

Nieuw organiseren: impuls voor kwaliteitscultuur

Bij nieuw organiseren gaat het om nieuwe organisatievormen waarin de klassieke hiërarchie veel minder dominant is. De nadruk ligt op hoe mensen in teams samen waarde creëren en principes als vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinden centraal staan. Velen kennen voorbeelden van nieuw organiseren, zoals Buurtzorg. In het hbo zijn voorbeelden minder bekend, maar ze zijn er wel degelijk!

Inhoud

1. De wereld van nieuw organiseren.....	1
2. Casus Master Innovatie in Zorg en Welzijn gezien vanuit het emergentie-paradigma	3
3. Casus Business Innovation Learning Lab als ontwikkeling van een innovatief team	5
4. Kansen, dilemma's en toepassingen van nieuw organiseren	6

1. De wereld van nieuw organiseren

Karel Jonker van De Leefstijl Academie (partner van Nieuw Organiseren).

Bij de Leefstijl Academie is er aandacht voor het vergroten van werkkraft. De mensen in het primaire proces van de organisatie staan daarbij centraal; het is daar waar het gebeurt. Vanuit welke legitimatie wordt dit opgepakt? Dat hangt samen met de huidige situatie; niet zozeer Corona maar een transitie die al langer aan de gang is, disruptieve veranderingen die we op verschillende gebieden zien.

Disruptieve veranderingen

Zie dia 3, waarbij TIER staat voor periode of niveau van verandering en gaat om het versnellen omdat er aangesloten moet worden op behoeften die ontstaan.

- De digitalisering leidde in de muziek tot grote veranderingen van LP's tot aan het toegang hebben tot muziek via Spotify. Bij de fotografie is dit van filmrolletjes naar de mobieltjes als camera en het overal beschikbaar hebben van je foto's.
- Bij de media zien we bijvoorbeeld de laatste tijd de kracht van social media. Als we met de deelnemers aan deze bijeenkomst besluiten een actie op te zetten, dan zou deze vanavond het journaal kunnen halen door de kracht van onze verbindingen. Dat heeft veel impact op de maatschappij en dus ook op het onderwijs. Bij de retail en de Coronaperiode dan zie je dat de organisaties zonder webshop een probleem hebben.
- In de volgende tranche, de huidige periode, dan komen we de gezondheidszorg en het onderwijs tegen. In de gezondheidszorg en de druk daarop met de consequenties, ook economisch voor de maatschappij, dan zullen ze aan de slag moeten met de technologisch volgende stap. Juist de mensen in de zorg en het onderwijs die vaak niet kozen voor digitalisering en techniek maar voor aandacht en warmte zullen er mee aan de slag moeten, als gevolg van de pandemie. Iedereen van 80 kan nu communiceren met de kleinkinderen via Ipad en technologie, niet omdat er behoefte aan is maar door de noodzaak ervan. Zorg op afstand neemt ook bij thuiszorg een vlucht. De overheid neemt enorme investeringen hierop.
- De wetgever is vaak reactief, zoals bij het gebruik van social media. De overheid heeft nog geen goed antwoord op hoe jongeren met elkaar in contact staan. Zoals het recht op demonstratie en de wet- en regelgeving die hierop achterloopt. Het onderwijs is natuurlijk gericht op hoe kunnen we opleiden voor deze toekomst, hoe onze organisatie flexibel maken en inspelen op de markt.

In organisaties zijn we gewend naar anderen te kijken, naar onze concurrenten, maar dan zie je niet alles in de buitenwereld (dia 4). Bekend voorbeeld is Kodak die keek naar de veranderingen in de fotografie-wereld en niet naar de ontwikkeling in de telefonie-wereld. Ze waren niet voorbereid op deze verandering omdat ze routinematig kijk hadden naar de wetgever, naar wat zegt het kwaliteitssysteem

ervan e.d.. Je moet er wel naar kijken maar je moet je realiseren dat het disruptieve systeem andere kansen en bedreigingen heeft.

Nieuw organiseren, een andere naam voor Rijnlands werken.

