

# Management Development Next Level

NFMD congres | 27 januari 2015

Marcel Knotter

Bright & Company | HR Strategy



# Zomaar wat vragen ...

1. Hoezo MD?

1. Hoezo MD?

1. Hoezo MD?

# Quiz

## Vraag 1

Wat is ca. de omvang van management- en leiderschapsprogramma's wereldwijd?

- A. \$50-60 miljoen
- B. \$500-600 miljoen
- C. \$5-6 miljard
- D. \$50-60 miljard

## Vraag 2

Hoeveel bedrijven weten wat hun MD activiteiten daadwerkelijk opleveren (in €)?

- A. 16%
- B. 31%
- C. 47%
- D. 63%

## Vraag 3

Hoeveel % van de Nederlandse medewerkers denken dat zij beter presteren als manager dan hun eigen leidinggevende?

- A. Een derde
- B. Ongeveer de helft
- C. Driekwart
- D. Meer dan 90%

## Vraag 4

Hoeveel managers geven aan dat in hun organisatie management ervaring belangrijker is dan data gedreven besluitvorming?

- A. 85%
- B. 65%
- C. 45%
- D. 25%



# Quiz

## Vraag 1

Wat is ca. de omvang van management- en leiderschapsprogramma's wereldwijd?

- A. \$50-60 miljoen
- B. \$500-600 miljoen
- C. \$5-6 miljard
- D. \$50-60 miljard

## Vraag 2

Hoeveel bedrijven weten wat hun MD activiteiten daadwerkelijk opleveren (in €)?

- A. 16%
- B. 31%
- C. 47%
- D. 63%

## Vraag 3

Hoeveel % van de Nederlandse medewerkers denken dat zij beter presteren als manager dan hun eigen leidinggevende?

- A. Een derde
- B. Ongeveer de helft
- C. Driekwart
- D. Meer dan 90%

## Vraag 4

Hoeveel managers geven aan dat in hun organisatie management ervaring belangrijker is dan data gedreven besluitvorming?

- A. 85%
- B. 65%
- C. 45%
- D. 25%



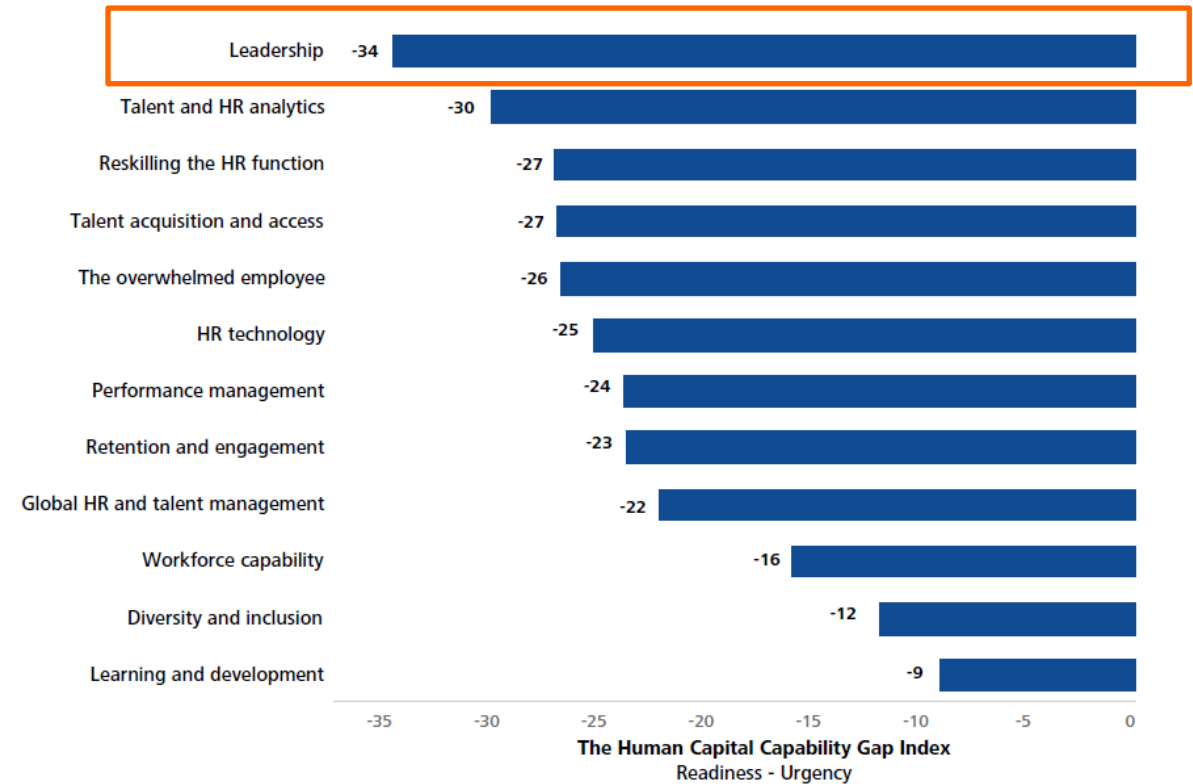
# Hoezo MD?



