



Vormgeven aan de betekenisstructuur



Designing Complex Organizations – 21 December 2012

Prof. dr. Jaap Boonstra



Inhoud

- Betekenisstructuur: wat was dat ook weer
- Zijnswaarde als betekenisvol construct
- Drama van de verdwenen betekenis
- Structureren van interacties en betekenis
- Door schade en schande
- Betekenisgeving en verhalen
- Professionele schaamte en trots
- Professionele betekenis



Betekenisstructuur

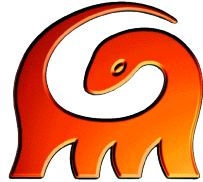
- Mensen – Relaties – Constructen
- Interacties – Dynamieken – Patronen

Betekenisstructuur	Zingevingstructuur
Ambitie organisatie – Omgeving Eisen buiten – Patronen binnen	Zingevend werk voor mensen Waarden en identiteit
Samenwerkingsrelaties Mentale modellen Gedragspatronen	Professionele waarden Roldefinities Persoonlijke verbinding





Zijnswaarde Arcadis



We aim to enhance mobility, sustainability and quality of life, by creating balance in the built and natural environment.

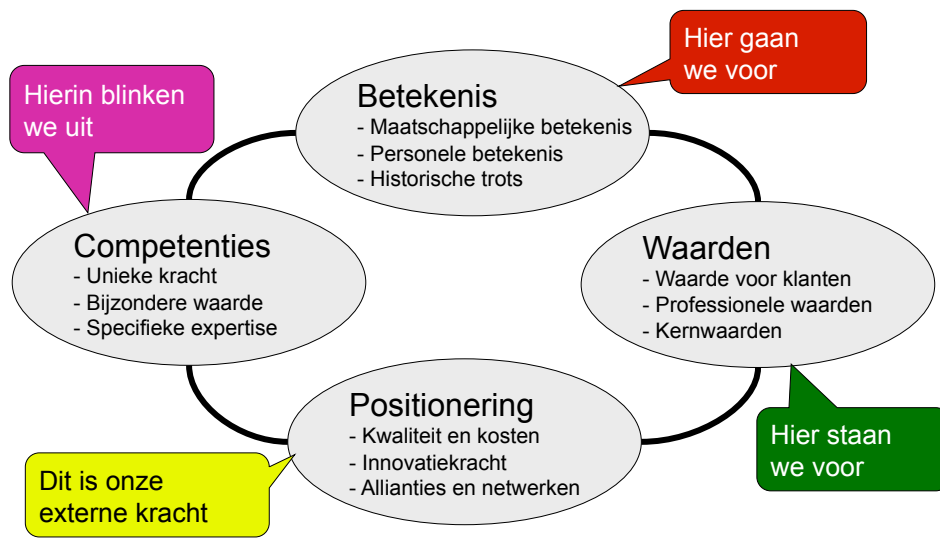
We protect people, revitalize cities, create new sources of energy and improve urban development.

We provide consultancy, design, engineering and management service in the fields of infrastructure, water, environment and buildings.





Zijnswaarde



Betekenisstructuur

- Mensen – Relaties – Constructen
- Interacties – Dynamieken – Patronen

Betekenisstructuur	Zingevingstructuur
Ambitie organisatie – Omgeving Eisen buiten – Patronen binnen	Zingend werk voor mensen Waarden en identiteit
Samenwerkingsrelaties Mentale modellen Gedragspatronen	Professionele waarden Roldefinities Persoonlijke verbinding



De kwestie

- Is het huidige samenspel tussen:
 - professionals
 - directeuren behandelzaken
 - directeuren algemene zaken
 - bestuurders en
 - toezichthoudersvoldoende om ervoor te zorgen dat Rivierduinen zich kan kwalificeren voor de toekomst?
- Past de huidige samenwerkingscultuur bij de ambitie en de verwachtingen van de interne spelers, de behoeften van de cliënten en bij de eisen van externe belanghebbenden?



