

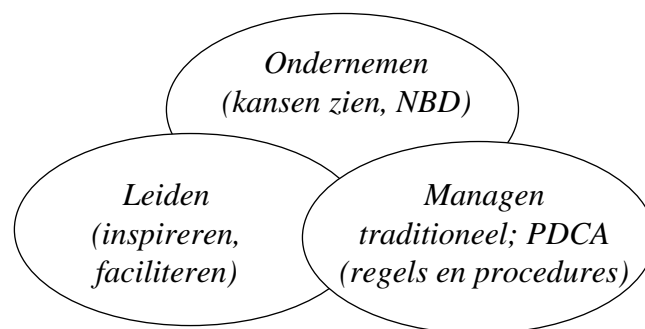
NVAG-bijeenkomst sectie Management i.s.n.

Leidinggeven aan dokters? *Niet doen!*

- ▶ Minder planning & control, meer collectieve ambitie
- ▶ Mission driven maar niet zo deskundig, is linke soep

Mathieu Weggeman
Utrecht, 24 juni 2009

Wat is de huidige en wat is de gewenste verdeling van tijd over de 3 managementrollen?



Ondernemen : innoveren, doorbraken regelen, allianties
Leiden : communiceren met mensen, er *zijn*
Managen traditioneel : planning & control, regels en procedures

Modern Management = dingen gedaan krijgen voor en door mensen

De boodschap voor kennisintensieve organisaties:

- *Het “slechte” nieuws:*
professionals zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van informatiesystemen (Mintzberg, 1979)

DELLE

$$W_s = f(T_w)$$

BOHICA

- *Het goede nieuws:*
het energieniveau van professionals is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de “values” (hogere doelen) van de organisatie

Vaak uitgedrukt in een “mission statement” of collectieve ambitie

Dominant managementparadigma: planning & control met behulp van verticale regels en procedures

- balanced score card
- werkvoorschriften en protocollen
- tijdschrijfsystemen
- aan- en afwezigheidsregistraties
- vakantiekaarten
- afdelingsbudgetten
- begrotingsrealisatieoverzichten
- groepsplannen
- voortgangsrapportages
- functioneringsgesprekken
- reisaanvraagformulieren
- reisdeclaratieprocedures
- inkoopbonnen 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
- parkeer(plaats)regelingen
- arbo-rapportages
- salarissystemen met toepassingsaanwijzingen
- normgetallen voor aantal boeken, kopieën, secretaressen, cateraars e.d. per f.t.e.
- kerstkaart verzendingsprocedures
- macro's voor brieven, verslagen, rapporten, slides
- taakomschrijvingen
- meldingsprocedures voor van alles en nog wat
- relatiemanagement richtlijnen
- kwaliteitsrichtlijnen en ISO 9000-circussen
- procedures voor het 'leegschudden van het hoofd' in databases

Wet van Pareto ofwel: 80/20 regel

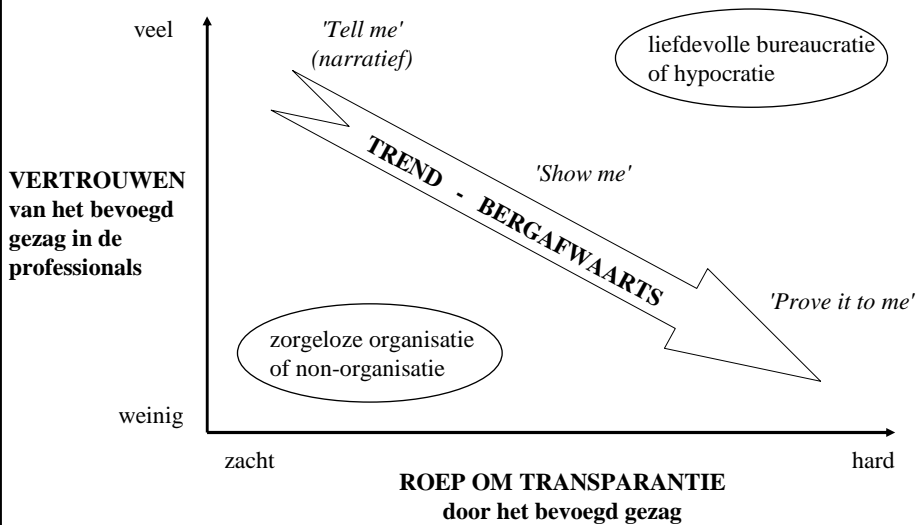
De hoeveelheid bepalende objecten in een sociologische verzameling is doorgaans gering. Het merendeel van de objecten is over het algemeen relatief onbelangrijk.

