

K.H.Aij MBA

# Leiderschap en succesvol veranderen

## Het middenmanagement: de sleutel tot succes



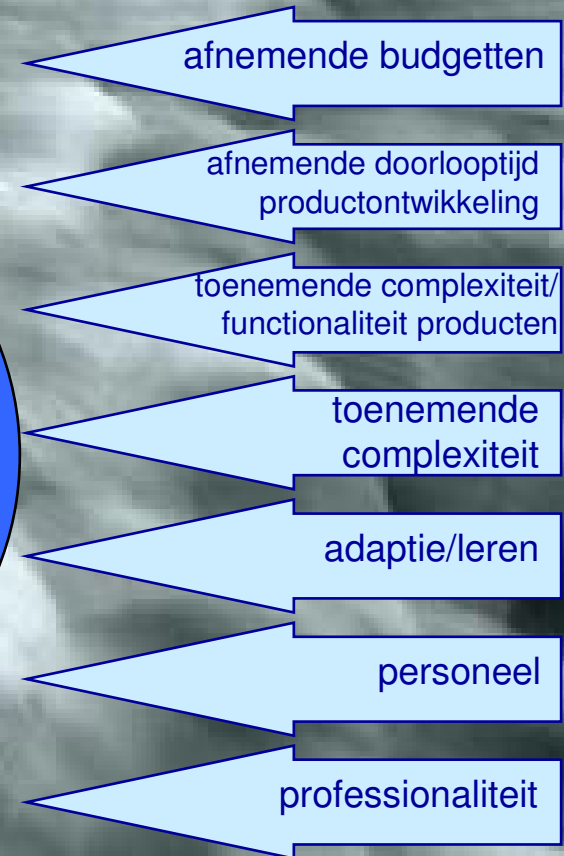
Dissertation ter verkrijging van de graad van Master of Business Administration, Business School Nederland



## Externe druk



## Interne druk



Goed management is noodzaak

**FIT**

**& CO**

A Perfect Fit

# De centrale vraagstelling:

**Wat is voor het verpleegkundig, uitvoerend middenkader de gewenste stijl van leiderschap op het gebied van veranderingen en op welke wijze kan dit middenkader zich deze leiderschapsstijl eigen maken?**

# LO: Organisatiedenken

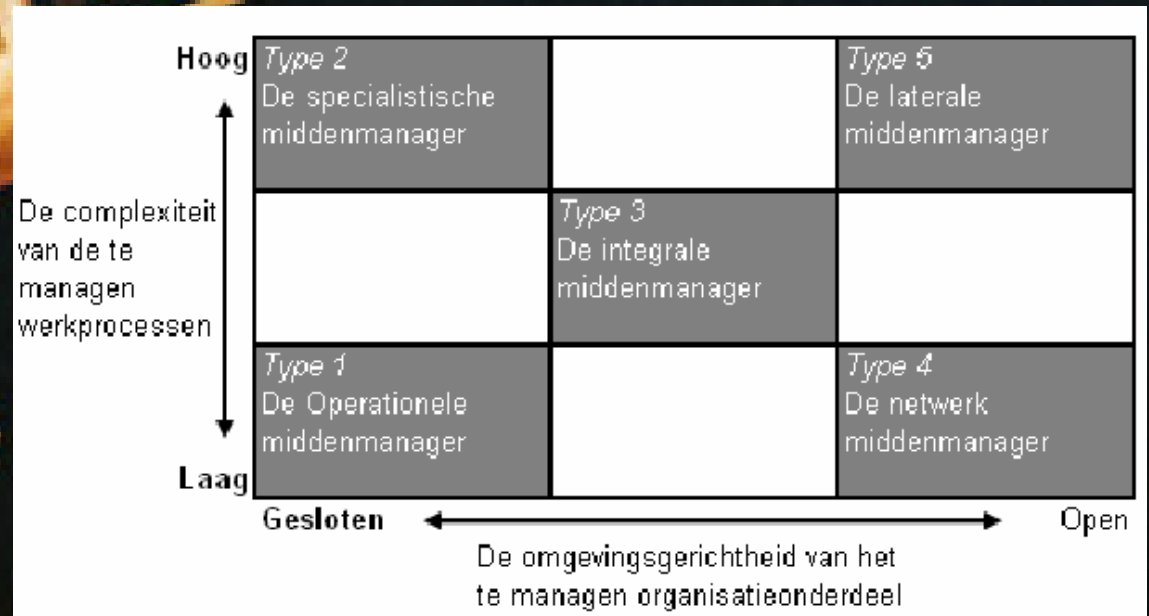
- **Historisch perspectief**
  - 1900: Taylor, 'Scientific Management'
  - 1920: Weber, Bureaucratie
  - 1960: McGregor, X-Y theorie
  - 1984: Veen, open systeem model
- **Not-for-profit organisatievormen**  
(bureaucratisch, professionele, projectmatige)
- **Doeltreffendheid**
  - heldere visie en strategie
  - structuur ondersteunt vernieuwing
  - informatietechnologie efficiënt ingezet