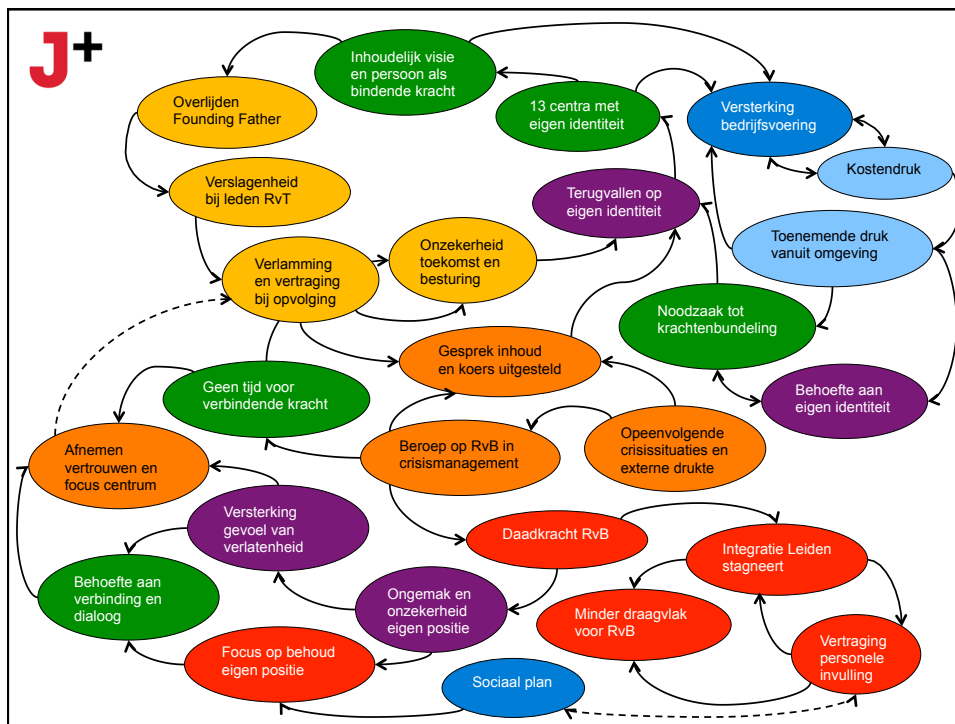
Een eerste duiding

- Externe druk: ander spel, andere spelers, andere spelregels
- Founding father: organisatie verweest achter: **Verlatenheid**
- Geen helderheid rolinvulling Raad van Bestuur: **Onduidelijkheid**
- Geen heldere inhoudelijke richting: **Onzekerheid**
- Externe turbulentie: Brand, Moedermoord, Alphen: **Crisis**
- Integratie Leiden en onzekerheid positie directeuren: **Ongemak**
- Een escalerend patroon van interactie: **Gedraginterpretaties**



Relevante vragen

- Elementen voor goede zorg
- Trots op Rivierduinen
- Zorg over Rivierduinen
- Belangrijke waarden voor mijn leiderschap
- Belangrijke waarden voor samenwerking



J+

Elementen voor goede zorg

Wat vindt u belangrijke elementen voor goede zorg vanuit Rivierduinen?					
Zorgvisie	Kwaliteit	State of the art	Nabije zorg	Professioneel	Organisatie
Patiëntgerichte visie Aansluiten bij de vraag Passend bij stroomis Lokale binding Veilig en betrouwbaar Respectvol Liefdevol Gedegen zorg Herstel van patiënten Kwaliteit van leven Regie op behandeling Nabij en betrokken	Gegarandeerde zorg Evidence based Zorgprogramma's Continuïteit van zorg Aandachtige zorg Evalueren Onderzoeken	State of the art Inhoudelijke vernieuwing Inhoudelijke coryfeen Samen met universiteiten Ruimte voor innovatie E-health	Laagdrempelig Benaderbaar Regionale spreiding Regionaal bereikbaar	Verschil in soorten zorg Zorgpaden Gestroomlijnde zorg Geen wachtlijsten Effectief en efficiënt Slim en goedkoop Geen eigen hobby's Goed opgeleid Scholing en onderwijs	Basis GGZ zorg én specialistische zorg Externe partners Zorgprogramma's ICT ondersteuning Gestroomlijnde bedrijfsvoering Effectief bestuur Weinig overhead Geen stafbureau Infrastructuur?



