

Wat verwachten wij van het bestuurlijk handelen in tijden van verandering

Flitscollege

Bestuurlijk handelen en life long learning

AOG

Nunspeet 8 december 2016

Bijdrage

Prof. dr. mr. Leo Witvliet

Een permanent turbulente context

Kracht van technologische ontwikkelingen

Kracht van globalisering en de reactie van lokalisering

Kracht van demografie en langere levensverwachting

Kracht van de samenleving

Kracht van het energie vraagstuk Lynda Gratton

Duurzaamheid LW

Individualisering, Informalisering, Informatisering,
Internationalisering en Intensivering. Paul Schnabel CPB

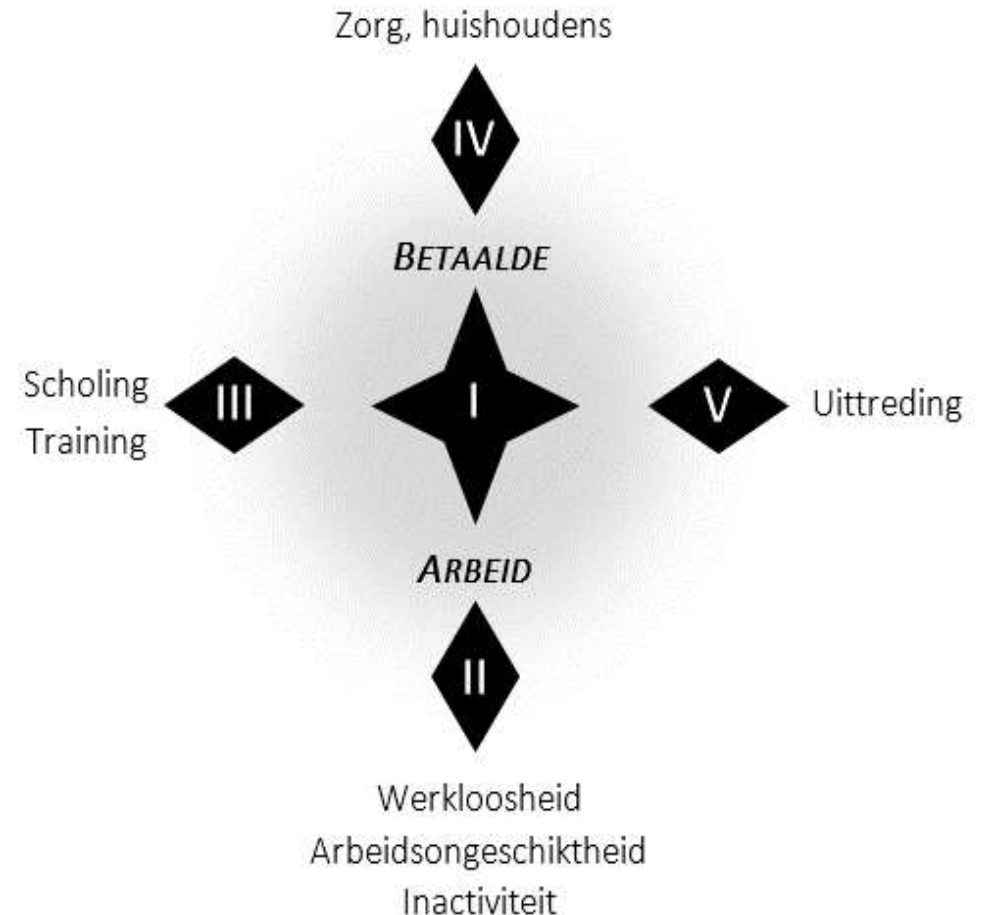
Veranderingen op systeem niveau

- Half waarde tijd van kennis
 - Kun je eigen mensen nog opleiden om 'state of the art' te zijn.
 - Wendbaarheid van organisaties, met wendbaarheidscoëfficiënt verschillen naar soort bedrijf.
- Van baanzekerheid naar werkzekerheid en inkomenszekerheid
- Banen aan de onderkant verdwijnen en worden overgenomen door ICT en robots
- Maar ook verdwijnt intermediair werk, als het geen toegevoegde waarde heeft. Staf en middenmanagement staan ter discussie
- Veranderende opvattingen over werk, bijvoorbeeld; meer eigen uitvoeringsruimte in werk (autonomie), zelforganiserende teams
- Opnieuw vorm kunnen geven aan de menselijke leeftijd en daarmee aan de toegevoegde waarde.
- Uitgangspunt van diversiteit, veelheid en noodzaak van flexibilisering