# Gevraagd: sterke managers (in NL!)



Figure 6. Capability gap index for 12 global trends

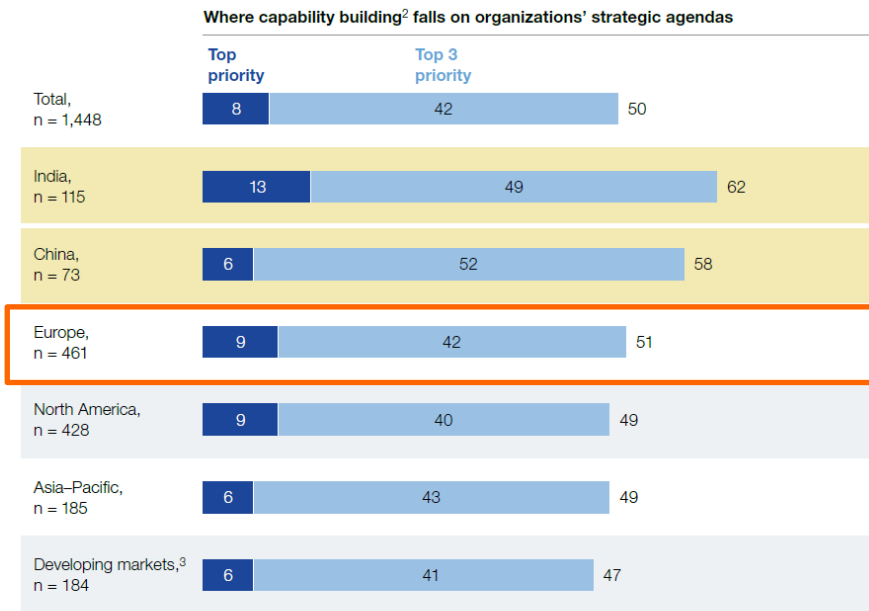


# Capability ontwikkeling is topprioriteit!

Exhibit 1

**Half of executives rate capability building as one of their companies' top-three priorities.**

% of respondents,<sup>1</sup> by office location



<sup>1</sup> Respondents who answered "among the top 10 priorities," "not a priority," and "don't know" are not shown.

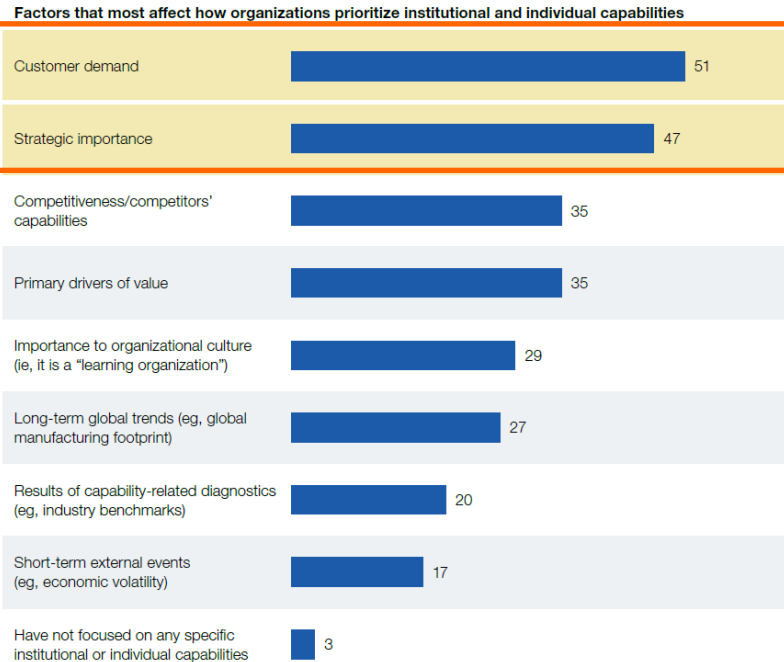
<sup>2</sup> Includes both institutional and individual capabilities.