Trots op Rivierduinen

Op welke aspecten van Rivierduinen bent u echt trots?

Cliënt voorop	Zorgkwaliteit	Medewerkers	Competenties	Slagkracht	Samenwerking
Vanuit cliëntbehoefte Bereikbaarheid zorg "Rivierduinen" In de regio nabij Lokale borging Lokale omgeving Basiscentra	Zorg op maat 2 ^e en 3 ^e lijn Hoogwaardige zorg Effectieve behandeling Outcome meting Top GGZ Specialismen Goede naam	Betrokken Bevlogen Deskundig Gedreven Hart voor cliënten Hart voor de zaak Hart voor kinderen Hoge loyaliteit Ruimte medewerkers	Complexe stoornissen Moeilijke doelgroepen Ingewikkelde doel Ervaren therapeuten A-opleiding psychiatrie Reputatie specialisme Gedegen onderzoek Samenwerking LUMC Zorgvernieuwing Innovatiekracht	Duidelijke focus Efficiënte behandeling Degelijke organisatie Goede financiële basis Veel patiënten Regionale slagkracht Goede ideeën – daden Innovatie opgepakt Flexibele organisatie Beperkt aantal lagen Platte organisatie Zelfstandige centra Ruimte voor variatie Menselijke organisatie	Duale aansturing Tussen directeuren Tussen DBZ-DAZ Regionale partners Academische partners Cliëntenraad



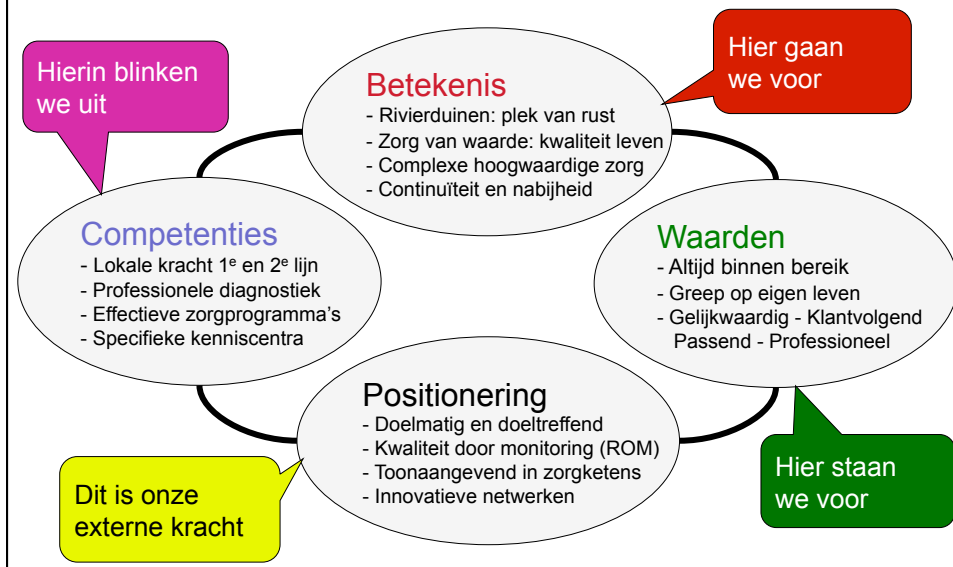
Principes voor samenwerking

Wat zijn belangrijke principes voor samenwerking, besturing en besluitvorming?