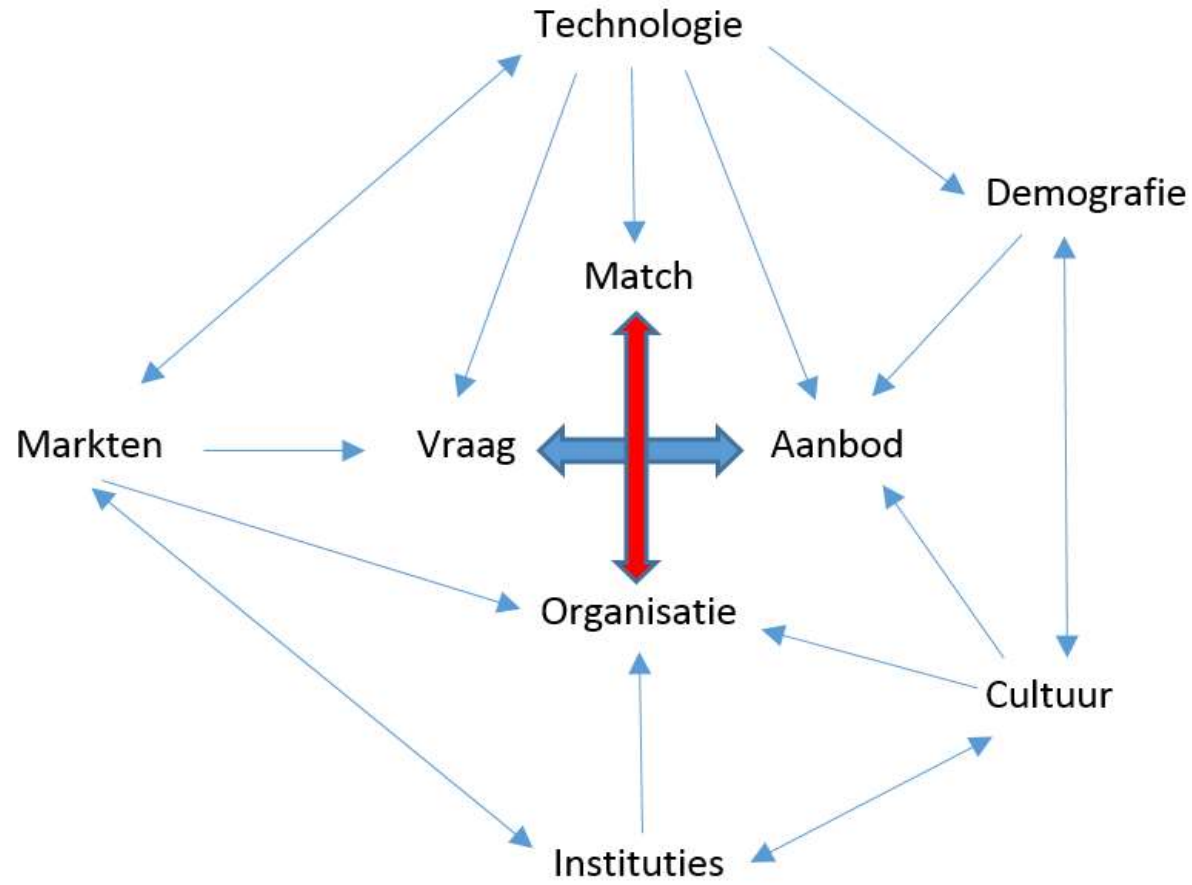
Verandering op de arbeidsmarkt

model van de transitionele arbeidsmarkt

- Betaalde arbeid
 - Loondienst en zelfstandig werken
 - Vaste en flexibele inzet
 - Werk naar werk
 - Andere werkgever, etc.
- Werkeloosheid / Arbeidsongeschiktheid / Inactiviteit
 - Transitie vergoeding
- Scholing / Training
- Zorg / huishoudens
 - Toenemende aandacht voor zorgtaken
 - Nieuwe verhoudingen in samenleven
- Uittreding / pensioen



Wat drijft de verandering op de arbeidsmarkt?



Strategic Workforce Planning

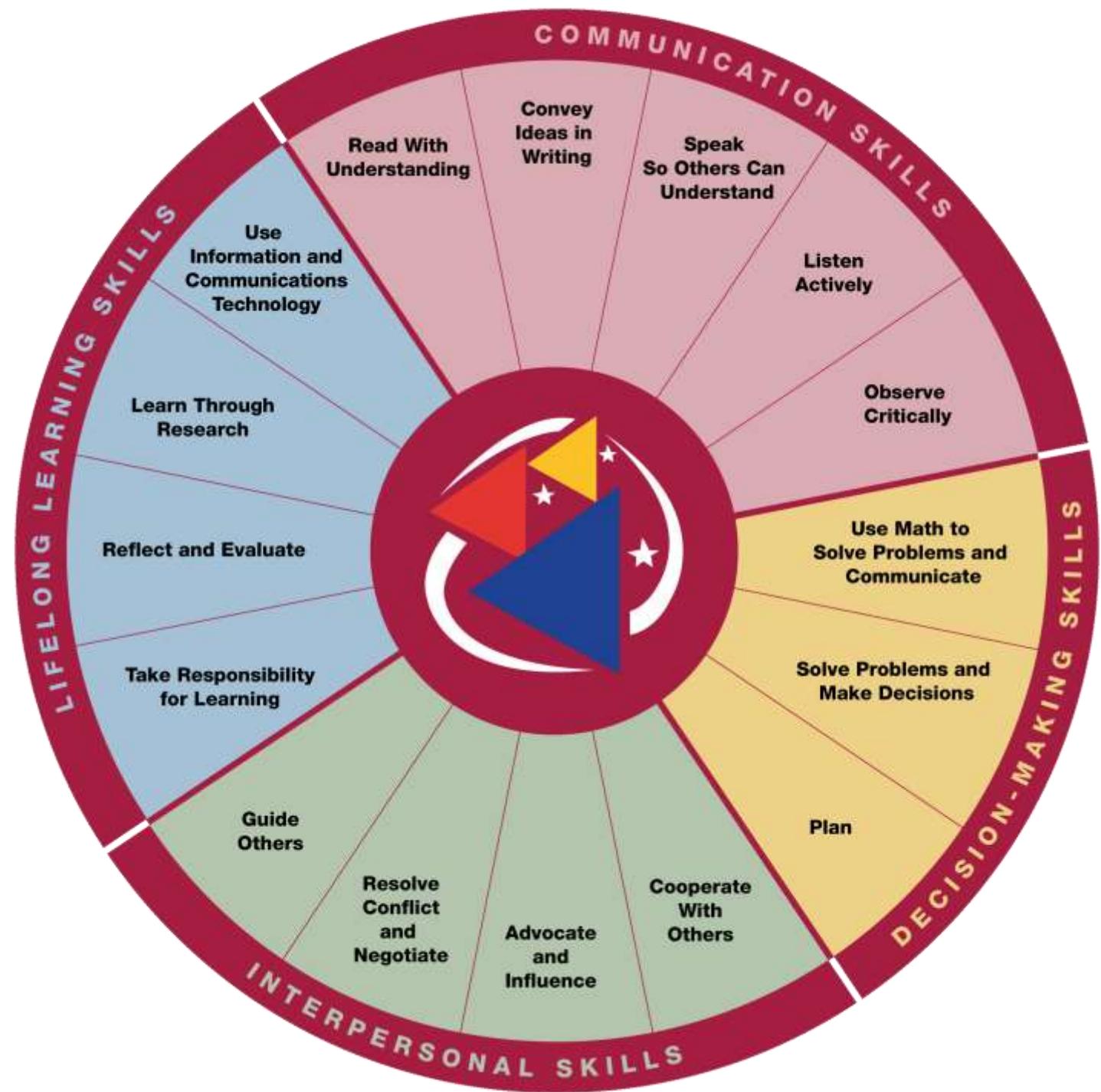
Resources-based view of the firm, bedrijfskunde.