<sup>3</sup> Includes Latin America.

Exhibit 2

**When deciding which capabilities to build, companies most often consider customer demand and strategic importance.**

% of respondents,<sup>1</sup> n = 1,239



<sup>1</sup> Respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.



**PRIORITY**

...want de buitenwereld vraagt erom

# We steken er veel geld in

***Bersin by Deloitte Research Shows US Leadership Development Spending Up Again 14 Percent to More Than \$15 Billion in 2013***

**The Great Training Robbery:  
Why the \$60 Billion Investment  
In Leadership Development Is  
Not Working**

Figure 3: Leadership Development Spending per Participant—U.S. Total (2012)

First-level leaders **\$1,671**



Midlevel leaders **\$2,700**



Senior leaders **\$6,016**



High potentials **\$7,116**



Source: Bersin & Associates, 2012.



# Maar weinig vertrouwen in resultaat

***“43 percent of CEOs are confident that their (leadership) training investments will bear fruit”***



*of leaders rated the quality of their organization's development programs as high or very high.*

# Waar staan we?



- Leadership Capability Gap
- \$60.000.000.000
- < 50% geloof in ROI

*Oops ...*

# Weten we eigenlijk wat het precies kan opleveren?

Vindt u het belangrijk dat MD op een systematische wijze wordt geëvalueerd?

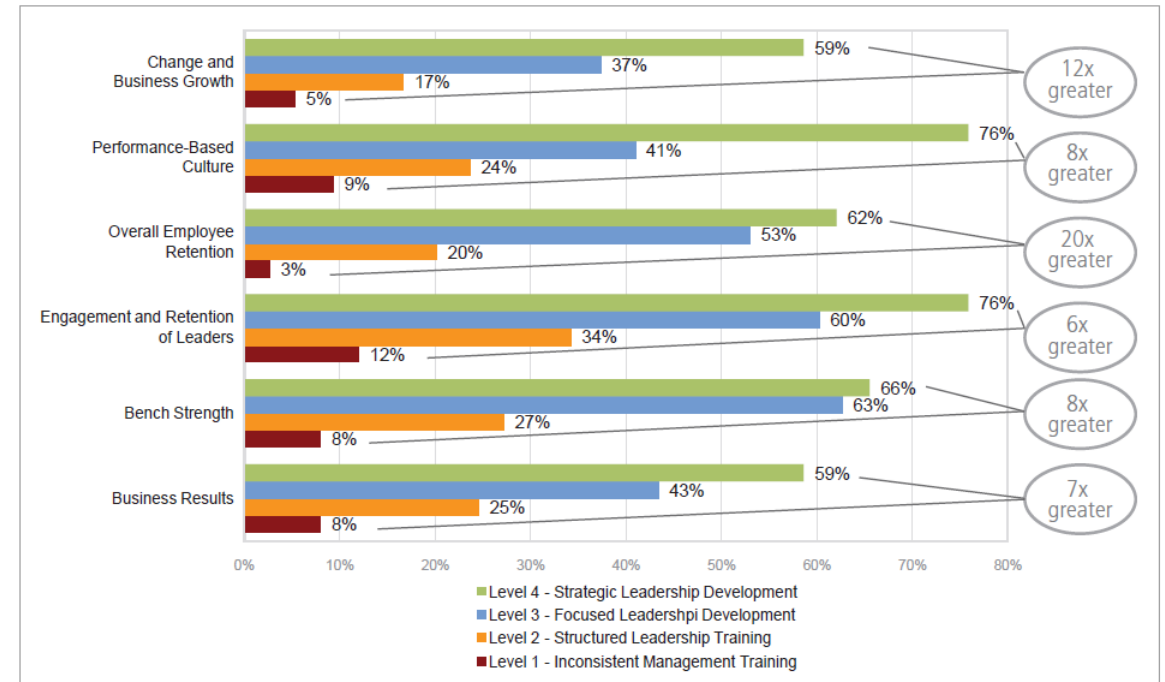


# Het goede nieuws!

	MD Persoonlijke Dimensie	MD Organisatie Dimensie	MD Structuur	MD Rolmodellen
MD-tevredenheid	.26*	-.01	.50***	.20
Arbeids- tevredenheid	-.13	-.07	-.22	,22
Affectieve organisa- tieverbondenheid	-.01	.26**	.14	,11
Innovativiteit	.23**	-.22	-.07	.11

Tabel 1. Correlatiematrix tussen MD-kenmerken en uitkomsten (N=53).