# LO: Leiderschap & Management

## ➤ Historisch perspectief

1. Accent op de persoon van de leidinggevende;
2. Accent op het gedrag van de leidinggevende;
3. Accent op de situatie van de leidinggevende en de organisatie;
4. Nieuw leiderschap;

## ➤ Middenmanager



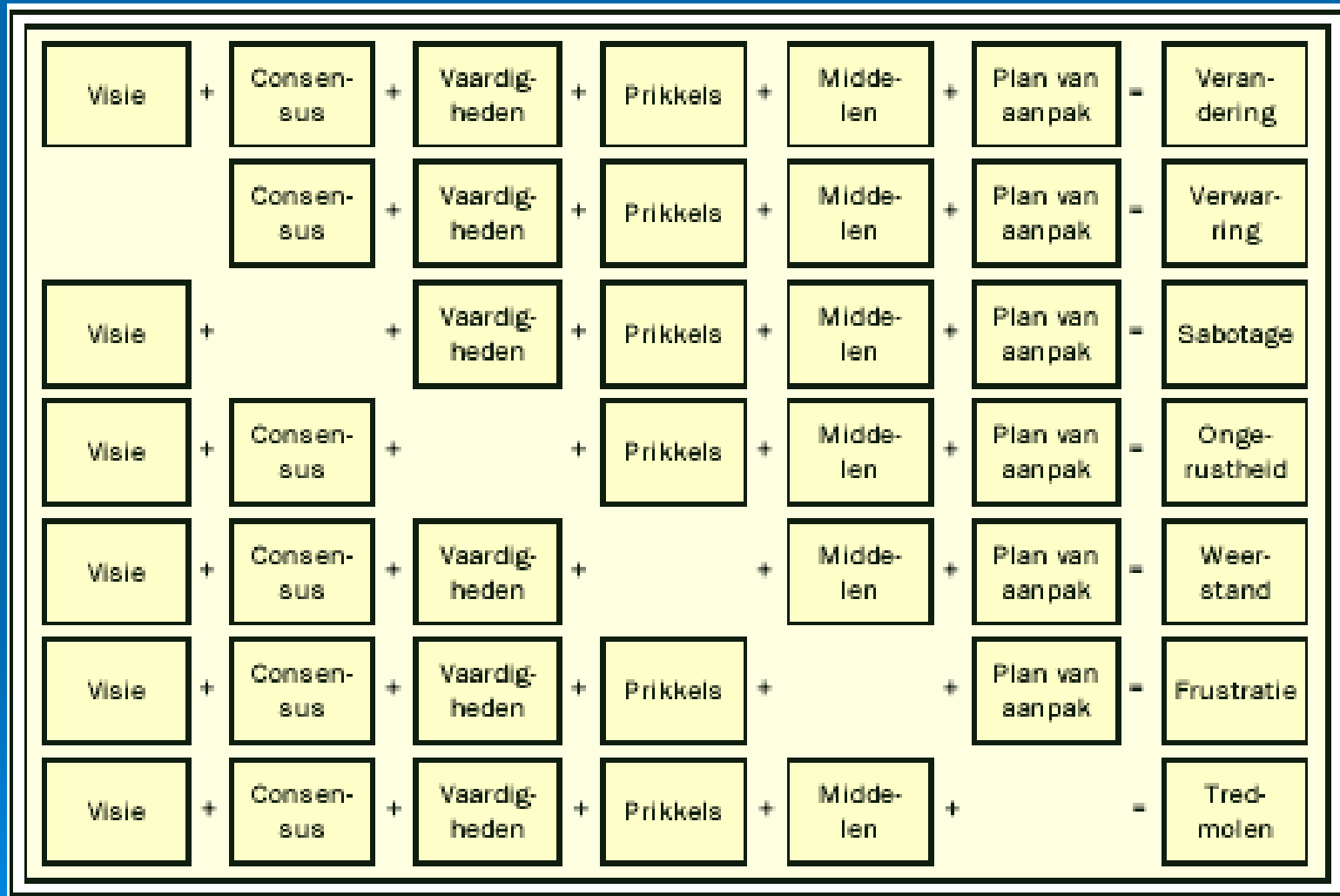
**“Leiders houden zich bezig met de vraag wat dingen betekenen voor mensen.  
Managers houden zich bezig met de vraag hoe dingen voor elkaar te krijgen.” (Abraham Zaleznik)**