- **Gebaseerd op de organisatie strategie**, wat is het werk dat gedaan moet worden, **nu en straks**, en zijn de processen, structuren en rolopvattingen daarmee in overeenstemming.
- **Hebben wij voldoende ‘voorraad’ aan mensen om deze posities, zowel kwantitatief, kwalitatief en tegen aanvaardbare kosten te bezetten.** Niet de optelsom van FTE's, maar de vraag of de strategie van de organisatie gerealiseerd kan worden.
- **Is het beschikbare personeel voldoende geëngageerd en gemotiveerd om de kwaliteitsstandaarden te realiseren.** Wat verwachten wij in de realiteit van onze mensen en wat moeten wij doen om hen te faciliteren dit waar te kunnen maken. Geen nauwe/ strakke functie omschrijvingen (tight) maar ruimte makende beschrijvingen (loosely coupled)
- **Hoe kunnen wij permanent verandering detecteren en daar gevolg aan geven.** Steeds naar buiten blijven kijken, daar waar de klanten zijn en wij meerwaarde moeten leveren.

De veranderingen voor het individu

- **The first shift:** Je zult opvolgend in de tijd meerdere keren master moeten worden in een andere vak of binnen het vak met een nieuwe specialisatie.
- **The second shift:** Van een geïsoleerd bestaan gebaseerd op competitie, naar het zijn van een innoverende en samenwerkende verbinder vanuit een eigen (diepte) specialisatie
- **The Third shift:** Van een vraatzuchtige/afhankelijke consument, naar een gepassioneerde producent van je eigen toekomst