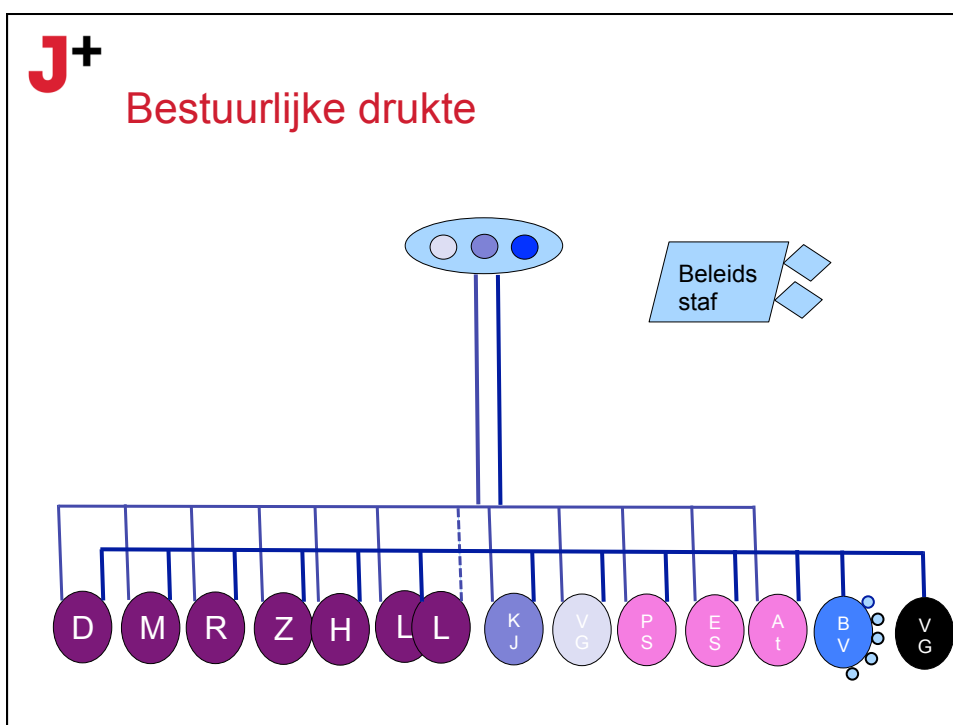
Heldere visie	Communicatie	Samenspel	Richting & ruimte	Slagvaardig	Helderheid
Heldere visie Gedeelde visie Gezamenlijke visie Gegrond in zorgpraktijk Zicht op de toekomst Gezamenlijke koers Sturen vanuit waarden Zichtbare RvB	Transparant Helder en open Begint met vertrouwen Luisteren naar elkaar Vragen stellen Oordeel uitstellen Ideeën ophalen Gericht op draagvlak Creëren van draagvlak	Met elkaar Respect voor elkaar Elkaar vragen stellen Zo doen we dat samen Duidelijke afspraken Geven en nemen Win-win situaties 1 + 1 = 3 Ja kiezen = ja doen Besluit is besluit Zonder gezever Uitvoering beleggen Intercollegiale toetsing Essentieel besluit RvB Doorpakken bij conflict	Sturen op het geheel Heldere parameters Duidelijke kaders Wel een koers en plan Geleidelijk ontwikkelen Voldoende autonomie Ruimte voor variatie Resultaten vragen Rekenschap afleggen	Duale besturing Lokale besturing Smart doelstellingen Geen Poolse landdag Niet overal meepraten Groep te groot Vertrouwen in elkaar Vertrouwen in anderen Werkgroepen vormen Durven mandateren	Wie waar over gaat Wie waarvan is Heldere afspraken Tempo houden Wat een besluit voor mensen betekend