Deze bewering volgt globaal een 80-20 patroon.

Voorbeelden

- 80% van de klachten komt van 20% van de klanten
- 20% van de medewerkers van een vrijwilligersorganisatie doen 80% van het werk
- 80% van de problemen van een manager worden veroorzaakt door 20% van de medewerkers
- 80% van de weerstand tegen verandering komt van 20% van de medewerkers
- 20% van de beleidsnota bevat 80% van het nieuws
- met 20% van de oplossingen, wordt 80% van de problemen opgelost

We gaan van een high-trust society naar een low-trust society, en hoe minder vertrouwen, hoe harder de roep om transparantie



Hoe dient er dan wèl gemanaged te worden?

Leidinggeevenden moeten:

- samen met de mensen een **collectieve ambitie** ontwikkelen
“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”
- medewerkers inspireren en betrekken bij de strategie
- op tijd en eerlijk communiceren; er *zijn* en luisteren (MBWA)
- **outputduidelijkheid** geven en feedback
- assertief optreden naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude hebben

*A leader is best when people barely know he exists,
not so good when people obey and acclaim him,
worse when they despise him.*

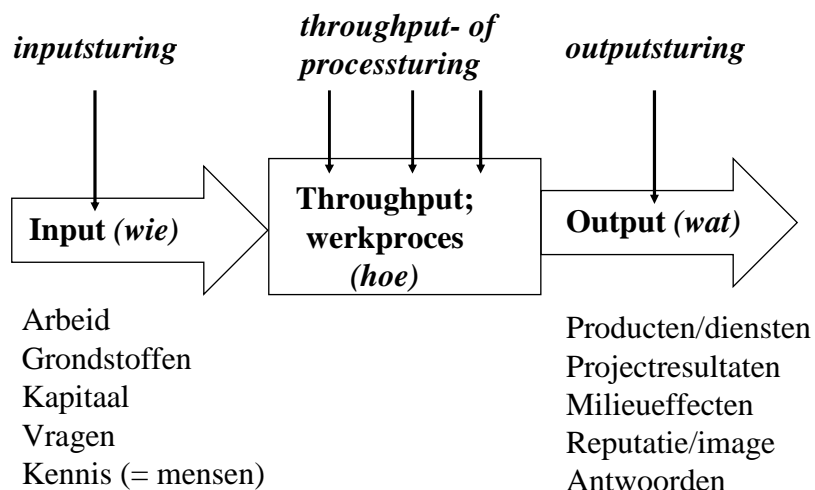
*But a good leader, who talks little,
when the work is done, his aim fulfilled,
they will say:*

We did it ourselves.

Lao Tse, 600 BC



Sturen op *rijke* output, tenzij



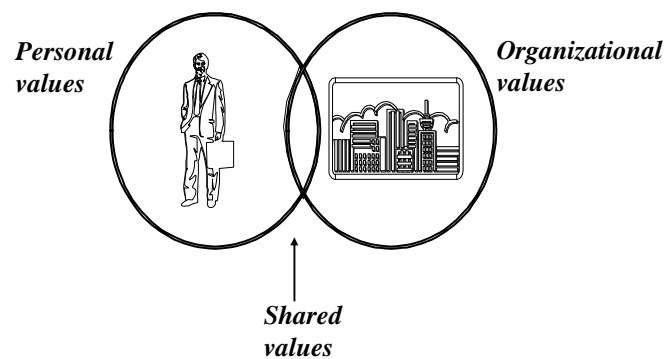
HOE = de professionele autonomie van de vakmens

WAT = de strategische autonomie van de manager

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”

(Maister, 1985)



Collectieve ambitie van Naturalis

- Wij willen begrijpen en aan iedereen vertellen hoe de bewonderenswaardige verscheidenheid van de natuur is ontstaan; hoe die werkt en moet blijven werken.
- Wij doen dat omwille van de natuur en de mens zelf die daar deel van uitmaakt.
- Naturalis is een schatkamer van de natuur die laat zien dat de aarde toekomst heeft (kan hebben, moet hebben).

Ideale situatie: Identiteit = Imago

Wat willen we dat de mensen zeggen over MMC?

- daar zijn ze het vriendelijkst, word je met respect behandeld, komen ze hun afspraken na en weten ze waar ze het over hebben
- daar kun je het snelst terecht en word je het snelst geholpen
- daar laten ze zien hoe goed en veilig hun zorg is
- daar werk je met plezier en kun je je talenten ontplooien
- daar vinden ze kennis ontwikkelen, delen en toetsen belangrijk
- daar werken ze efficiënt zodat er veel ruimte is voor nieuwe dingen

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.