Figure 1: Business Impact of Leadership Development by Maturity Level



Source: Bersin & Associates, 2011.

# Het echte nieuws ...

## Over welke aspecten zijn in uw organisatie evaluatiegegevens beschikbaar?

Evaluatie van MD	Ja	Nee
Tevredenheid van de doelgroep(en) met MD	39.1% 68	60.9% 106
De bijdrage van MD aan de algemene organisatiedoelstellingen	19.0% 33	81.0% 141
De financiële kosten en opbrengsten van MD	30.5% 53	69.5% 121

# Omdat...

Figure 15: Nature of the difficulties encountered (% of those who have encountered difficulties testing/measuring the effectiveness of L&D activity)



= Gebrek aan prioriteit & juiste data!

# Aan de slag met MD Analytics

Een kwestie van de juiste vragen stellen.  
Bijvoorbeeld,

1. *Wat is de relatie tussen deelname aan MD-programma's en financieel resultaat van het betreffende team/afdeling/business unit?*
2. *Wat is de impact van managementtraining XYZ op de klanttevredenheid?*
3. *Bestaat er een verband tussen het volgen van MD-programma's en de prestaties van de deelnemers?*
4. *Behalen managers die via MD-programma's zijn opgeleid betere prestaties dan managers die geen MD programma's hebben gevolgd?*