Zijnswaarde Rivierduinen

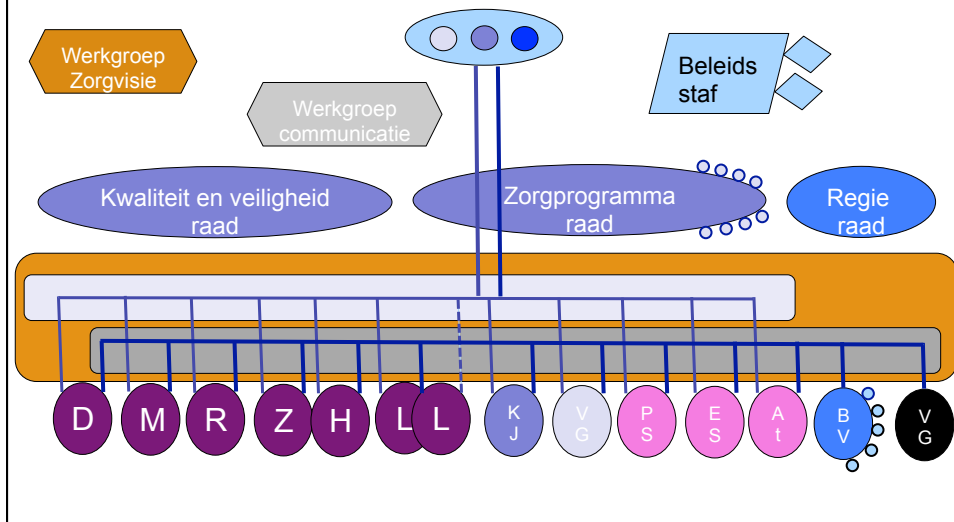


Bestuurlijke drukte



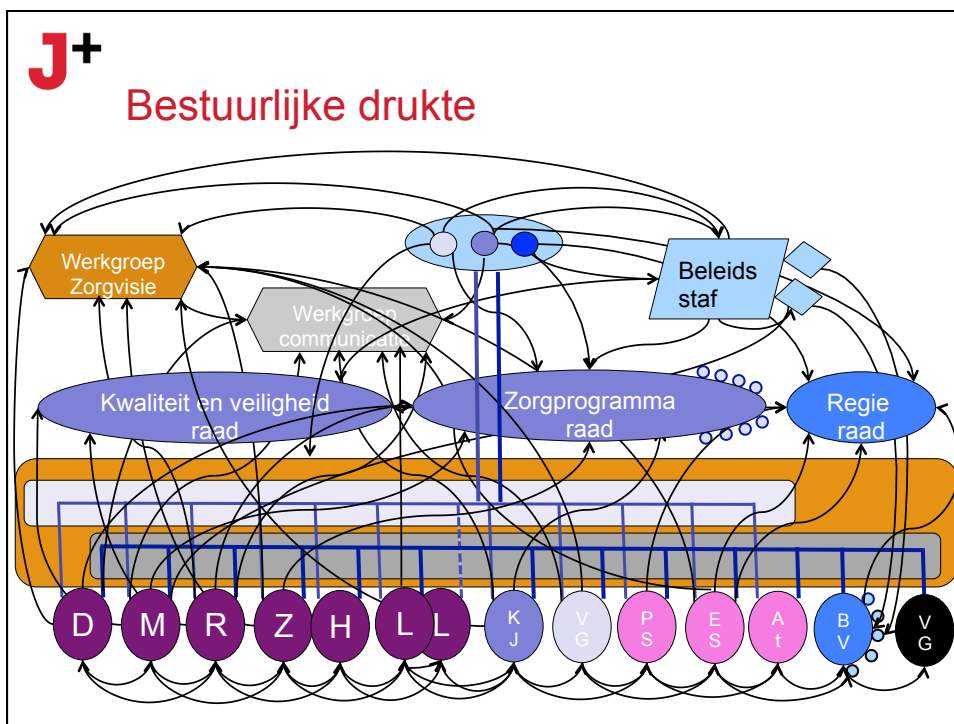
J+

Bestuurlijke drukte



J+

Bestuurlijke drukte





Wat willen we niet?

- Generalistische GGZ instelling zijn
- Verwatering specialistische en unieke kennis
- Meewaaien met vluchtige behandelmethoden
- Onderzoek en ontwikkeling
- Alles overal doen (spoed 24/7, klinieken, onderzoek)
- Alle specialistische klinieken in een aparte business unit
- Onnodige schakels en overdracht
- Discontinuïteit in de zorg aan patiënten
- Failliet gaan



Wat willen we wel?

- Redeneren vanuit de patiënt – Beter binnen bereik
- Regionale GGZ centra voor gespecialiseerde GGZ
- Volledig aanbod: stoornissen, leeftijden, doelgroepen
- Ambulante hulpverlening vanuit de regionale centra
- Hoogwaardige diagnostiek in de regionale centra
- Praktijkgemeenschappen van zorgprofessionals
- Relevant onderzoek voor basiszorg en professionals
- Beeldvormend onderzoek vanuit kenniscentra
- Aantrekkelijk professioneel werk