***Personnel*** determines the potential of the team  
***Vision*** determines the direction of the team  
***Work ethics*** determines the preparation of the team  
***Leadership*** determines the success of the team

# LO: Succesvol veranderen

Kotter	Pater cs (Pentascopie)	Pendlebury cs
Urgentiebesef tot stand brengen	Betrokkenheid van het management	Machtsrelaties richten op het bijdragen aan veranderproces
Leidende coalitie creëren	Visie op het eindresultaat	Definiëren van de visie
Visie en strategie ontwikkelen	Doelgroepspecifieke communicatie	Resultaten benoemen, boeken en verankeren
De verandervisie communiceren	Betrokkenheid van medewerkers	Actief communiceren
Actie op brede basis (empowerment)	Inbreng wensen gebruikers	Mobiliseren van medewerkers (veranderbereidheid)
	Adequaat projectmanagement	Verkrijgen van medewerking van alle medewerkers
	Gepland veranderingsproces	Plannen, sturen en bewaken van (project)aanpak
Kortetermijn successen	Heldere bevoegdheden	
Verbeteringen consolideren	Samenwerking automatisering en lijn	Emotionele dimensie zichtbaar maken (weerstand e.d.)
Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	Cultuur voor verandering	Training en coaching

# Knoster, 1991



# Master's Project

- Hoe beoordeelt het verpleegkundig, uitvoerend middenkader van het VUmc zijn eigen leiderschapskenmerken op het gebied van veranderingen?
- Wat is de relatie tussen succesvol veranderen en de “fit” tussen de leiderschapsstijl en de omstandigheden van het VU medisch centrum?

# Omstandigheden: intern & extern

## Sterkte

- Eensgezindheid topbestuur.
- Organisatiestructuur VUmc voldoet aan normen corporate governance.
- Men kent elkaar en deelt een gemeenschappelijke achtergrond.

- Eenduidigheid (afstemming) organisatie en management vergroot concurrentiekracht.
- Samenwerking staf- en ondersteunende diensten levert voordeel op voor primaire processen.
- Toenemende vraag naar transparantie en efficiency ->governance.