**Van Inspanning naar Impact?**

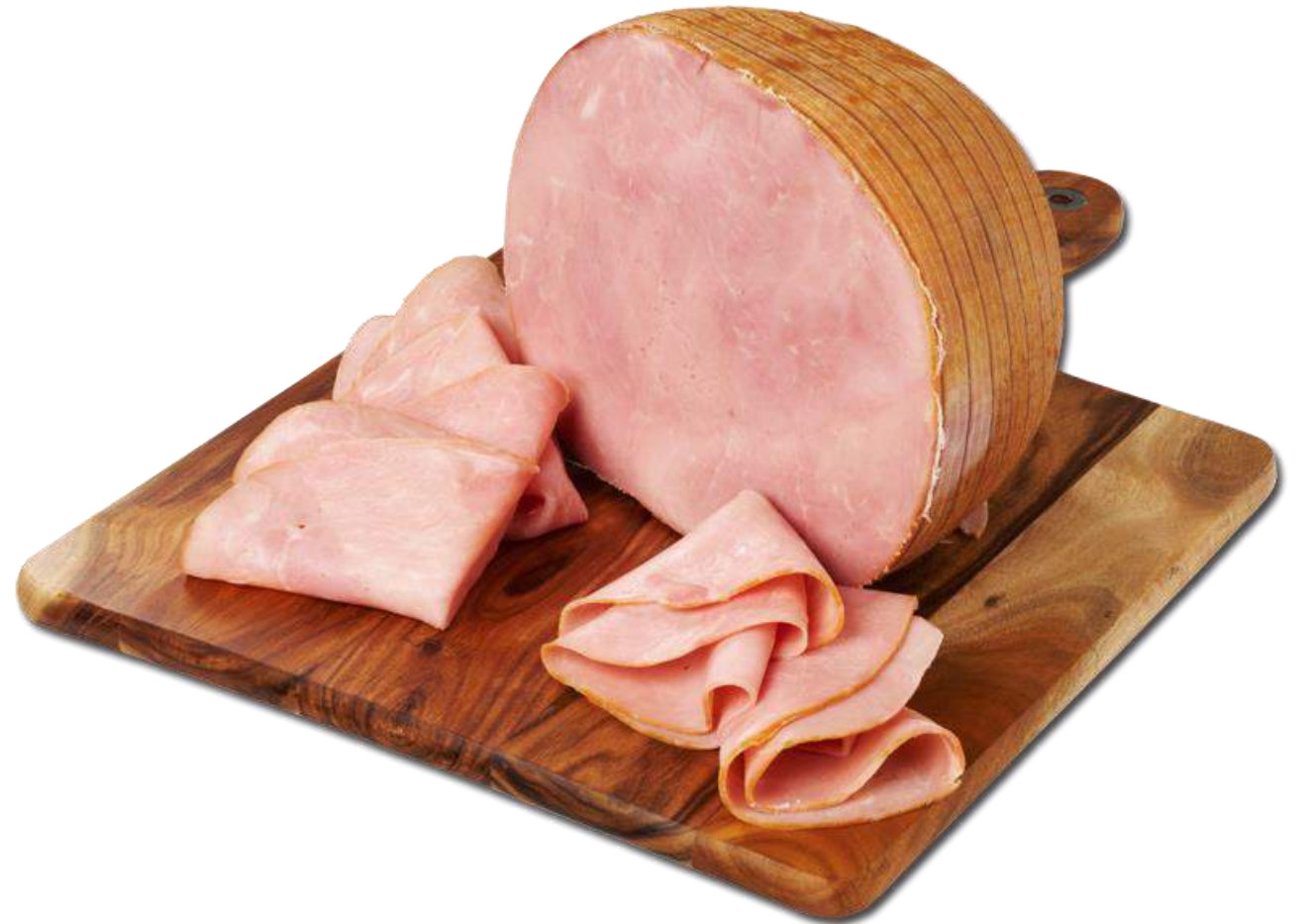
**Mwoah ...**



# MD?



De hamvraag:  
voegt Management  
(nog) waarde toe?





*“If we look at the data sideways, we come to a very alarming observation, that **about 50 percent** of the people **in management** leadership positions **aren't adding value** in anyone's point of view. Another 20-30 percent may be adding value in one person's point of view.*

*That means that **you could take 70-80 percent of the people in management jobs in your organization out of their management role** and the organization would function more smoothly.”*

*Richard Boyatzis (professor Emotional Intelligence , Case Western Reserve University) over toegevoegde waarde van management*

# “Ik ben beter dan mijn baas!”

Amsterdam, 03 december 2014

## Driekwart vindt zichzelf beter dan de eigen manager

Maar liefst 74 procent van werkend Nederland vindt zichzelf beter werk leveren dan zijn of haar manager. Dit blijkt uit een recente internationale poll van Monsterboard.nl waaraan 4.800 respondenten deelnamen. Met deze score behoort Nederland tot één van de meest bescheiden landen. Alleen in Frankrijk zijn de scores met 72 procent iets lager. In Duitsland denkt 83 procent het beter te kunnen dan de manager en in Amerika is dit 84 procent. Medewerkers in India zijn het minst te spreken over hun manager, daar denkt maar liefst 87 procent het werk van de baas zelf beter te doen.



# Hebben we 'ze' niet meer nodig?

## Want Happier Employees? Get Rid of the Bosses

Managers, VPs, executives... they all need to go. Here's how one company reorganized itself for maximum employee satisfaction.

## Going Boss-free: Utopia or 'Lord of the Flies'?

### The Boss Stops Here

A nonhierarchical workplace may just be a more creative and happier one. But how would you feel if the whole office voted on whether to hire you—and when to give you a raise?

## What "Boss-less" Firms Can Teach Us

*"We trust that employees will know what needs to be accomplished and then figure out the best way to make that happen." Tony Hsieh - CEO Zappos*



you  
is on  
other  
FC  
Zappos Secret

# VALVE ORGANIZATIONAL CHARTS

(AS ENVISIONED BY EMPLOYEES)