Positionering

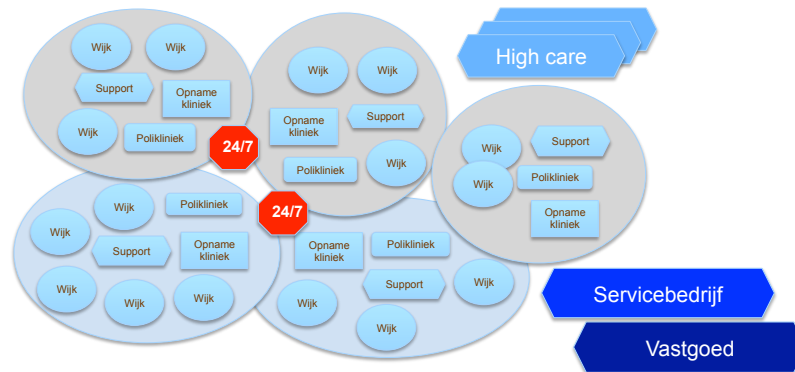


Zorgfuncties Rivierduinen





Regionale GGZ centra



5 Functies en zorgdomeinen:

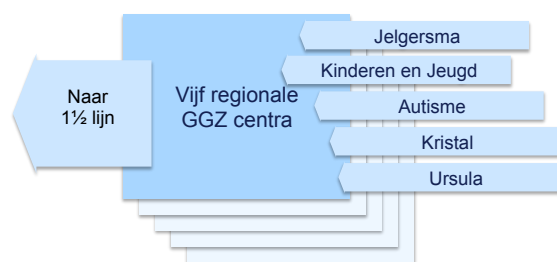
- Wijkgerichte zorg
- Diagnose en advies
- Behandeling
- Spoedeisende hulpverlening
- Langdurig klinische zorg

5 regionale centra:

- Duin- en Bollen
- Midden Holland
- Haagstreek - Zoetermeer
- Rijnstreek
- Leiden



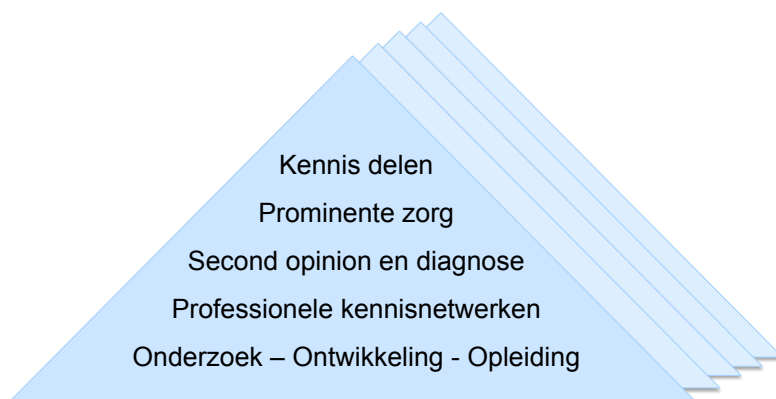
Regionale GGZ centra



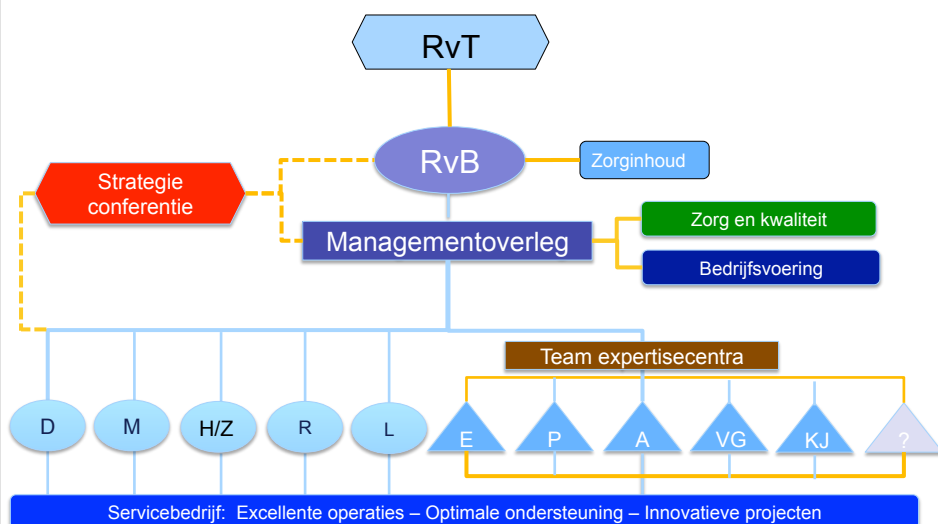
- Opbouwen 1½ lijn als zelfstandige eenheid vanuit Rivierduinen
- Gefaseerd invoegen specialismen in regionale centra met oog voor:
 - Ambulante behandeling doelgroepen
 - Klinische voorzieningen
 - Prevalentie
 - Hoog complex – Laag volume
 - Landelijk bereik