NVAG-bijeenkomst sectie Management i.s.n.

Leidinggeven aan dokters? *Niet doen!*

- ▶ Minder planning & control, meer collectieve ambitie
- ▶ **Mission driven maar niet zo deskundig, is linke soep**

Mathieu Weggeman
Utrecht, 24 juni 2009

DRAMATISCHE SPECIALISATIE SINE QUA NON

“The increase in the number of biomedical journal titles since 1870 has been exponential. (...) An estimated two million articles are published in the biomedical literature each year.

For a physician to read everything of possible biomedical relevance, it would be necessary to read about 6000 articles a day”¹

En dan komt de belangrijkste fase: het beoordelen van de kwaliteit van de informatie in het licht van de probleemstelling en het doel waarvoor de informatie verzameld is.

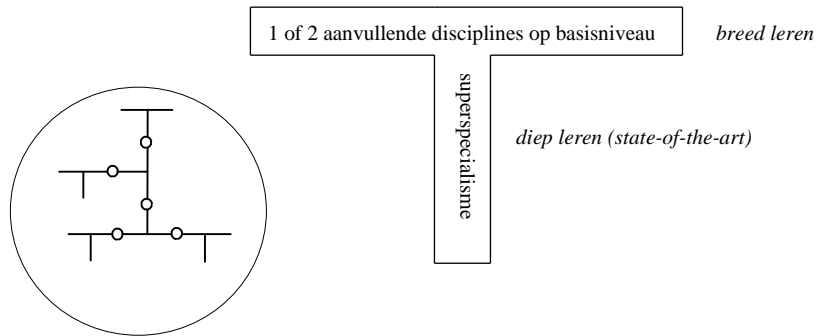
“Als neuroloog in opleiding drs. Janneke Horn iets van haar promotie heeft geleerd, dan is het om niets voetstoots aan te nemen uit de literatuur. Haar promotor prof.dr. Rien Vermeulen sluit zich daarbij van harte aan”²

¹ A. Verhoeven, Information-seeking by general practitioners. Groningen, 1999

² Medicijn zonder fundament, De Volkskrant, 10 maart 2001

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

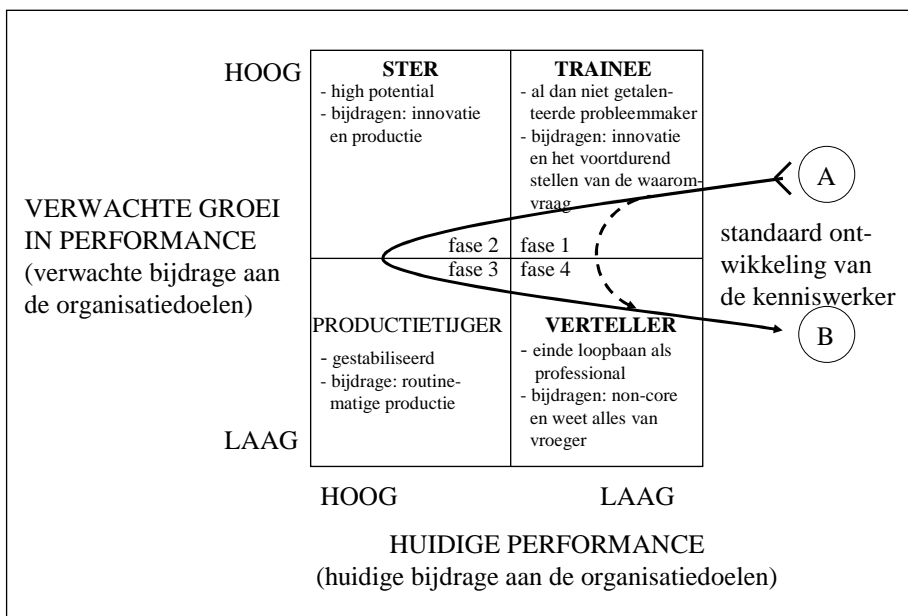
- Daarna (maximale variant):

* 40% met eigen (super)specialisme in monodisciplinaire afdeling, (*efficiency*)

