voorbeeldgedrag

## + Waarom?

- Gedrag van de manager wordt vaak als norm gezien
- 'De manager zet de toon'
- Creëert voorspelbaarheid bij de medewerkers
- Vermijdt ambiguïteit
- Credibiliteit
  
- Grote invloed op de afdelings(organisatie)cultuur!!

# Stijlflexibiliteit als rode draad



# Interpersoonlijke effectiviteit

- + Interpersoonlijke effectiviteit en arbeidsprestaties
- + Stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker
  - Mate van taakvolwassenheid bepaalt welke aanpak de manager hanteert.
    - Instructiefase
    - Overtuigen en faciliteren
    - Overleg
    - Delegatiefase



# Medewerkers motiveren





## De ROI van 'Erkenning'

Geen enkel instrument haalt een  
hoger rendement op vlak van  
performantie van medewerkers

# Kracht van verwachtingen

- + Managers krijgen de prestaties die ze verwachten
  - Verwachtingen beïnvloeden het gedrag van medewerkers
- + Geloven in potentieel van de medewerker
- + Vermijd 'doe je best'
  
- + Correcte inschatting van iemands potentieel noodzakelijk!

'Managerial courage tonen' is enkel  
doen wat moet gedaan worden



# Managerial Courage

- + Capaciteit om een groep van medewerkers aan te sturen en daarbij objectieve beslissingen te nemen ongeacht het (on)populaire karakter van de beslissing

“Zeggen en doen wat moet gezegd en gedaan worden”

**SLEUTELCOMPETENTIE!**

# Waarom moeilijk?

## + 'Gratiedenken' <> 'Let's do the right thing'

- Sterke afhankelijkheid van erkenning door anderen en 'leuk bevonden willen worden'
- Populistisch management
  - Beslissingen worden ingegeven door de bekommernis om de goede relatie dan wel om het belang van de afdeling of organisatie
    - Afwezigheid van consistentie in de standpunten
    - Afwezigheid of sterke terughoudendheid in het brengen van kritische feedback (of aansturing)
      - Bv. Moeilijke boodschappen via e-mail ipv face-to-facegesprekken
    - Kans op verlies aan 'integriteit'

# Middle Manager als 'Change Agent'



## 'Sterke situatie' creëren

- Situatie creëren die zo dwingend is dat medewerkers het gewenst arbeidsgedrag tonen
- Is vertrouwen, maar ook controleren
- Acties op elkaar afstemmen



120 km/u => 90 km/u









Waarom rij je zo snel?

GEEF TOCH HET GOEDE VOORBEELD.

GO FOR ZERO  
SAMEN NAAR 0 VERKEERSDODEN








# Vermijd treuzel- en uitstelgedrag







PROCRASTINATE  
NOW  
AND  
PANIC  
LATER

- 
- + Structureel uitstelgedrag in beslissingen en actie
  - + Belangrijke zaken worden op de lange baan geschoven
  - + Besluiteloosheid leidt tot verlamming
  - + Frustrerend voor medewerkers

Leidinggevenden moeten altijd vermijden dat ze structureel de 'bottle neck' worden!!!

'Status quo bias'