## Zwakte

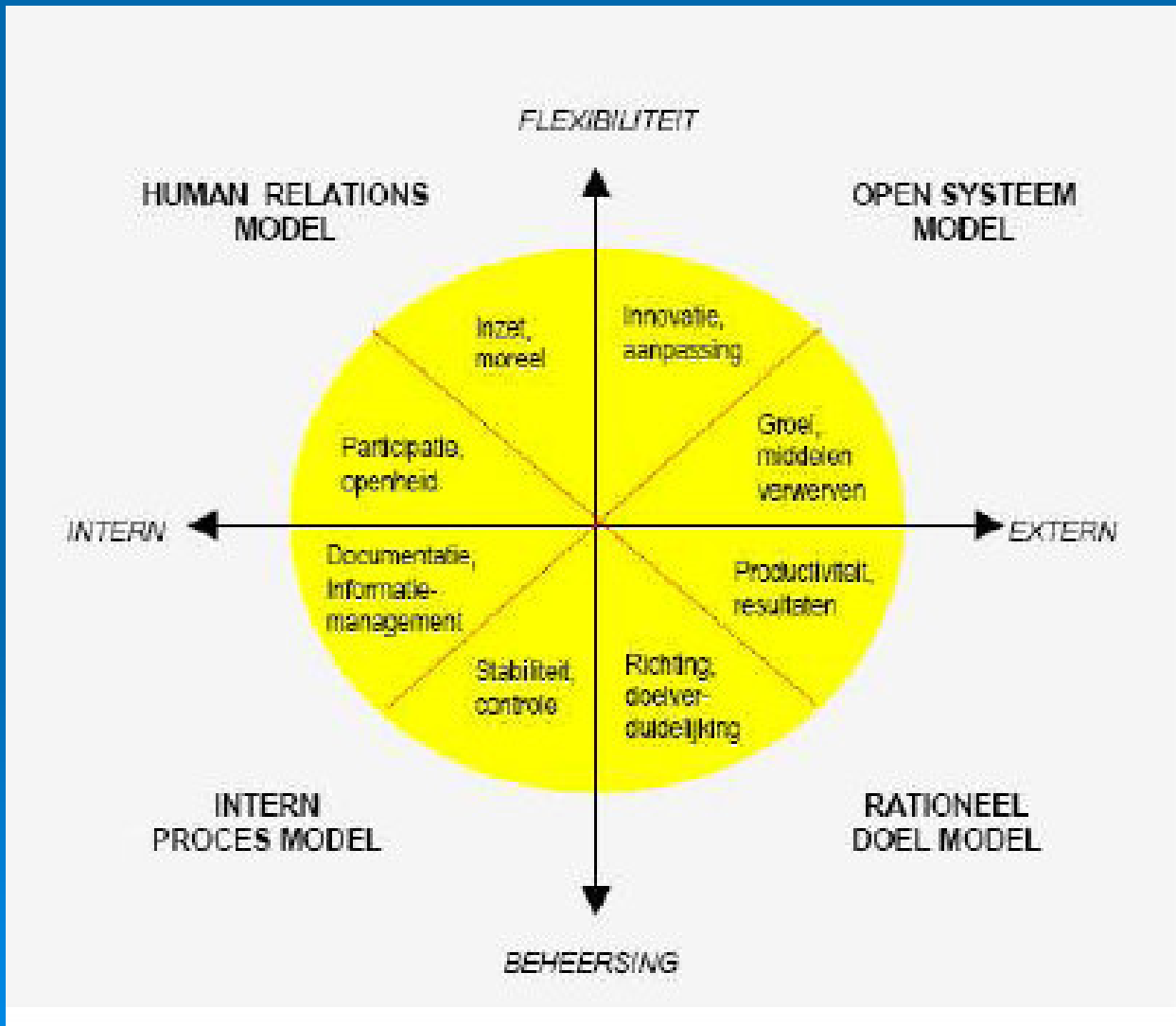
- Verschillende primaire processen.
- Verschillende organisatie- en management-Modellen.
- Trage besluitvorming VU.
- Corporate governance nog niet volledig binnen VU.
- Huidige Verenigingsstructuur is onvoldoende slagvaardig.