Na de tweede wereldoorlog zijn we vooral Angelsaksisch gaan werken, beetje populair uitgedrukt, niet lullen maar poetsen: de bazen vertellen wat goed is, want we moeten de wereld opbouwen. Nu zijn we wat doorgeschoten en door de pandemie realiseren we ons dat we het anders moeten doen. Maar hoe dan, wat is dan het Rijnlands werken, het nieuwe organiseren?

Dat begint met Vertrouwen. En daarbij horen Verantwoordelijkheid en Verbinden.

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat mensen als ze ergens werken, behoefte hebben aan verantwoordelijkheid, aan trots en het gevoel dat ze het verschil kunnen maken. Vertrouwen heb je nodig om verantwoordelijkheid te mogen dragen. En verbinden zie je bijvoorbeeld veel terug, ook op LinkedIn profielen. Maar het zijn ook een beetje jeukwoorden. Vertrouwen, verantwoordelijkheid geven en verbinden lukt heel goed met mensen die ik goed ken, die gelijk gestemd zijn. Ze zitten in mijn bubbel. Maar een gemiddelde hogeschool is geen eenheidsworst waar mensen met dezelfde visies werken. En dan is het belangrijk hoe besluitvorming tot stand komt: geeft de manager het aan, of is er een gesprek aan vooraf gegaan. We zitten in een disruptieve tijd en ook dan mogen we dingen ter discussie stellen: we hebben het altijd zo gedaan maar is het geen tijd om het anders te gaan doen?

Laten we dan gaan kijken naar de ruimte die we nodig hebben, om dat wat we voor ogen hebben, al experimenterend te gaan vormgeven. Experimenteren is misschien het toverwoord dat bij nieuw organiseren hoort.

Experimenteren vanuit Vertrouwen, verantwoordelijkheid geven en verbinden

Bij de leefstijlacademie werken ze veel samen met organisaties die vragen stellen, bijvoorbeeld na een quick scan voor hoe de organisatie ervoor staat. Hoe deze verandering vormgeven? Dan kijkt de Leefstijlacademie vanuit een metafoer. Ze stellen de medewerker, de mens centraal, ze zijn het hart van de organisatie. Bij onderwijs merk je zelf dat in je eigen schoolloopbaan vier of vijf leraren het verschil hebben gemaakt. Het zijn de mensen die voor jouw organisatie, in jouw primaire proces, het verschil kunnen maken. Daar heb je goede voedingsbodem voor nodig. We doen het niet om een school als bedrijf succesvol te maken, we doen het om goede professionals op te leiden voor de toekomst. En daar is dus bedrijfscultuur voor nodig met de 3 V's. Ze moeten verbinding maken, niet door ze samen in een hok te zetten maar door samen te komen vanuit verschillen van inzicht en dan samen tot goed einde komen. Niet door te polderen maar op het scherpst van de snede en vanuit verantwoordelijkheid samenwerken. De omstandigheden zijn leidend daarin, de maatschappelijke context met zijn enorme snelle veranderingen.

Werkkracht = kwaliteit

Het draait uiteindelijk om werkkracht. Een bedrijf als Coolblue kan een mooie website hebben en slogan (alles voor een glimlach), maar als de chauffeur die het pakje aflevert chagrijnig is en geen tijd heeft, dan klopt het niet. Je moet als organisatie dat wat je wilt uitstralen als zichtbaar gedrag tot uiting laten komen. We moeten veel meer zichtbaar gedrag koppelen aan wat nodig is en dat als kwaliteit benoemen. En dat zijn factoren om de groei van medewerkers te optimaliseren en daarmee de groei van de organisatie te bevorderen. Dat is wat bijdraagt aan de kwaliteit van de organisatie voor de toekomst.

Literatuur

Er is veel bekend over de factoren die in het onderwijs belangrijk zijn, maar het is belangrijk om daar ook op te acteren. In de publicatie van nieuw organiseren en die over werkkracht van de Leefstijl Academie wordt er ook op ingegaan. Zie downloads op de websites.