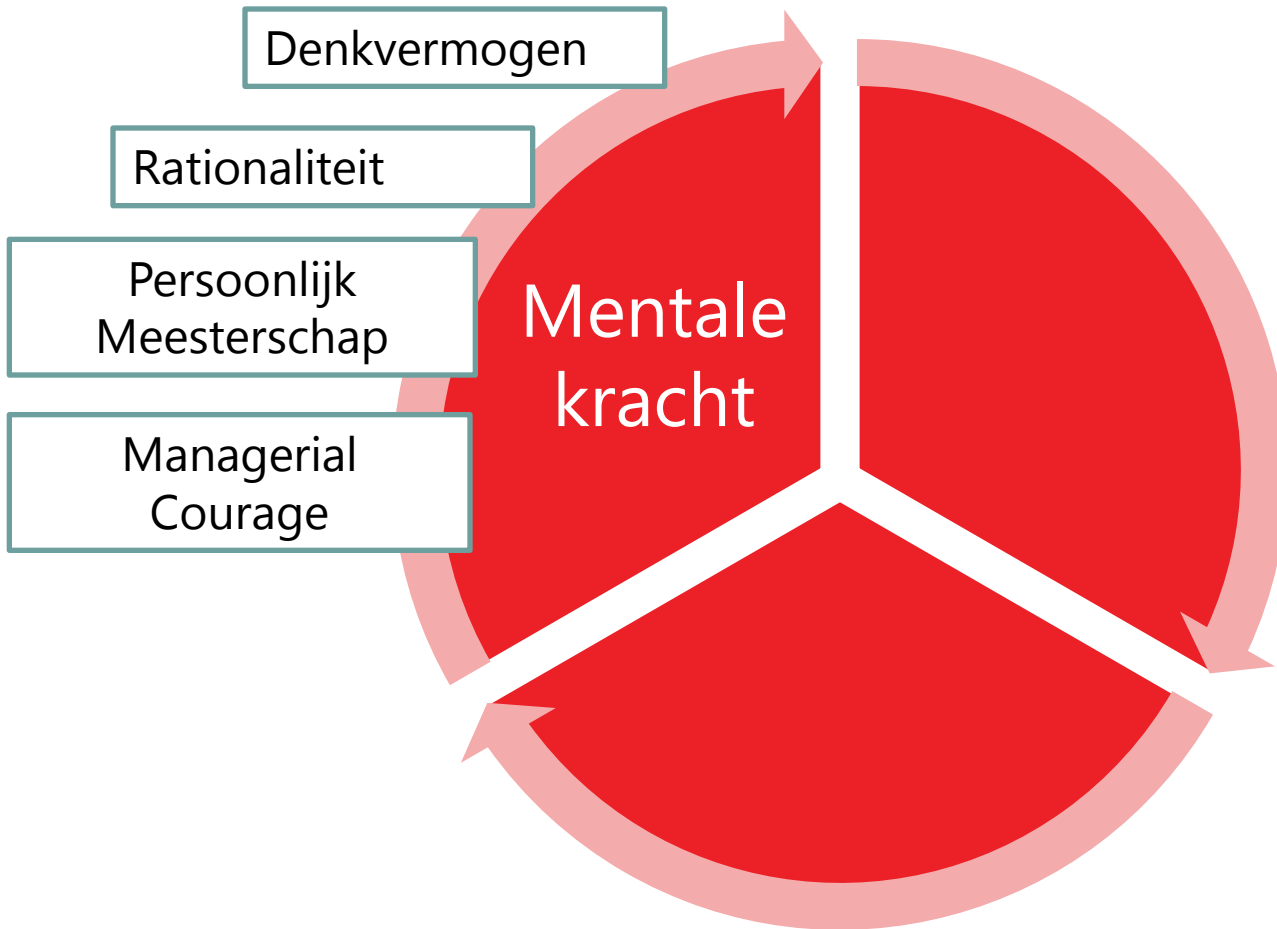
# Conclusies



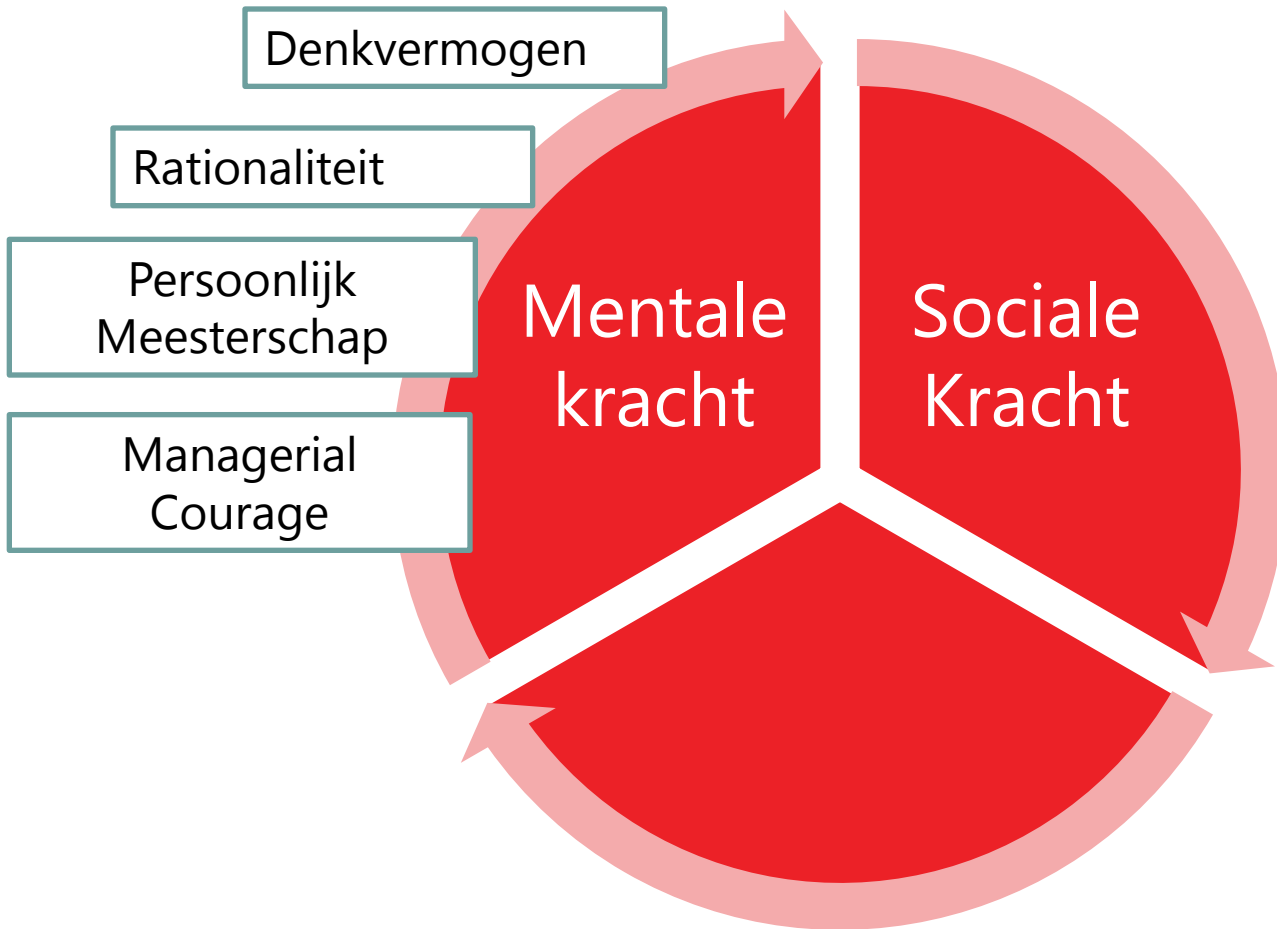
# Meervoudig Krachtenveld



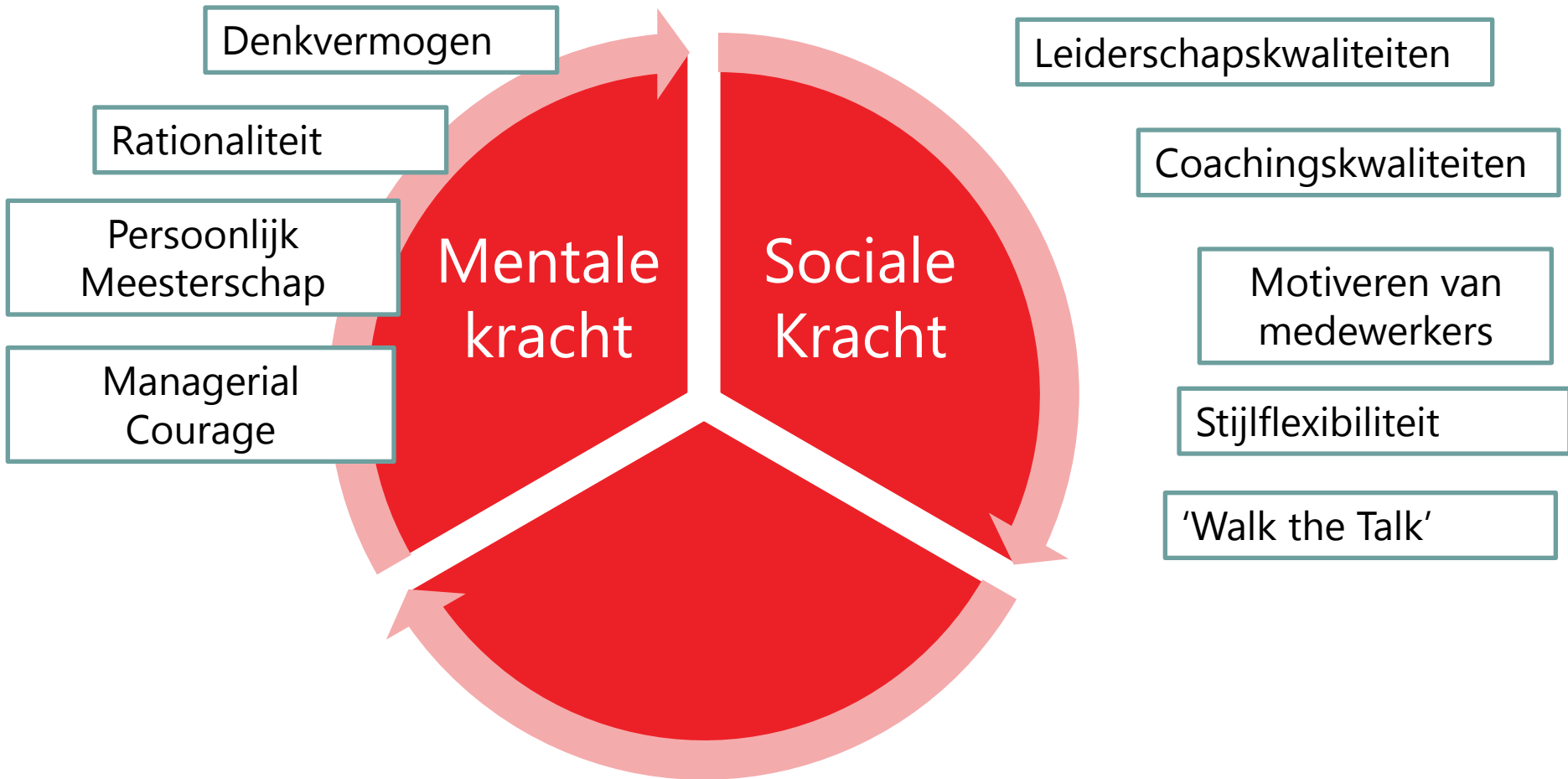