21st Century skills



Turbulent



Stabiel

Increasing uncertainty about solution to problem

Complex wicked

Complicated tame

Simple critical

Command: Provide answers

Management: Organize Process

Leadership: Ask Questions So the solution emerges



Increasing requirement for collaborative resolution

Hierarchical hard power

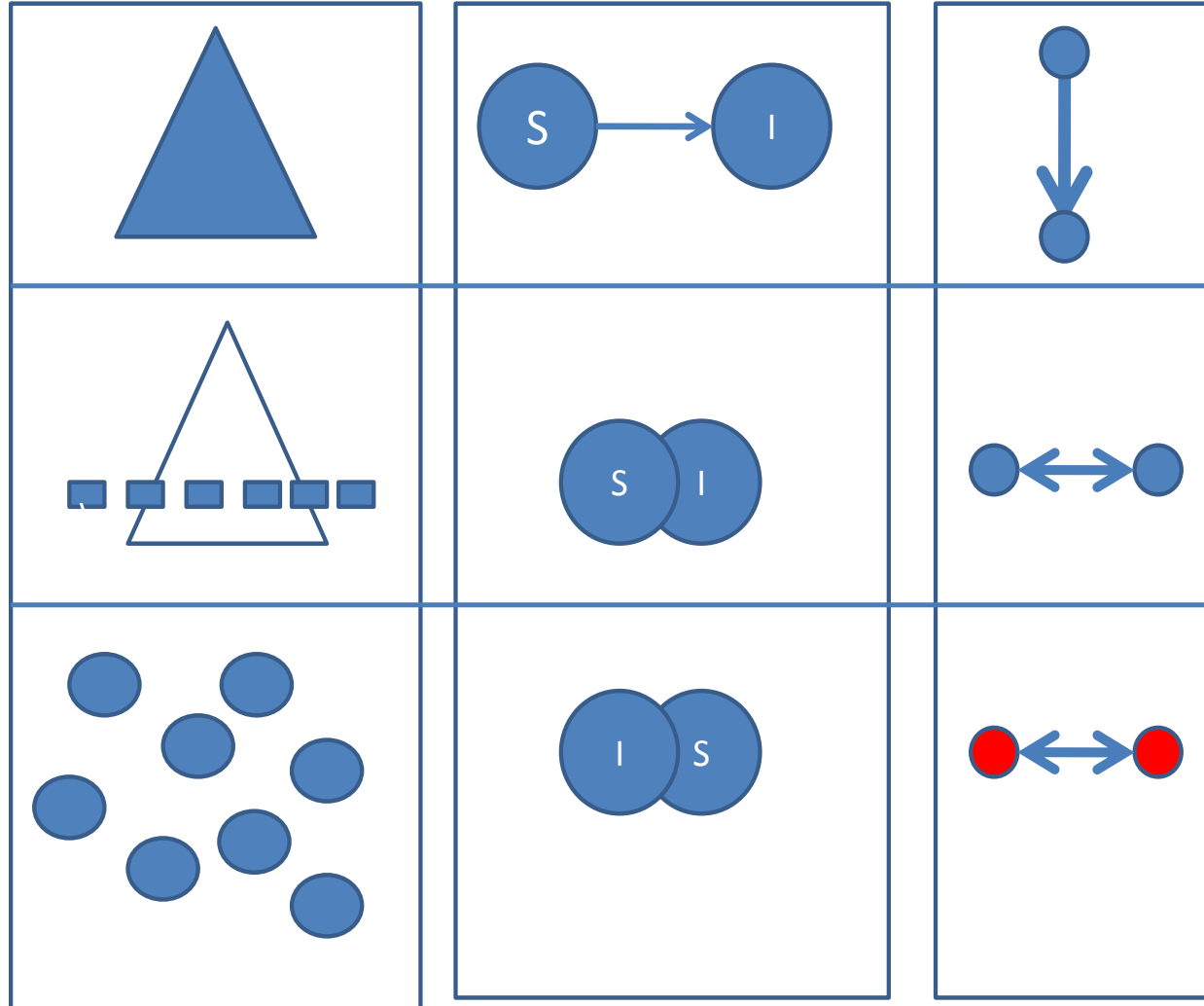
Calculative power

Adaptive/normative Soft power

Stabiel Turbulent



Organisatievormen



Bijbehorend Bestuurlijk gedrag

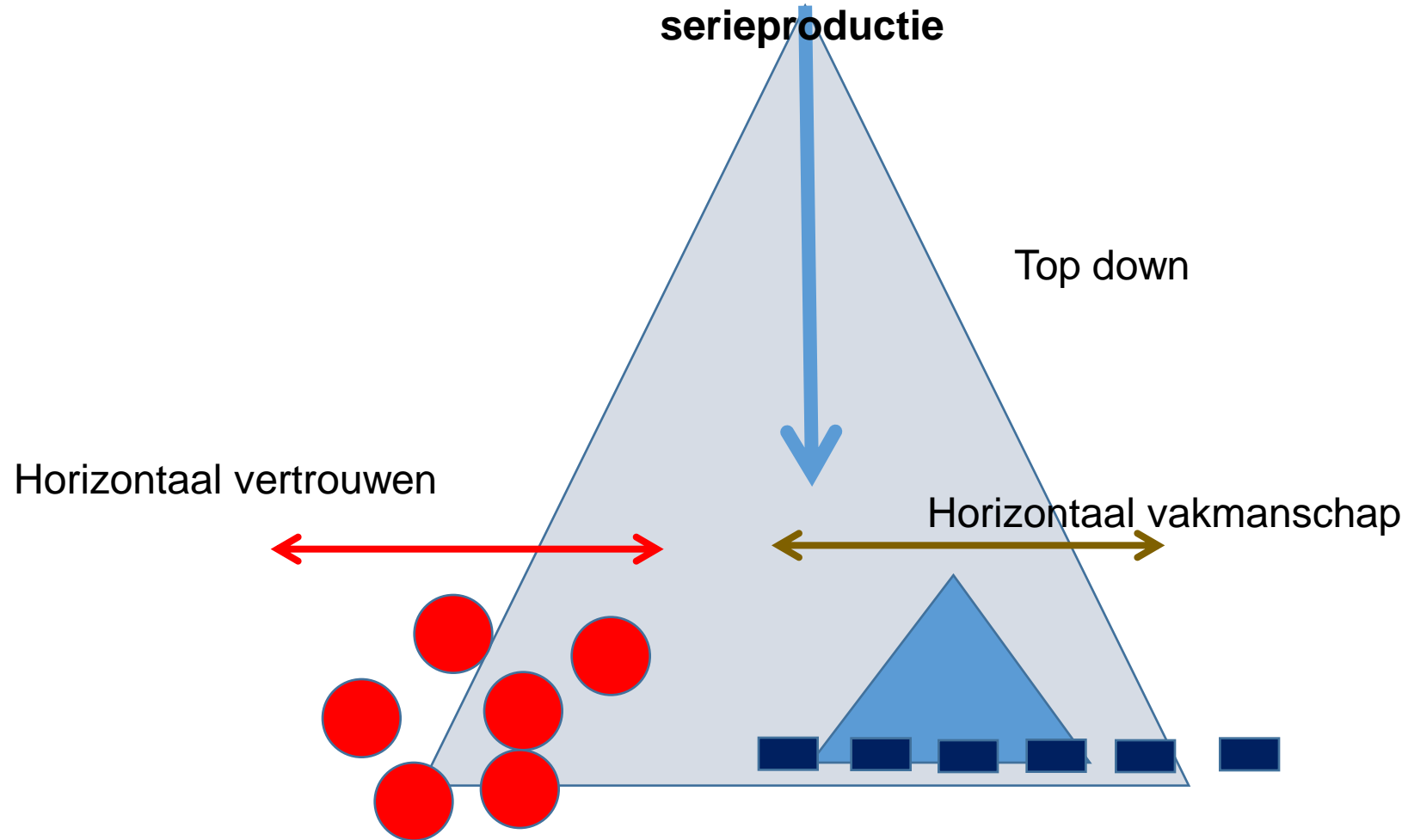
Top schrijft voor, laat uitvoeren en lost de niet oplosbate zaken op.

Er is ruimte bij de uitvoering en het bestuurlijk handelen is gericht op coördinatie

Er is een wereld die beheerst wordt door diversiteit en het bestuurlijk handelen is gericht op het inzichtelijk maken van, betekenis geven aan en hanteerbaar maken van deze verschillen

Eenheid wordt verondersteld, maar realiteit is dat vele vormen tegelijk gehanteerd moeten worden

Einde van het gelijkheidsdenken gebaseerd op het klassieke model van organiseren gericht op serieproductie



Met de **logica** van de instrumentele doel
rationaliteit, als winstmaximalisatie of
optimalisatie van productie of
dienstverlening

Met de **logica** van het sociale. De
verhoudingen tussen mensen, hun
communicatie en interactie in
verhouding tot hun sociale en
menselijke kenmerken

Hoofddomeinen

Werkwereld

Leefwereld

Sub-domeinen

**Primair
proces**

In het primaire
proces om de
logica van het vak,
techniek en
professie.