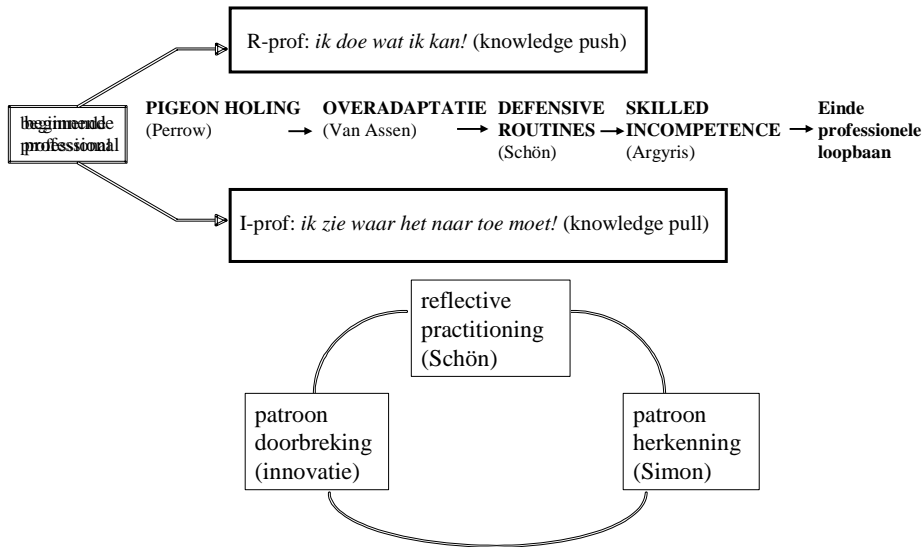
* 30% met eigen (super)specialisme in 'vreemde' afdeling, (*innovatie*)

* 30% ontwikkeling van een nieuwe, aanvullende discipline in een daarin gespecialiseerde afdeling, (*leren*)

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



De lineaire ontwikkeling van de R-prof en de cyclische ontwikkeling van de I-prof



MEESTERS VERSUS ERVAREN PROFESSIONALS

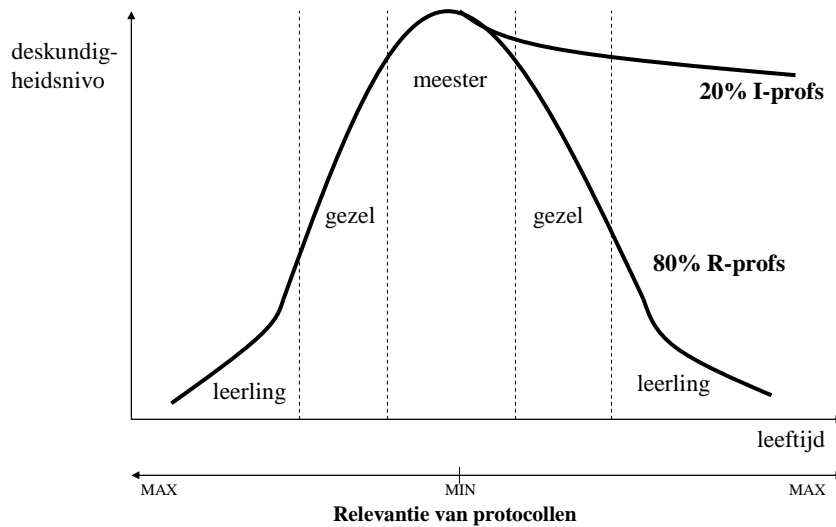
op basis van een onderzoek onder senior professionals met een gelijk aantal jaren werkervaring

1. De belangrijkste activiteiten voor expertise ontwikkeling zijn:
 - a) *advies vragen aan een collega*
 - b) *evalueren van een opdracht*
 (wordt door sommige organisaties gestimuleerd door een intervisie- en intercollegiale toetsingspraktijk)
2. Meesters doen a) en b) vaker dan ervaren professionals
3. Meesters besteden ongeveer 2x zoveel tijd aan (gecodificeerde) 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)

De vakinhoudelijke ontwikkeling van de professional

Inverse meester-gezel relaties toe gaan passen bij ons?



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



- * Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken
(Galjaard)

Van: “Wie de baas is, mag het zeggen”

Naar: “Wie het weet, mag het zeggen”

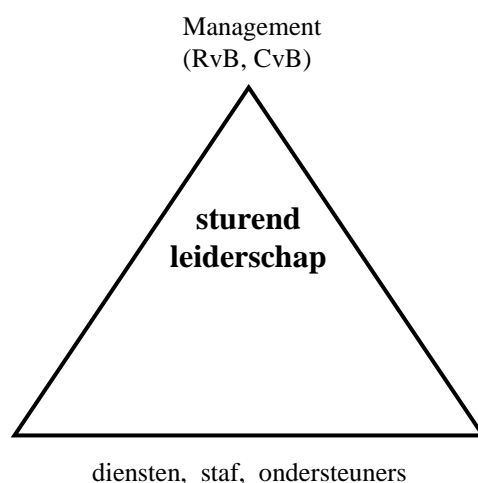
“Daar waar deskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef”

(Winsemius, 1987)