Vertrouwen en kwaliteitszorgstelsel / accreditatiestelsel

Bij accreditaties en audits worden er vragen gesteld over controle en dergelijke, vaak vanuit een wantrouwende blik. We moeten studenten ook controleren. Er is veel ingeregeld rondom fraude voorkomen en rondom controleren van toetsen en beoordelingen. Wat is de visie van Karel Jonker hierop?

Karel moet bij deze vraag denken aan Jan Terlouw, die recent weer op tv was. Hem werd vijf jaar na zijn uitspraak over het touwtje uit de brievenbus, de vraag gesteld hoe het er nu voor staat. Zijn reactie

op de huidige tijd was dat maatschappelijke onrust vooral was gericht op het controleren en beheersen door de overheid. En daardoor zijn we de mensen kwijtgeraakt. Dat geeft ook het verschil aan tussen het Angelsaksische denken en van boven alles opleggen zoals je ziet in de toeslagenaffaire. Dat zie je ook in het onderwijs en dat is de uitdaging: hoe komen we daar van af, hoe komen we weer tot vertrouwen? Misschien is deze tijd nu een contrastvloeistof die de zwakke plekken zichtbaar maakt. Dat we nu weer gedwongen zijn om de mensen in het primaire proces te vertrouwen en ruimte te geven. Net als bij nieuw organiseren: zet te mens centraal. En accepteer dat daarbij e.e.a. mis kan gaan. Je moet mogen experimenteren, want we kunnen het niet bedenken, we moeten het ervaren. Dat is inherent aan innoveren, aan disruptieve omstandigheden, daar is ruimte voor verandering voor nodig.

Chatdiscussie

- Accepteren dat het dan ook af en toe mis kan gaan?
- Volgens mij kunnen we ook niet leren en innoveren als we geen fouten mogen maken inderdaad.
- Daar hoort transformationeel leiderschap bij en dat mankeert nog wel eens ..
- Vertrouwen in de instelling centraal = ook dat de examencommissie een verantwoordelijkheid heeft én daarvoor dingen checkt. Waardoor de overheid dat niet hoeft te doen en vertrouwen in de instelling mag hebben. Nu is het én én.
- Experimenteren als toverwoord.
- FAIL= first attempt in learning. Dat geven wij onze studenten mee en moeten we zelf ook voorleven.
- Helemaal eens.

2. Casus Master Innovatie in Zorg en Welzijn gezien vanuit het emergentie-paradigma

Hogeschool Utrecht: Ruben van Zelm (coördinator voor de wetenschappelijke leerlijn en mede verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid), Everard van Kemenade (docent en onderzoeker met als specialisme kwaliteitsmanagement) en Marlou de Kuiper (initiator en opleidingsmanagement) laten zien hoe de nauwe samenwerking in het team bijdraagt aan een zeer succesvolle master.

De master is in korte tijd van 24 naar 357 studenten gegroeid en door de wijze waarop deze uitdaging is opgepakt is het een succesvolle master kunnen blijven. In het recente artikel op de NNK-website over het emergentie paradigma wordt de Utrechtse casus als voorbeeld beschreven.

Emergentie: nieuw organiseren in tijden van onzekerheid en wicked problems (Everard van Kemenade)

Wij staan op de schouders van reuzen. Huub Vinckenburg startte de discussie over wat nu kwaliteitskunde is en heeft met zijn paradigma's een belangrijke bijdrage aan het vakgebied geleverd. In het "controle" gerichte paradigma staat het afleggen van verantwoording centraal: zie wat zojuist is gezegd over accreditatie, een Angelsaksische manier van denken. Het reflectieve paradigma focust op de professionele discussie, het filosoferen en discussiëren over wat kwaliteit nu is. Het referentie paradigma (oranje ovaal op dia 1), daarin komt het Rijnlands denken al tot uiting. Het gaat over continue verbeteren en modellen zoals INK en EFQM. Teun Hardjono en Everard hebben recente ontwikkelingen geanalyseerd en kwamen tot een vierde paradigma om de huidige visies te kunnen duiden: emergentie. Er is recent ook een boek over verschenen.