**Bestuur en
Management
proces**

Logica van beheers-
en bestuursystemen
coördinatie

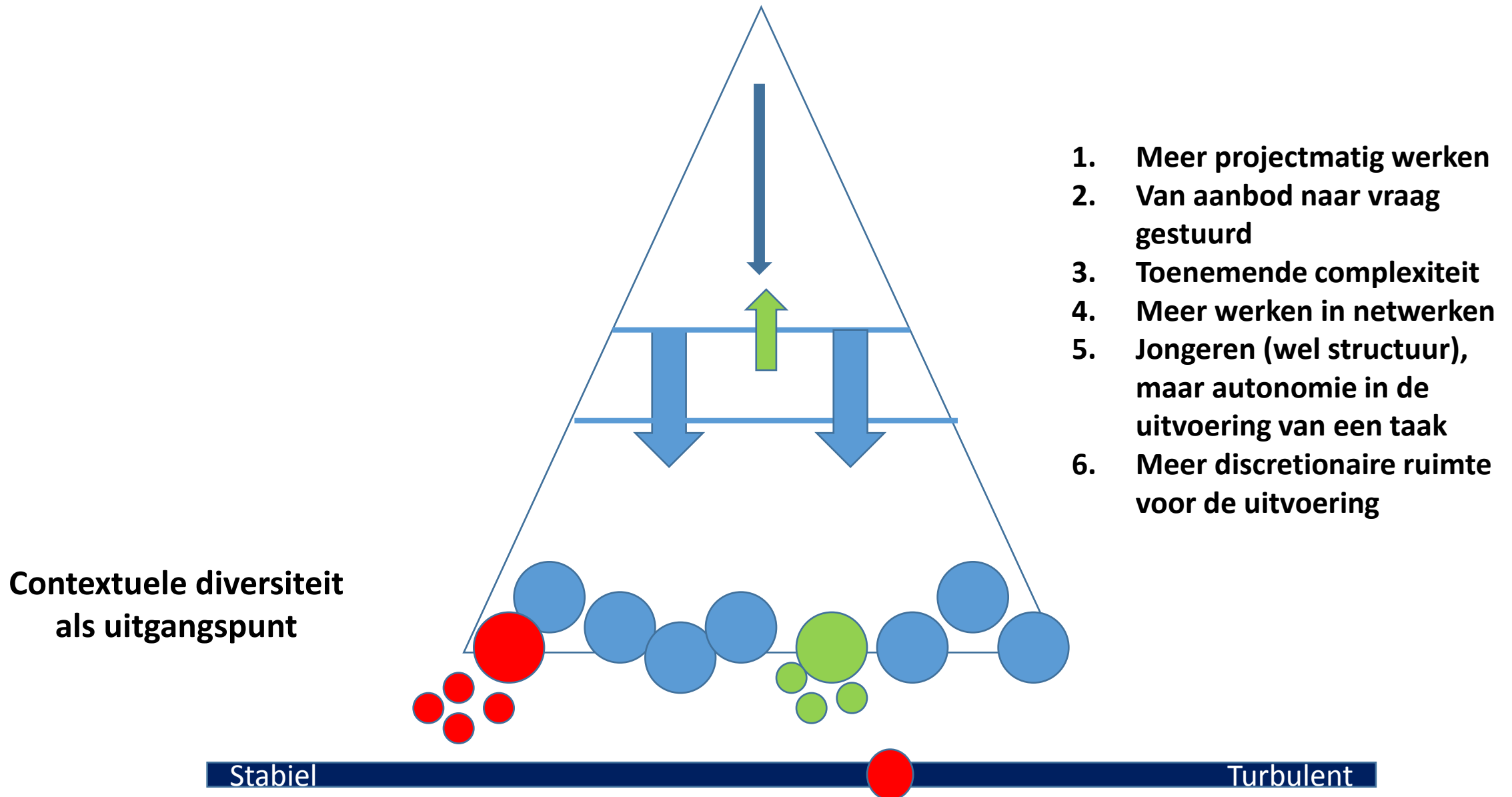
**Sociale
Relaties
(sociologica)**

In de sociale
logica gaat om de
dynamiek van
intermenselijke
verhoudingen

**Intramenselijke
relaties
(psychologica)**

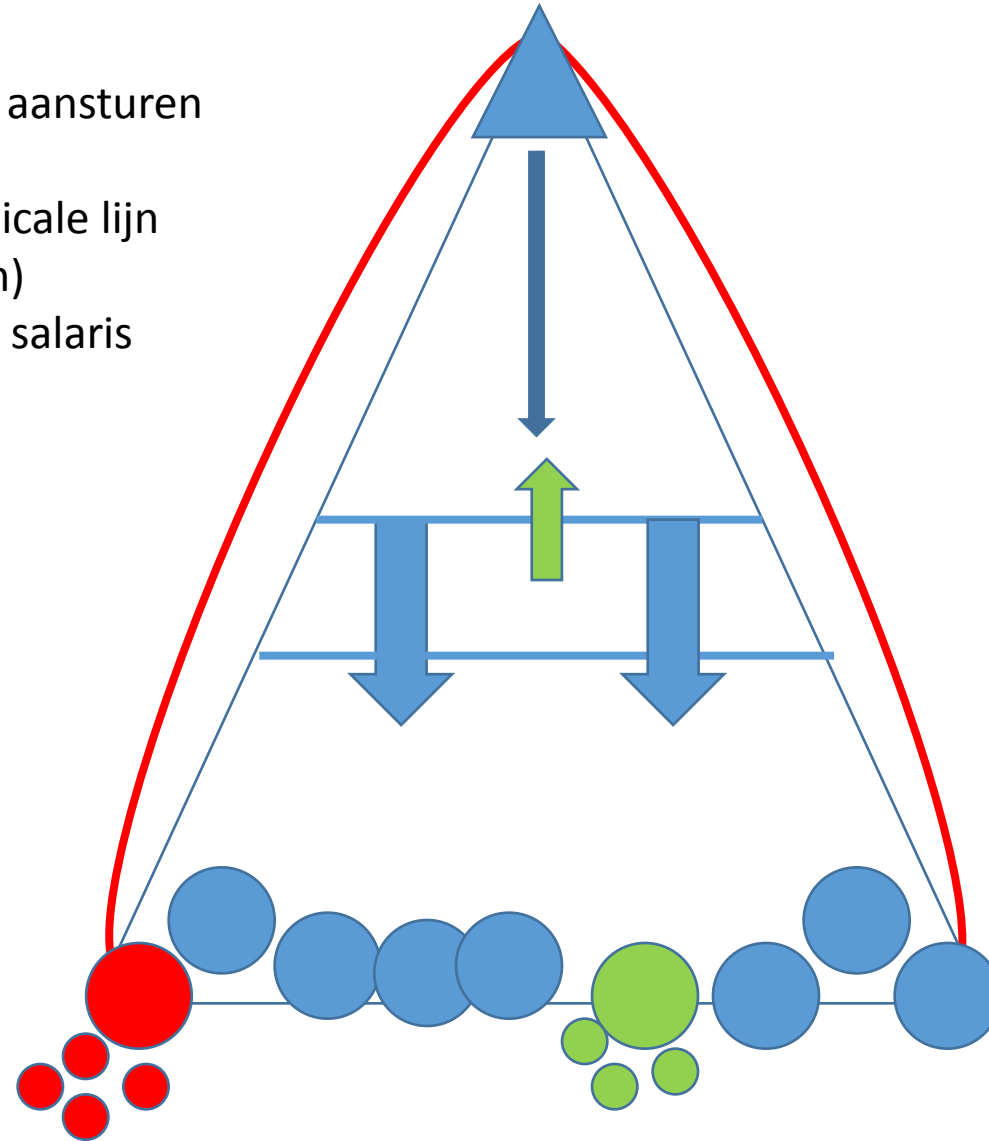
Logica van de
persoonlijke
zingeving, individuele
kenmerken,
kwaliteiten en
opvattingen