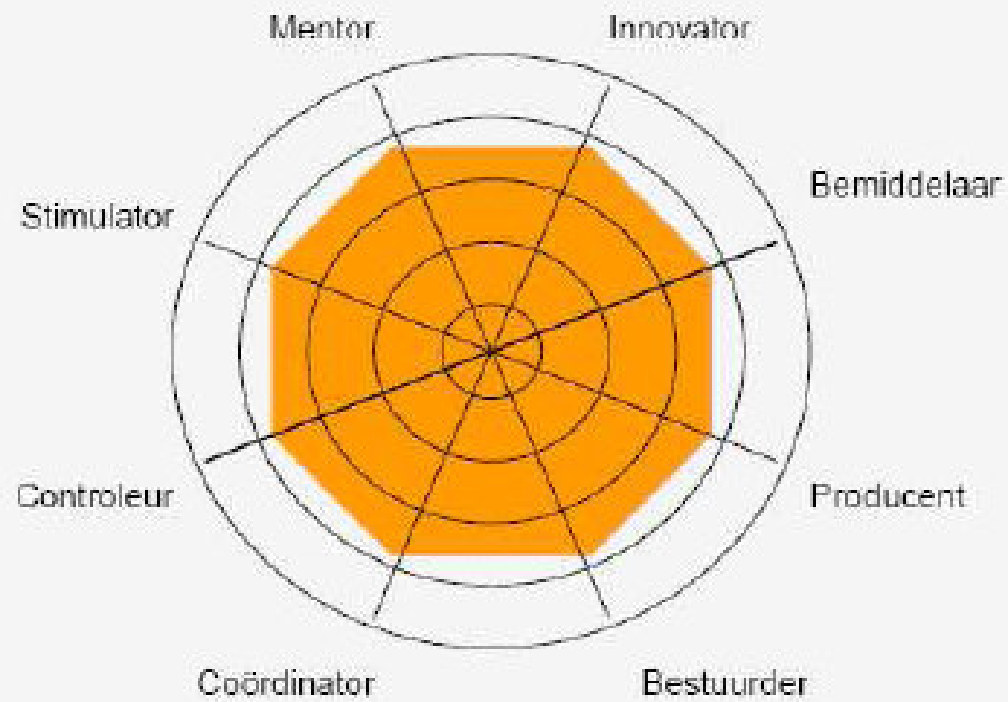
- Langdurige besluitvormingsprocessen.
- Belangentegenstelling tussen de gezamenlijke strategische agenda en de strategische doelen van de afzonderlijke organisaties.