Emergentie: attributen (kenmerken) en antecedenen.

Bij de attributen staat dat het geheel anders is dan de som der delen, en dit herkennen we bijvoorbeeld bij een zwerm spreeuwen die aan het eind van de dag gezamenlijk mooie bewegingen laten zien. Of aan een termietenheuvel in Afrika waar miertjes een enorme berg bouwen door samen te werken en hierover te communiceren.

Emergentie komt ook voor bij organisaties. Het is interactie en tegelijkertijd optreden van gebeurtenissen, onherleidbaar tot de afzonderlijke elementen/individuen. Het gebeurt.

Er zijn ook gebeurtenissen die eraan vooraf gaan: antecedenen. Die maken dat je misschien, heel misschien randvoorwaarden kunt creëren om te zorgen dat er emergentie, radicale vernieuwing optreedt. Want een complexe omgeving, in een dynamische situatie en met verschillende actoren: dat vraagt om instrumenten die geschikt zijn om de wicked problems te tackelen. Karel noemde het experimenten, en hier zijn genoemd improvisatie, de informele creatieve dialoog en simple rules. Je kunt kijken in hoeverre de master een voorbeeld is van zo'n emergentie team.

Modelcasus: de uitdaging voor de Master Innovatie in zorg en welzijn (Ruben van Zelm)

In 2018 was er een naamswijziging en dat was gekoppeld aan het feit dat ze bekostigd werden. Daarvoor was het een onbekostigde master. Dit leidde tot een enorme groei en de opleiding was niet

meer in een evenwichtige situatie. Dat riep serieuze vragen op, er waren wicked problems. Van 24 naar 60 studenten is een grote stap en vraagt teamuitbreiding en andere faciliteiten. Ze zien een mooie parallel met de studenten die in hun afstudeerjaar ook werken aan een wicked problem in de eigen praktijk. Ze zijn wellicht betere docenten omdat ze ook ervaringsdeskundig zijn in het omgaan met wicked problems. In het omgaan met deze vraagstukken is dat vooral zelforganisatie geweest, waarbij een aantal voor de hand liggende zaken niet meer vanzelfsprekend waren.

- Invoeren van de meester-gezel relatie, waarbij een ervaren collega een nieuwe collega meeneemt.
- Tweede element is het werken vanuit gedeelde waarden. Daarop is ingezet en ook geselecteerd. Marlou deed veel sollicitatiegesprekken bij keukentafel en koffieapparaat. Criterium is gedeelde waarden, de chocola en koekjes, plezier hebben en leuke dingen doen. Patiënt en cliënt op één zetten en steeds de vraag stellen: wie wordt er beter van. Dit vragen we onze studenten en deze vraag stellen we ook onszelf steeds bij een vernieuwing ten aanzien van onderwijs in de zorg.
- Creativiteit, ruimte voor ideeën komt ook steeds terug binnen het team.

In de presentatie van Karel Jonker zijn de drie V's al genoemd, als essentieel bij het nieuwe organiseren. Vertrouwen, verbinden en verantwoordelijkheid zijn ook de kernpunten bij het team: gezamenlijk werken aan iets moois.

Ontwikkeling van het team van de master (Marlou de Kuiper)

We zijn enorm diverse groep. Soms tref je mensen bij het koffieapparaat en denk je: deze persoon zou ook geschikt zijn voor ons team. De samenstelling is dus ook emergent tot stand gekomen. Er is één keer een echte sollicitatieronde geweest. Maar steeds is de liefde om het vak mooier en beter te maken een verbindende factor.

- Belangrijkste nieuwe organisatievorm is: ga nooit vergaderen. Komt niets goeds van en draagt niet bij aan emotionele gezondheid. Wel wordt er veel samengewerkt, in verschillende groepjes.