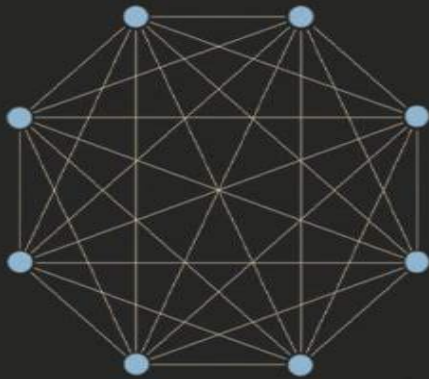
Diag. 1



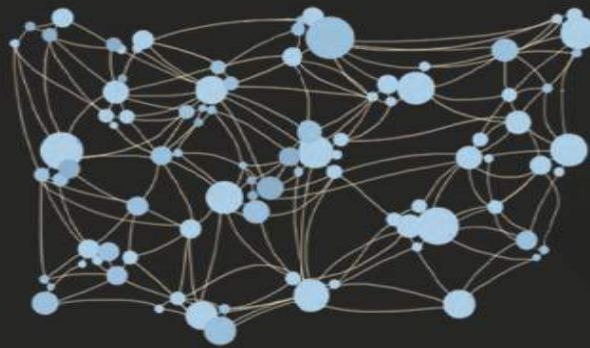
Diag. 2



Diag. 3



Diag. 4



Diag. 5



\* "I'm the noob, coffee anyone?...Hello?"

We've been boss-free since 1996.

# FIRST, LET'S FIRE ALL THE MANAGERS



Morning Star, a leading food processor, demonstrates how to create an organization that combines managerial discipline and market-centric flexibility—without bosses, titles, or promotions.  
*by Gary Hamel*





BUURTZO

BUURTZORG

100  
Intermediair | Effectory  
BESTE WERKGEVERS  
2014

BUREAUCRATIE BUITEN DE DEUR HOUDEN

Met succes ver-  
der de B&B en een  
buitendeur. De  
buitendeur is  
geen manager,  
geen afdel-  
ing.

**D**at is de  
buitendeur. De  
buitendeur is  
geen manager,  
geen afdel-  
ing. De buitendeur  
is een plek waar  
de klant kan  
komen en waar  
de klant kan  
gaan. De buitendeur  
is een plek waar  
de klant kan  
komen en waar  
de klant kan  
gaan. De buitendeur  
is een plek waar  
de klant kan  
komen en waar  
de klant kan  
gaan.



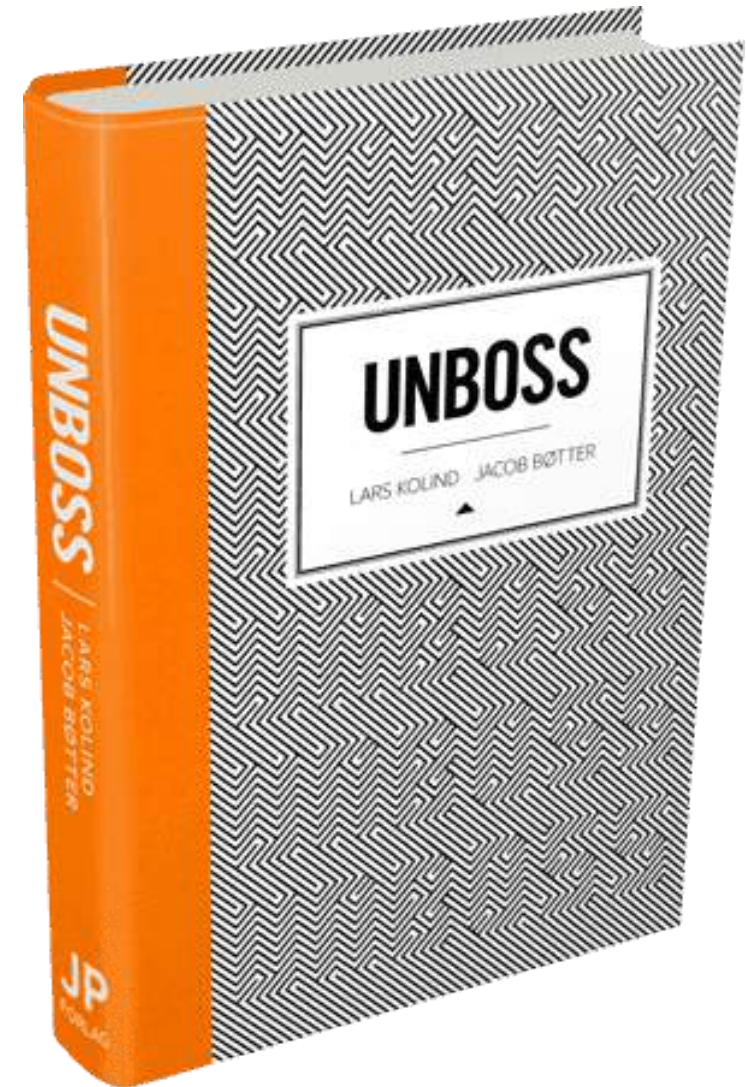


# Het antwoord

**UNBOSS is geschreven in samenwerking met 100 visionairs uit de hele wereld. Het is een boek dat een revolutie op gang wil brengen.**