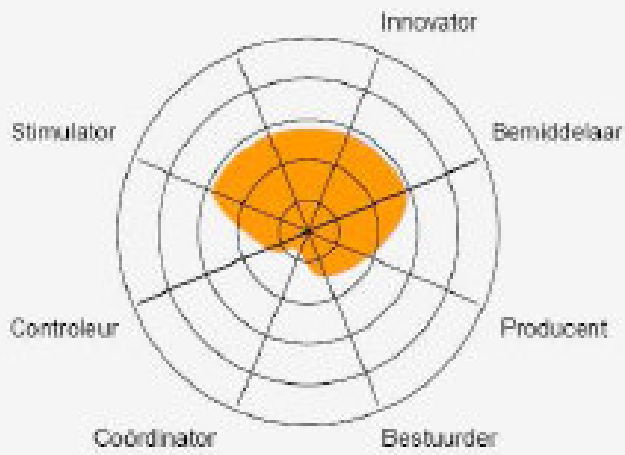
## Kansen

## Bedreigingen

# Concurrerende waardemodel (Quinn)



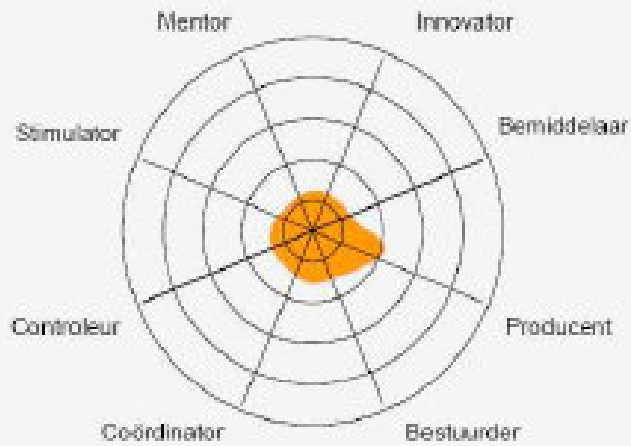




*Chaotisch en meegaand*



*Irritante regelaar*



*Verdrinkt in het werk*



*Extreem onproductief*





*Agressief en prestatiegericht*



*Vindingrijk en productief*



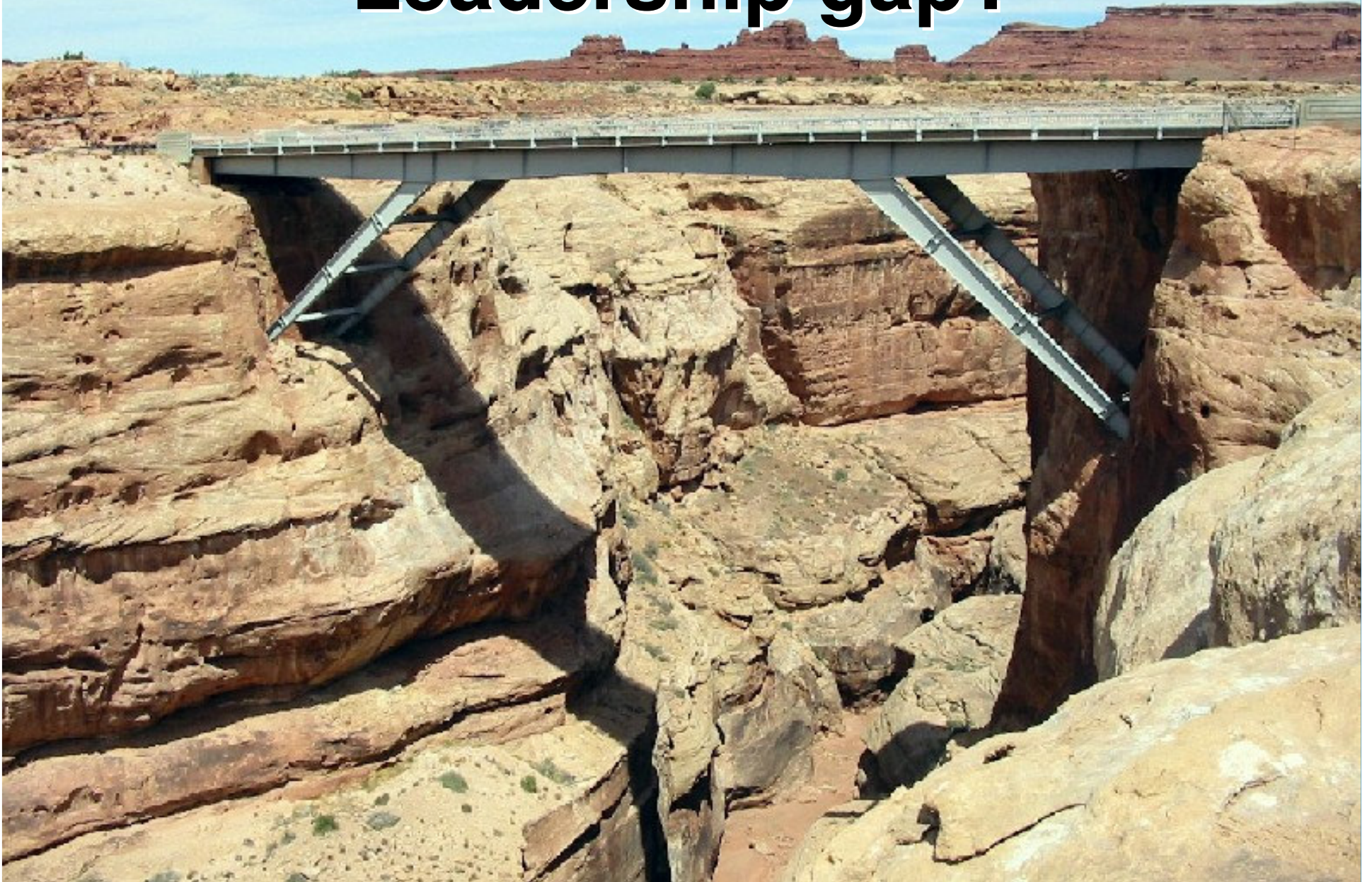
*Vreedzaam en teamgericht*



*Meester*

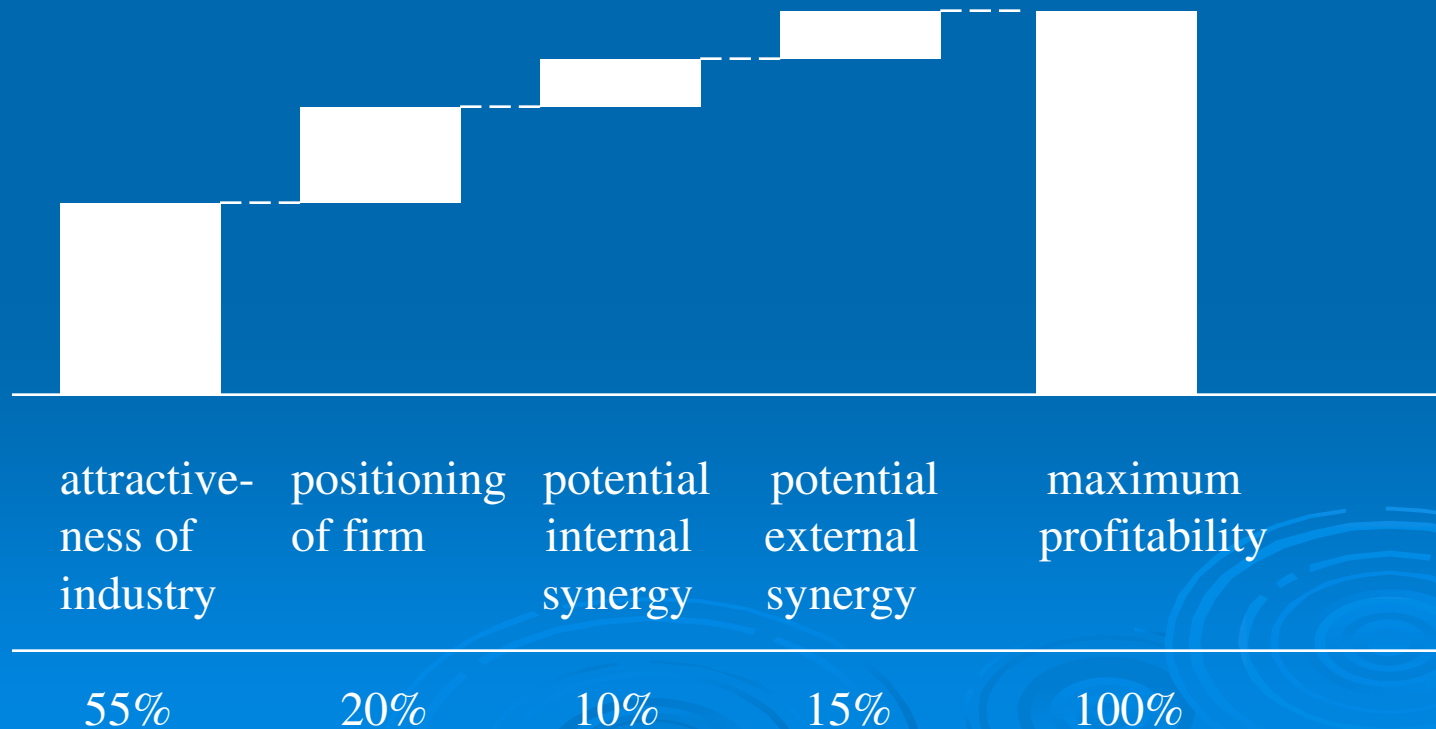
<b>BelasteFTE als waarden</b>	<b>2007</b>	<b>Aantal koppen vlgns query PS op 20-2-2008</b>	<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>	<b>Gem. leeftijd</b>	<b>Gem. in dienst</b>	<b>Gem. in functie</b>
hoofd ok	1,00	1	1,00		45	11	3
hoofd polikl. werkeenheid	2,67	3		3,00	43	7	
hoofd zorgenheid	26,30	26	7,00	19,00	48	18	4
leidinggevend verpleegkundige	15,97	18	4,00	14,00	44	13	4
unitleider ok-complex	5,97	6	2,00	4,00	39	6	2
verpleegkundig hoofd	1,00	1		1,00	51	15	
verpleegkundig manager IC-v	1,00	1	1,00		34	10	3
<b>4136101 L.g. verpl.verz. pers.</b>	<b>57,87</b>	56	15,00	41,00	45,41	14,26	3,64

# Leadership gap?



# Organization performance ('firms')

Source: Caves (1977); Porter (1980); Goldman Sachs (1996); Jagersma (2000)



# Basic requirements for successful General Management



..... on  
customer  
needs

..... be-  
tween will  
and skill

..... of front-  
and back-  
office

..... of total  
organization

Bedankt voor je aandacht