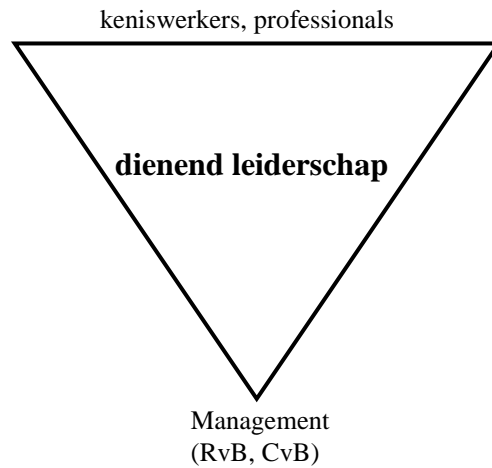
- **Managing without an intimate understanding of what is being managed, is an invitation to disharmony.**
- External linking and dealing cannot be dissociated from internal leading and doing.
(Just consider how much money has been squandered on corporate acquisitions that have been managed in this way)
- **Managing comes in a single pill;**
Every manager has to swallow all the roles – internal and external.

(Mintzberg, HBR, nov-dec 1998)

**KIO-cultuur = productieorganisatie cultuur +
professionele autonomie cultuur**

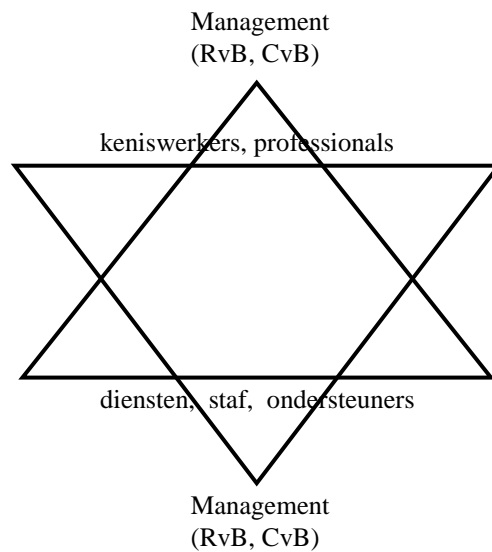


**KIO-cultuur = productieorganisatie cultuur +
professionele autonomie cultuur**



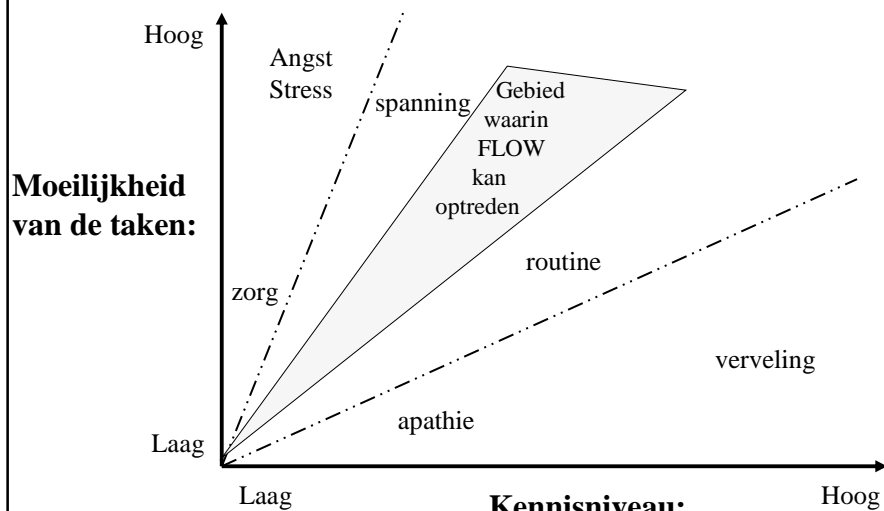
Een professionele organisatie is een organisatie waar de basis, de baas is

**KIO-cultuur = productie organisatie cultuur
+ professionele autonomie cultuur**



Differentiëren ten behoeve van flow

(Mihaly Csikszentmihalyi - 1999)



NVAG-bijeenkomst sectie Management i.s.n.

Leidinggeven aan dokters? *Niet doen!*

- ▶ Minder planning & control, meer collectieve ambitie
- ▶ Mission driven maar niet zo deskundig, is linke soep

Mathieu Weggeman
Utrecht, 24 juni 2009

The five f's of the New Competitive Organization

Focussed better	⇒	core business
Fast	⇒	get rid of bureaucrazy
Flexible	⇒	outward looking => innovative
Friendly	⇒	people, planet, profit
Fun		

'If it's no fun, nobody is going to do any of this'

(Rosabeth Moss Kanter)