## **De 10 principes van Unboss:**

1. Concentratie op het doel, meer dan op winst.
2. De oude hiërarchie opheffen en iedereen aanmoedigen om samen te werken.
3. De ondernemingen omvormen tot een onbegrensd sociaal netwerk.
4. Een buitengewone werkplek worden om zo talent aan te trekken.
5. Jezelf als baas op afstand zetten en werknemers het initiatief laten nemen.
6. Klanten transformeren tot partners en ambassadeurs van je bedrijfsdoel.
7. Afstand doen van rigide salaris- en bonussystemen, en ook van egoïstische werknemers die zich vooral voor geld interesseren.
8. Mensen van buiten bij de onderneming betrekken – ook bij onderzoek en ontwikkeling.
9. Fouten tolereren en daar open over praten.
10. De dialoog in de hele organisatie versterken, met gebruikmaking van sociale media.



A large white thought bubble is positioned on the left side of the image. The background is a vibrant blue sky with wispy white clouds. On the right side, there is a large, detailed white cloud formation. Below it, a smaller, glowing white cloud formation is visible. The overall scene is bright and clear.

**Van Happy Few naar Happy All?**

# MD?



# Wanneer draaien ze zich om?



# Andere management competenties

Figure 3

Shift in competency importance rankings

Rank	Pre-crisis (2007-2008)	Rank	Post-crisis (2012)
1	Customer Focus	1	Dealing with Ambiguity
2	Drive for results	2	Customer Focus
3	Motivating Others	3	Manage Vision and Purpose
4	Priority Setting	4	Strategic Agility
5	Problem Solving	5	Managerial Courage
6	Timely Decision Making	6	Perspective
7	Strategic Agility	7	Priority Setting
8	Organising	8	Motivating Others
9	Command Skills	9	Drive for Results
10	Business Acumen	10	Listening

# Verschuiving in leiderschap- en denkstijl

Figure 4  
Changes in leadership and thinking styles

Category	Pre-crisis	Since crisis
Leading Style	<b>Social</b> Approachable, engaging, responsive; one who initiates relationships.	<b>Intellectual</b> Logical; credible, professional, <u>data focused.</u>
Thinking Style	<b>Complex</b> Analytical, quality focused; seeks the right answers, plans carefully, detail focused.	<b>Action Focused</b> Fast; <u>bottom-line oriented</u> , efficient, time focused.
Emotional Competencies	<b>Confidence</b> Can do attitude and the willingness to take on challenges that involve risk or conflict.	<b>Humility</b> The capacity to <u>adapt one's behaviour</u> to fit the circumstances.
Values and Motivation	<b>Competitive</b> Driven by influence, power, achievement. Values status, advancement, winning.	<b>Expert</b> <u>Driven by competence, knowledge,</u> expertise; needs stability and security.



# Wat is succesvol gedrag?

## Top kinds of leadership behavior<sup>1</sup>

- 1 Be supportive
- 2 Champion desired change
- 3 Clarify objectives, rewards, and consequences
- 4 Communicate prolifically and enthusiastically
- 5 Develop others
- 6 Develop and share a collective mission
- 7 Differentiate among followers
- 8 Facilitate group collaboration
- 9 Foster mutual respect
- 10 Give praise
- 11 Keep group organized and on task
- 12 Make quality decisions
- 13 Motivate and bring out best in others
- 14 Offer a critical perspective
- 15 Operate with strong results orientation
- 16 Recover positively from failures
- 17 Remain composed and confident in uncertainty
- 18 Role model organizational values
- 19 Seek different perspectives
- 20 Solve problems effectively

***“Four kinds of behavior account for 89 percent of leadership effectiveness.”***

<sup>1</sup>Based on a survey of 81 organizations that are diverse in geography (eg, Asia, Europe, Latin America, and North America), industry (eg, agriculture, consulting, energy, government, insurance, mining, and real estate), and size (from ~7,500 to 300,000 employees).