Functies kenniscentra



Communicatie en overleg



J+



J+



J+



J+





PHOTOGRAPH OF THIRTEEN OF THE ORIGINAL MEMBERS
OF THE
ROCHDALE EQUITABLE PIONEERS' SOCIETY.



Principes coöperatief leiderschap

Principes coöperatief ondernemen

- Zelfredzaamheid
- Verantwoordelijkheidszin
- Democratie
- Gelijkheid
- Billijkheid en solidariteit

Principes coöperatief leiderschap

- Eerlijkheid
- Openheid
- Sociale verantwoordelijkheid
- Aandacht voor anderen



Herstelplan

- Extern forensisch onderzoek:
 - + Handelswijze bestuursvoorzitter
 - + Vastgoedtransacties
 - + Intern toezicht
- Beëindiging dienstverband bestuursvoorzitter
- Nieuwe commissarissen en bestuurders
- Gedragsregels en klokkenluidersreglement
- Doorlichten interne beheersing en toezicht
- Doorlichten projectenportefeuille
- Doorlichten portfoliobeleid en herijking werkgebied
- Herinrichten financiële en bestuurlijke informatie



Schoon schip maken





Lessen optekenen en delen

- Integriteit hoog op agenda: 'zero tolerance'
- Terug naar de kerntaak: huisvesten kansarmen
- Afbouwen vastgoedbedrijf en projectontwikkeling
- Beëindiging relaties malafide bouwondernemingen
- Professionaliseren intern toezicht
- Beloning bestuurders aanpakken
- Verandering van cultuur en werkwijzen



Nieuwe koers: Rochdale geeft thuis

- Volkshuisvesting voor mensen met laag inkomen
- Goede en betaalbare huisvesting: licht, lucht en ruimte
- Bijdragen aan veiligheid en leefbaarheid en gezondheid
- Bewoners als mede-producent en bestuurlijk participant
- Samenwerken aan gevarieerde en leefbare wijken
- Duurzaamheid als leidend beginsel
- Gebiedsgerichte aanpak
- Kernwaarden:
 - + Professioneel
 - + Resultaatgericht
 - + Integer
 - + Maatschappelijk betrokken
 - + Aanspreekbaar



Prima



Cultuurverandering

- Managementconferenties
- Afdelingsmarkt: elkaar leren kennen
- Werkateliers: nieuwe werkverbanden
- Opnieuw activeren bewonersraden
- Bliksemstages commissarissen, bestuurders, managers
- Rochdale cafés en workshops
- Verhalen verzamelen en delen over successen