# Meervoudig Krachtenveld



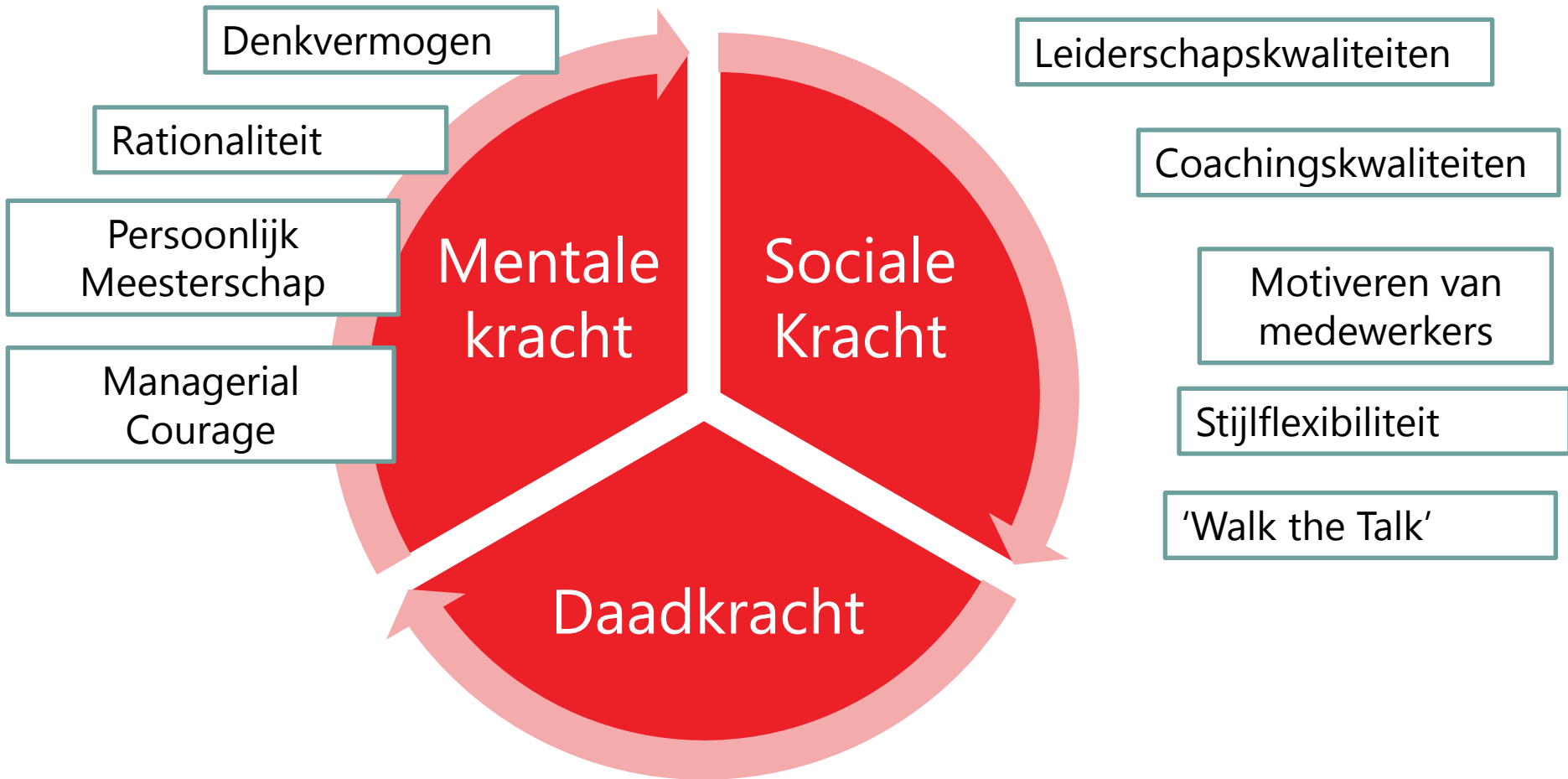
# Meervoudig Krachtenveld



# Meervoudig Krachtenveld

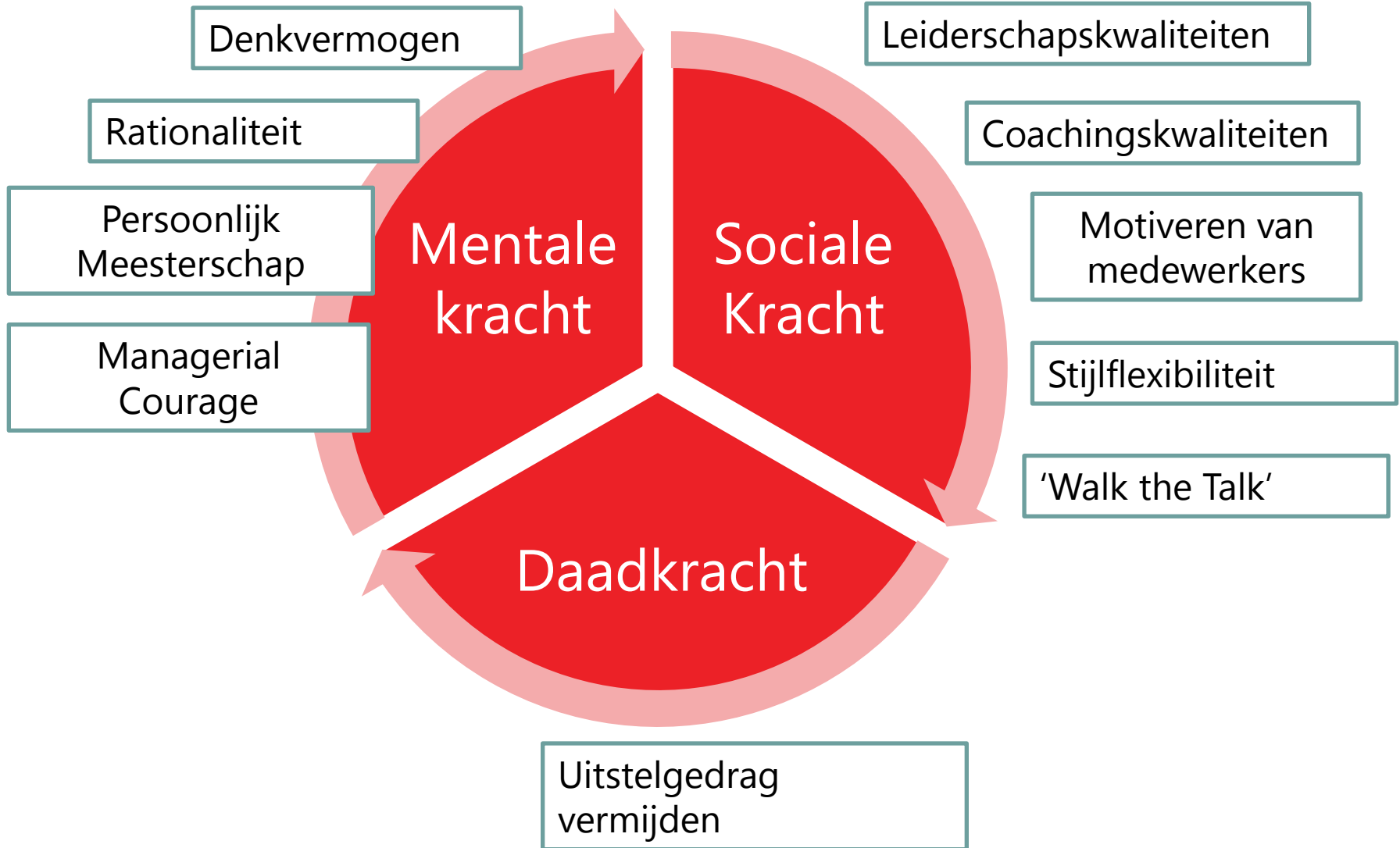


# Meervoudig Krachtenveld





# Meervoudig Krachtenveld





Zijn we dan op zoek naar een  
uitzonderlijk profiel?????

De witte raaf?

A red decorative graphic consisting of two overlapping squares, one larger than the other, positioned in the top-left corner of the slide.

...Nee,

- Maakbaarheid van de mens'
- Geen 'rocket science'
- Geen onoverkomelijke vereisten
- De juiste accenten
- Gezond verstand

Vragen?

*Peter Catry, Rode Kruis-Vlaanderen*