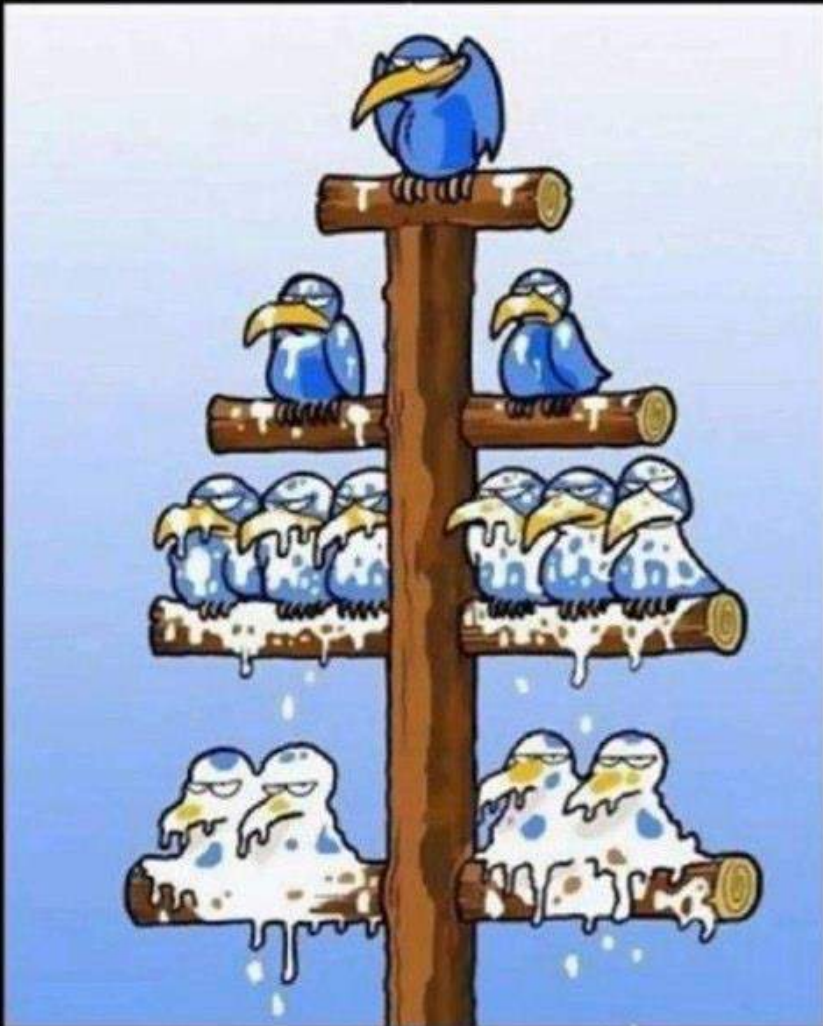
Source: McKinsey's Organizational Health Index

**Gezonde mix tussen hard én zacht!**





When top level guys look down  
they see only shit.



When bottom level guys look up  
they see only assholes.

Management 1.0 is zóóóó 2014

## Gary Hamel over 'The Future of Management'



*“ ‘Modern’ management is one of humanity’s most important inventions. But it was developed more than a century ago to maximize standardization, specialization, hierarchy, control, and shareholder interests.*

*Zero-sum thinking, profit-obsession, power, conformance, control, hierarchy, and obedience don’t stand a chance against community, interdependence, freedom, flexibility, transparency, meritocracy, and self-determination. **It’s time to radically rethink how we mobilize people and organize resources to productive ends.** ”*

**WHAT  
ABOUT  
YOU?**

# Slides op:



<http://www.brightcompany.nl>



[https://twitter.com/Bright Company](https://twitter.com/Bright_Company)



<https://twitter.com/marcelknotter>



<http://www.scoop.it/t/hr-strategy-and-leadership>



<http://www.scoop.it/t/hr-analytics-and-more>

# Dank voor uw aandacht!



## Office

Kerkweg 31a  
3603 CL Maarssen  
The Netherlands

[www.brightcompany.nl](http://www.brightcompany.nl)

**Bright & Company | HR Strategy**

**Bright & Company | HR Strategy**

**Marcel Knotter**  
Managing Director | Partner

Kerkweg 31a  
3603 CL Maarssen  
+31 (0)346 283 097  
+31 (0)6 1508 3408

[marcel.knotter@brightcompany.nl](mailto:marcel.knotter@brightcompany.nl)  
[www.brightcompany.nl](http://www.brightcompany.nl)