Chatsuggestie: Leuke podcast over de (on)zin van vergaderen: <https://www.bnr.nl/podcast/ben-tiggelaar-podcast/10429886/vergaderen-kan-leuk-en-nuttig-zijn-als-je-deze-dingen-doet>

- Belangrijk is dat mensen “scharrelruimte” hebben, niet opgejaagd door de werkdruk vanwege na te kijken toetsen en studenten met vragen etc.. Dus de ruimte om een artikel te schrijven, je mailbox op te ruimen etc..
- Eerst werd er veel samen koffie gedronken met chocoladecake. En sinds Corona drinken we nog steeds drie keer per week samen koffie: online en het is gezellig. Het helpt want de opleiding is weer 30% gegroeid in studentenaantallen en medewerkers. Het verbinden, al is het online, vindt plaats en ook online zijn het authentieke verbindingen.
- CLL is Corona Lief en Leed. Niet zozeer over werk maar ook over andere zaken.
- Kwartaartje. Wat we ons vooraf niet realiseerden, maar wat uit het onderzoek naar onderwijsbeleving kwam, is het belang van het ochtendkwartaartje: voor het onderwijs start aandacht vragen door Marlou wat er speelt, zoals NSE invullen, toetsing, veranderde maatregelen, info over een project. Studenten en medewerkers waarderen het dat je deelt en dat het iets is waar iedereen bij betrokken is. Heeft verbindende werking gehad.

Chatreactie: Check-in, dat doen wij ook met studenten, hoe zitten we erbij en wat speelt er. In deze online onderwijssetting zeer belangrijk. Echter ervaar ik dat informele momentjes met collega's er juist het eerst bij inschieten.

Het gaat om simpele regels. Net als bij de zwerm spreeuwen is het ook in onze organisatie van belang. Iedereen is anders en heeft andere dingen nodig. Als iemand iets nodig heeft is de reactie in principe “ja”. Veiligheid wordt gecreëerd door niet over maar met je te praten. Het is belangrijk zeker in een team met veel nieuwe mensen, die denken dat ze nog weinig kennen/kunnen. En handelen rekening houdend met de eigenschappen van succesvolle mensen.



Wat zijn de consequenties van emergentie? (Ruben van Zelm)

Deze vraag is aan studenten voorgelegd en de reacties zijn in een woordwolk opgenomen (zie dia 7). Daar is een inhoudsanalyse op uitgevoerd. Ze vinden het een topteam en daar drie onderbouwingen voor. De eerste is de gerichtheid op de student. Er is bij de interne gerichtheid sprake van harmonie, wat niet wil zeggen dat je het altijd met elkaar eens bent. Zoals nu ook een gezamenlijke presentatie. En dank zij dat is er goede samenwerking. En ten derde vinden studenten dat de kennis op hoog niveau is.

In het midden staat het logo van de keuzegids, want het is niet voor niets dat ze topopleiding zijn geworden.

Tot slot wordt opnieuw op het emergentie paradigma ingezoomd (Everard van Kemenade). Op de verticale as gaat het om de wicked problems die steeds opnieuw de kop opsteken. Zoals nu ook de Corona-vraagstukken. Die wicked problems vragen om bepaalde aanpakken en dat zie je op de horizontale as: de mate van participatie van belanghebbenden. Bij een emergente manier van denken is sprake van co-creatie, dat alle belanghebbenden samen werken aan de oplossing van het probleem. Het gaat dan misschien nog verder dan nieuw organiseren, omdat het niet alleen gaat om intern maar ook van belang om het in een netwerk te organiseren. Dus contacten in brede zin zoals ook met de organisaties waar weer de studenten werken.

3. Casus Business Innovation Learning Lab als ontwikkeling van een innovatief team

Fontys International Business School (FIBS), Gerard Sijben, teamleider onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg. De vernieuwing is in 2019 op de campus Venlo gestart. Gerard maakt geen deel uit van het team Business Innovation Learning Lab (BILL) maar ondersteunt in de (door)ontwikkeling en bij allerlei vraagstukken waar het team mee geconfronteerd wordt.

Positionering van de vernieuwing

Bij het idee voor BILL kwam men al snel tot de ontdekking dat dit heel moeilijk ingevuld kon worden binnen het huidige Croho-denken. Al snel is besloten om Croho-overstijgend aan de slag te gaan. Er is gestart vanuit een visie op opleiden, op wat de studenten in de toekomst nodig hebben, op wat het werkveld in de toekomst vraagt.