Transformationeel en transactioneel



Verticaal denken

- van boven naar beneden aansturen
- hiërarchisch denken
- carrière maken in de verticale lijn (van beneden naar boven)
- relatie span of control en salaris
- relatieve rijkdom
- gefixeerd

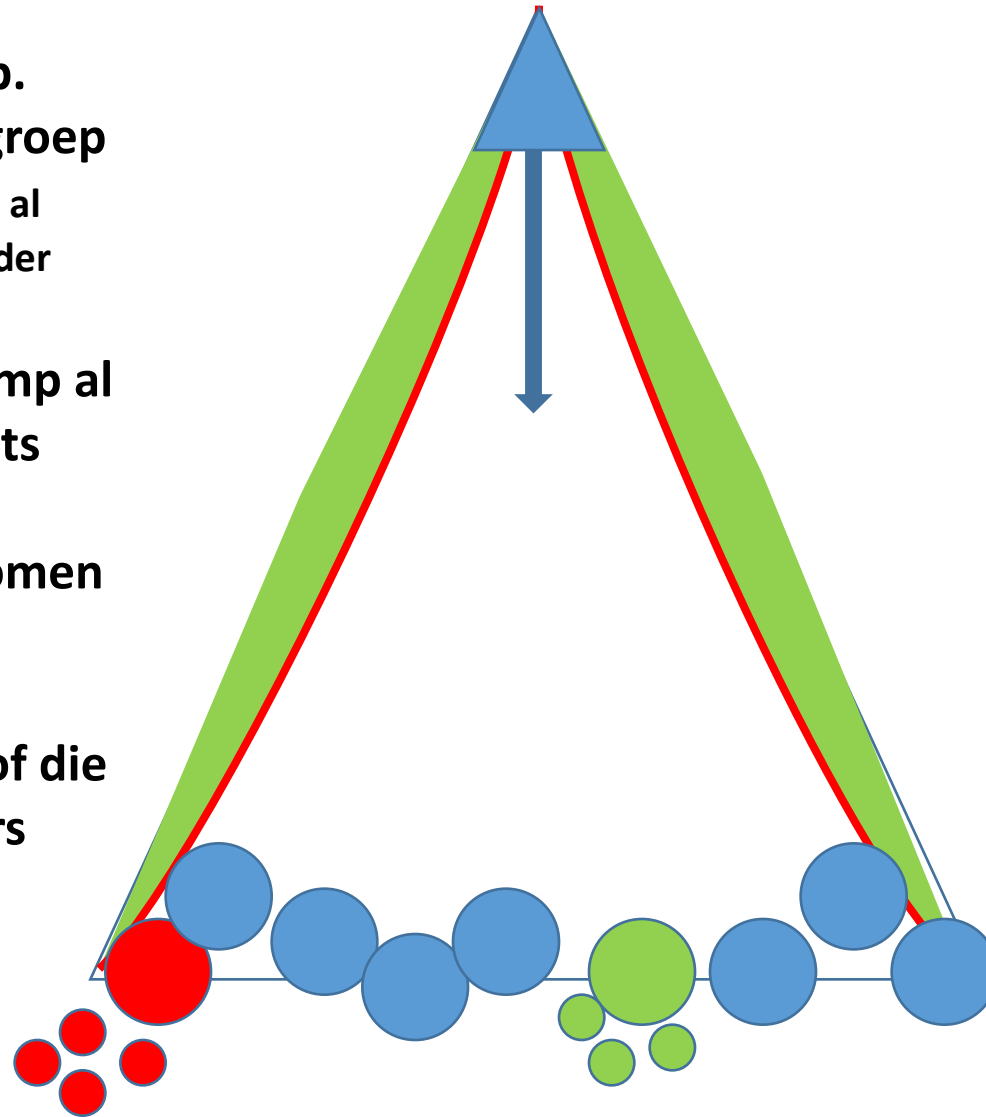


Obesitas

> 30%

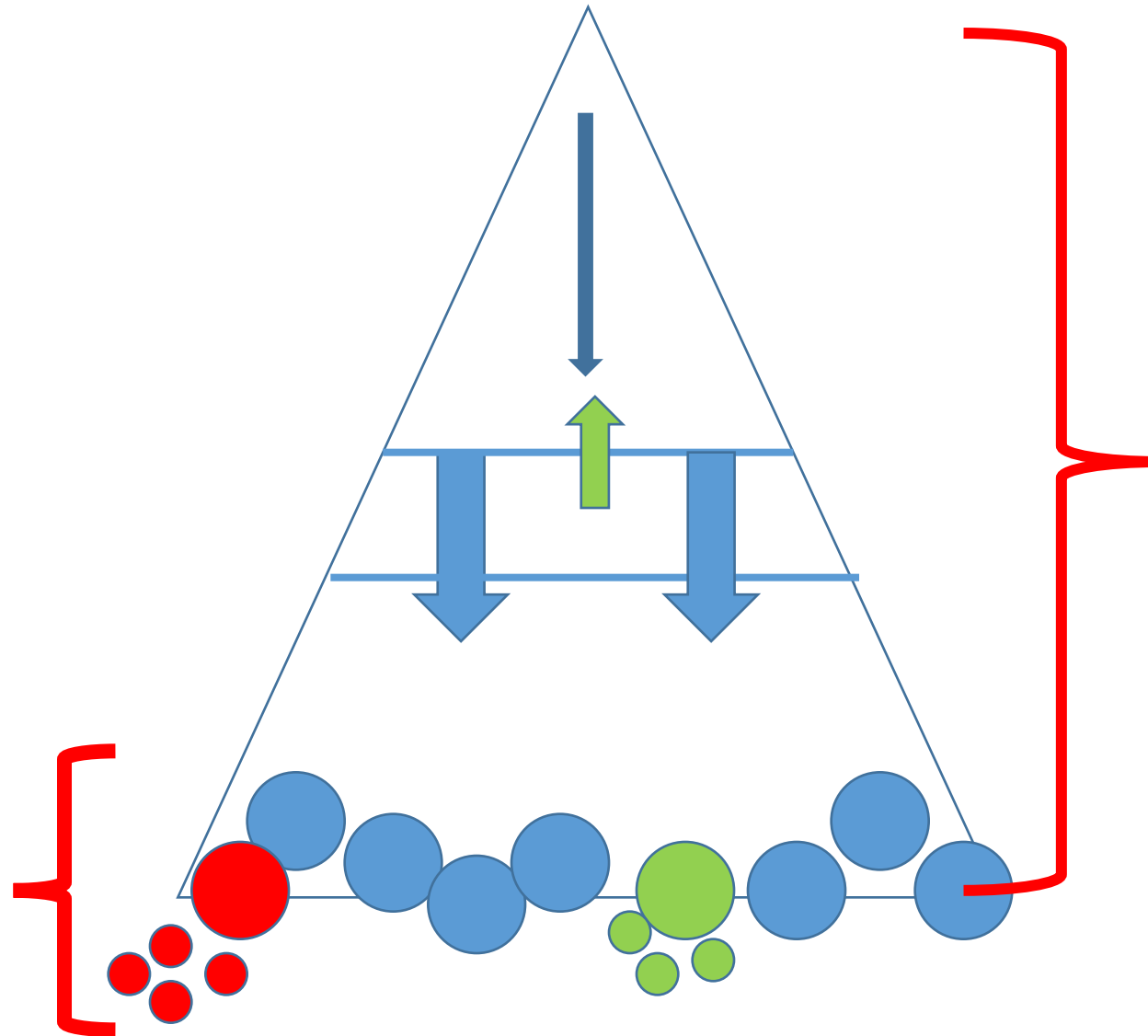
Vorig jaar gingen 45.000 managementbanen in rook op. Geen enkele andere beroepsgroep verging het zó slecht. Zelfs in de al jaren kwakkelende bouw gingen