Interventies om cultuur te bestendigen

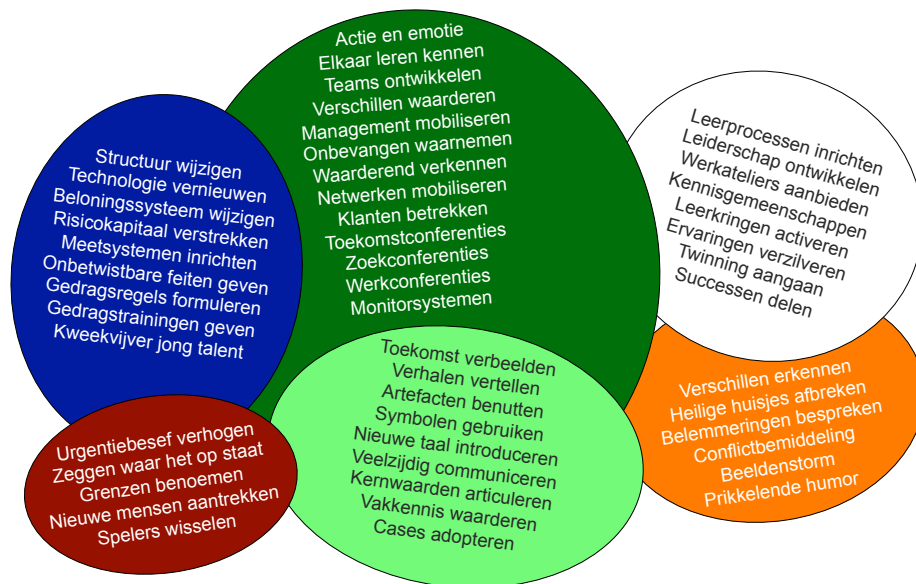
Primaire mechanismen voor inbedding organisatiecultuur	Secundaire mechanismen voor inbedding organisatiecultuur
Waar leiders aandacht aan geven, wat ze meten, controleren en waarderen	Het organisatieontwerp, de structuur en de inrichting van de werkprocessen
Hoe leiders reageren op kritische incidenten en organisatorische crisis	Het ontwerp en de inrichting van technische systemen en procedures
Waargenomen criteria volgens welke leiders schaarse middelen toewijzen	Het benutten van symbolen en zichtbaar articuleren van riten, rituelen en gewoonten
Socialisatie door rolmodellen, opleiding, training en voorbeeldgedrag	Het ontwerp van de fysieke ruimte, het gebouw, de kantoorinrichting, de huisstijl
Waargenomen criteria volgens welke leiders beloningen geven en status toekennen	Taalgebruik en verhalen, legenden en mythen over mensen en gebeurtenissen
Waargenomen criteria volgens welke leiders organisatieleden aannemen, bevorderen en ontslaan	Formele uitingen van de organisatiefilosofie, de waarden en de overtuigingen



Interveniëren



Interveniëren





Prof. dr. Jaap J. Boonstra

Mijn professionele missie is om kennis en ervaring te delen over leiderschap en veranderprocessen in organisaties. Op deze manier wil ik bijdragen aan het succesvol handelen van leiders en managers in de veranderingen die zij ambiëren.

Met plezier werk ik samen met leiders, managers en professionals die verschil willen maken en daarvoor hun nek durven uitsteken.

Het geeft me energie als ik kan bijdragen aan de trots van mensen in hun werk en hun bijdragen aan organisatorische en maatschappelijke vernieuwing.

Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven en toezichthouder bij een jeugdzorginstelling in Amsterdam en bij de Nederlandse Academie voor Overheidscommunicatie. Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij complexe veranderprocessen in organisaties.

Op de universiteit verzorgt Jaap onderwijs over verandermanagement, strategische besluitvorming en over leerprocessen en machtsprocessen in organisaties. Bij Sioo levert hij bijdragen aan leergangen over leiderschap en diepgaande verandering. Bij Esade verzorgt hij opleidingen voor internationale studenten en veranderkundige leergangen voor bestuurders en leiders in internationale organisaties.

Als onderzoeker verricht hij onderzoek naar sociale, technologische en organisatorische aspecten van innovatie en naar duurzame veranderingen in organisatorische netwerken. Zijn huidige onderzoek richt zich op waardegedreven leiderschap, cultuurverandering en maatschappelijke innovatie.

Jaap publiceerde meer dan tweehonderd artikelen en diverse boeken over technologische en organisatorische vernieuwing, management van verandering, leerprocessen in organisatorische netwerken en transformationeel leiderschap. Zijn internationale handboek *"Dynamics of Organizational Change and learning"* is gewaardeerd als de beste professionele bijdrage aan organisatiekundige kennis door de Orde van Organisatieadviseurs. Het boek *"Interveniëren en Veranderen, Zoeken naar betekenis in interacties"* wordt door vakgenoten gezien als boek dat nieuwe perspectieven opent voor duurzame veranderingen van organisaties. In 2009 produceerde hij *"De Verandermanagementbox"*, een serie luister CD's over verandermanagement. Zijn meest recente boek is *"Leiders in Cultuurverandering"* over mensen die initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie diepgaand te veranderen.

www.jaapboonstra.nl - boonstra@jaapboonstra.nl - 035 6954114