Gaandeweg zijn ze de organisatie daaromheen aan het bouwen. Het is een verhaal dat september 2019 startte en in maart 2020 kwam er Covid. Dit heeft de ontwikkeling iets geremd maar er is besloten om door te zetten. Dan komt de vraag: we hebben een bestaande organisatiestructuur en daarbinnen moet BILL gaan passen. Of nemen we BILL als uitgangspunt en daarbinnen moet de bestaande organisatiestructuur zich gaan bevinden (zie dia 3). Daar wordt later op ingegaan, als eerst BILL is toelicht.

Het business innovation learning lab

Op de campus Venlo biedt Fontys International Business School economische opleidingen aan en Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek biedt de logistieke en technische opleidingen aan. In BILL zitten studenten van 9 croho-opleidingen die werken aan bedrijfsvraagstukken en lectoraatsvraagstukken (zie dia 4).

De student kiest voor BILL en hij solliciteert hiervoor met bijv. een motivatievideo en er zijn gesprekken. De student volgt BILL in leerjaar 3 en leerjaar 4. Hij loopt stage maar volgt geen minor. Aan het einde is er het diploma van de Croho opleiding waar hij in de leerjaren 1 en 2 was ingeschreven.

Het BILL team bestaat uit vier leden. Ze verzorgen parallel coaching, een taakgebied dat centraal staat, waarna ze ook andere zaken zijn gaan oppakken, zoals studentwerving, opdrachtwerving en de assessments. In het denken zijn ze langzamerhand externen gaan inhuren. Externen, onderzoeksexpertise vanuit de lectoraten en ook een business developer is nu nodig. Het agile werken is uitgangspunt maar ze merken dat meer mensen nodig zijn om BILL een succes te laten worden.

Het fundament van de onderwijskundige uitgangspunten ligt bij het HILL concept: high impact learning that lasts, focus op de ontwikkeling van de student met veel formatieve assessments. Twee summatieve assessments met een portfolio gericht op de leeruitkomsten. De leeruitkomsten bestaan uit vier standaarden: 1, a solid theoretical base; dit is een croho-specifieke standaard. De opleidingen hebben dit geformuleerd. En 2, 3 en 4 zijn generieke leeruitkomsten. Ze gelden voor studenten van alle croho's. Dus 2, research skills is generiek maar krijgt zijn inkleuring binnen het croho. Ze doen alles voor en met de Eu-regio, dus er zijn zowel Duitse als Nederlandse bedrijven betrokken.

Communities for Design (CfD)

Het geheel, vanaf het vinden van de opdrachten, is gestructureerd in Communities for Design. Elke coach heeft één of meer communities en in een community werken docenten, studenten, mensen uit de externe omgeving, uit de lectoraten of specialisten samen: hoe komen we tot oplossingen en hoe kunnen we samenwerken om tot die oplossingen te komen.

Via foto's kunnen we BILL in de praktijk laten zien. BILL zit niet op de campus (dia 8, foto linksonder) maar in Villa Flora, een campus in Venlo waar ook bedrijven zijn gevestigd, andere onderwijsinstellingen etc, kortom een innovatieve omgeving. Studenten ontwikkelden bijvoorbeeld een maquette voor de gemeente Venlo tbv een duurzaam wonen project. Hierin is er gebruik van water in de Maas voor verwarmen. Studenten richten een playground in zodat inwoners zich een beeld konden vormen van wat het inhoudt. Dus zowel het realiseren in proefwoningen als promotie met marketing studenten via maquette e.d. zijn hierin opgezet.

Een tweede voorbeeld is een opdrachtgever die op plantages de machines voor blauwbessenooft meer duurzaam wilde inzetten. Hierbij is zowel de duurzame invulling als het business model ontwikkeld.