minder banen verloren. Helaas voor het managersgilde is de banenkrimp al jaren aan de gang en wijst niets erop dat deze binnenkort zal afzwakken. Integendeel: er komen steeds meer berichten van bedrijven die een complete managementlaag schrappen of die het helemaal zonder managers gaan rooien.

Bron: Intermediar Rob Hartgers



Slanke tailles

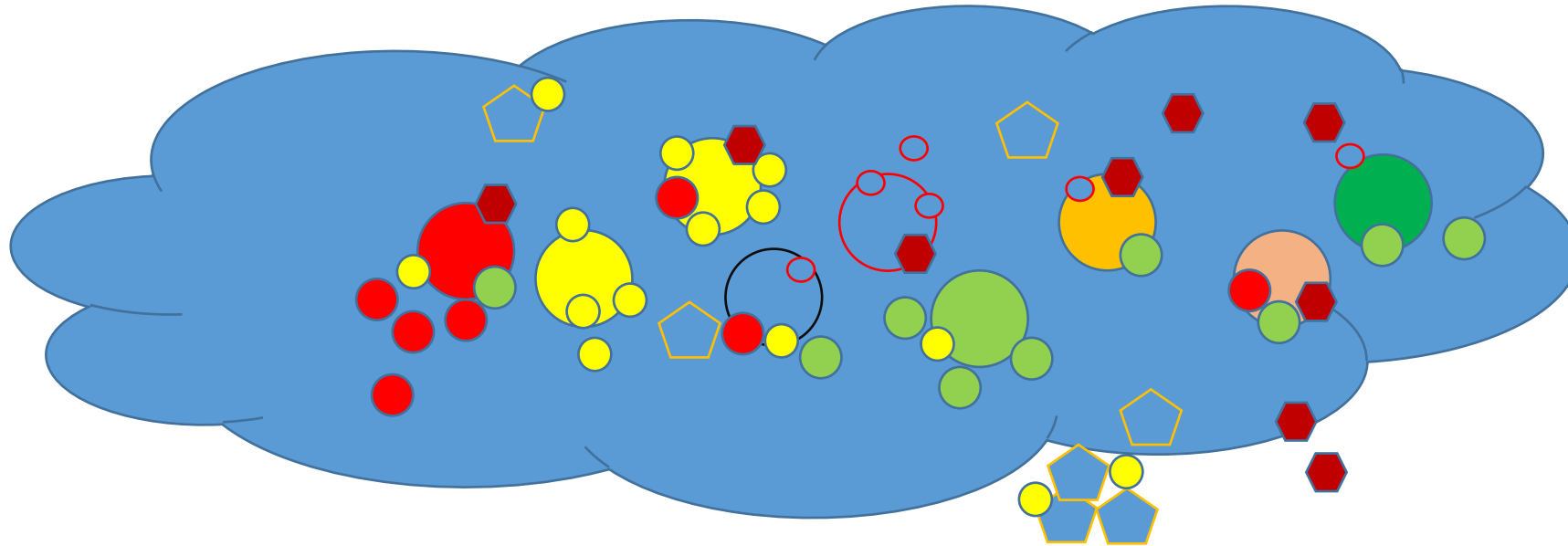
**De bestuurlijke
aandacht gaat uit
naar het
kernproces van de
organisatie en de
rest wordt
ondersteunend
aan.**



**De bestuurlijke
aandacht is
gericht op het in
standhouden van
de organisatie
binnen de lijnen
van de driehoek**

Het contextuele model

Stelsel van netwerken in de organisatie, met verbindingen naar buiten en daarbuiten.



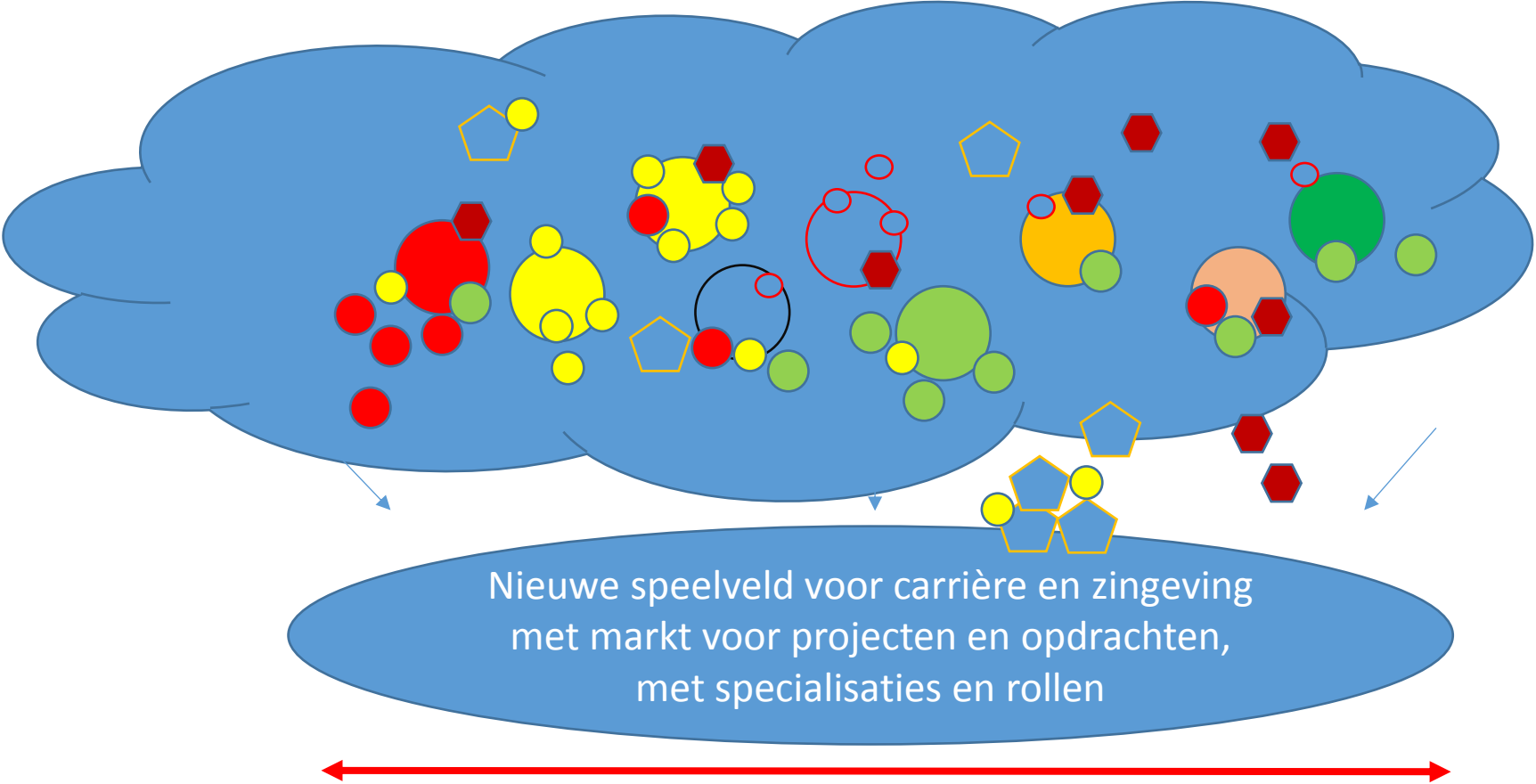
De eendimensionale organisatie is definitief veranderd in een
multidimensionale organisatie.
Meerstemmigheid, meervoudigheid en onbepaaldheid

Stabiel



Turbulent

Het contextuele model



Van CV naar Persoonlijk Portfolio

- Maakt duidelijk wat je gedaan hebt
- Maak duidelijk wat je geleerd hebt
- Maakt duidelijk waar je motivatie zit
- Maakt duidelijk welke leerbehoefte er is
 - Cognitief
 - Op de werkplek
- Maakt duidelijk waarom deze organisatie voor jou van belang is
- Maakt duidelijke welke verwachtingen er zijn naar (bege)leiding

Mogelijk met de ultieme duidelijkheid, wat ga ik bij jullie leren/doen, zodat ik mijn toekomst zelf kan ontwikkelen.

Bij jullie of elders.