Innovatief team

Bij de start is gekeken hoe de organisatie te bouwen vanuit de onderwijskundige visie. Er is de mammoettanker en er zijn speedboten. Speedboten zijn sneller en wendbaarder. Ze zijn zo snel dat de mammoettanker ze niet kan bijhouden. Dat geeft het gevaar dat de speedboot uit het zicht raakt van de mammoettanker en dat is ook niet gewenst. Want het innovatieve denken willen ze overbrengen naar de opleidingen. Er is een organisatie-model voor hoe de ontwikkeling zou moeten zijn van de huidige teams naar innovatieve teams. De ontwikkeling kent aan de linkerkant (zie dia 11) het individueel gerichte team en aan de rechterkant het innovatieve op co-creatie gerichte team. Teams ontwikkelen zich naar de rechterkant. BILL bevindt zich helemaal aan de rechterkant. De snelheid en wendbaarheid van BILL maakt het soms moeilijk communiceren omdat de taal nog verschilt, dat men nog niet begrijpt waar BILL voor staat en hoe ze werken.

Inbedding

De vraagstukken waar BILL nu voor staat zijn de gesprekken met bijvoorbeeld de examencommissie. Het gaat om vertrouwen, zij zijn verantwoordelijk voor de diplomering maar als je anders kijkt naar toetsing zoals assessment as learning, assessment for learning, dan moet ook de examencommissie in zo'n visie mee. Het gaat om roostervraagstukken, want in BILL wordt niet geroosterd. Coaches hebben inzet en daarbinnen organiseren ze zelf. Maar de mammoettanker denkt nog in roosters en inzet. Qua kwaliteitscultuur is er de uitdaging dat het management BILL wil monitoren. Maar bij BILL past een concept dat de teams zelf evalueren tav wat alle betrokken partijen beoogden. Business Development: is dat iets dat je binnen BILL oppakt en hoe draagt het dan bij. En tot slot gaat het ook om de organisatievorm, want het is niet aan een instituut gebonden. En bij Fontys is dat ook nieuw waar niemand antwoorden heeft op hoe dit dan moet.

BILL is een verhaal waar betrokkenen trots op zijn, waar in korte periode en met de Covid-beperkingen, iets moois is neergezet. Ze willen dit uitbouwen en het is de ambitie om er in september 30 studenten bij te hebben.

Grootste verandering

Het team kent nog geen teamleider maar bij groei komen er vragen als: wie is verantwoordelijk voor financiën, wie voor personeel. Daar zoeken ze nu antwoorden op.

De grootste verandering is geen geprogrammeerd onderwijs. Als dat het uitgangspunt is dan gaan alle raderen in de organisatie stroef lopen. Dat gaat piepen en kraken. Maar het is wel het onderwijs dat aansluit op waar het werkveld, studenten en medewerkers behoefte aan hebben. En over iets als studiepunten gaat dan ook het gesprek met bijv de examencommissie want studenten verwerven binnen BILL 120 studiepunten, namelijk die van het volledige derde en vierde jaar.

4. Kansen, dilemma's en toepassingen van nieuw organiseren

Via een digitale tool reageren deelnemers op een vraag, waarna de sprekers ingaan op de bevindingen.

Kansen 'nieuw organiseren' voor versterken kwaliteitscultuur?



Gerard ziet flexibiliteit en eigenaarschap terugkomen. Dat zijn belangrijke elementen geweest om snelheid te hebben en dingen op te pakken. Bij het klassieke kwaliteitsdenken met eerst plannen, uitvoeren, evalueren en bespreken, dan ben je gauw een tijd verder alvorens je kunt verbeteren. Karel heeft zelf aangegeven dat het nieuw organiseren 'dienend' is aan het primaire proces. Er staat 'kwaliteit van binnenuit' en dat klinkt als open deur maar het is moeilijk vorm te geven. Je wilt geen poolse landdag maar het betrekken van iedereen vraagt veel. Everard ziet emergente elementen als flexibiliteit. De spanning is: hoe creëer je dit. Dan gaat het om gesprekken, dialoog, maar het vraagt ook om verdere uitwerking.

Dilemma's 'nieuw organiseren' bij versterken kwaliteitscultuur??

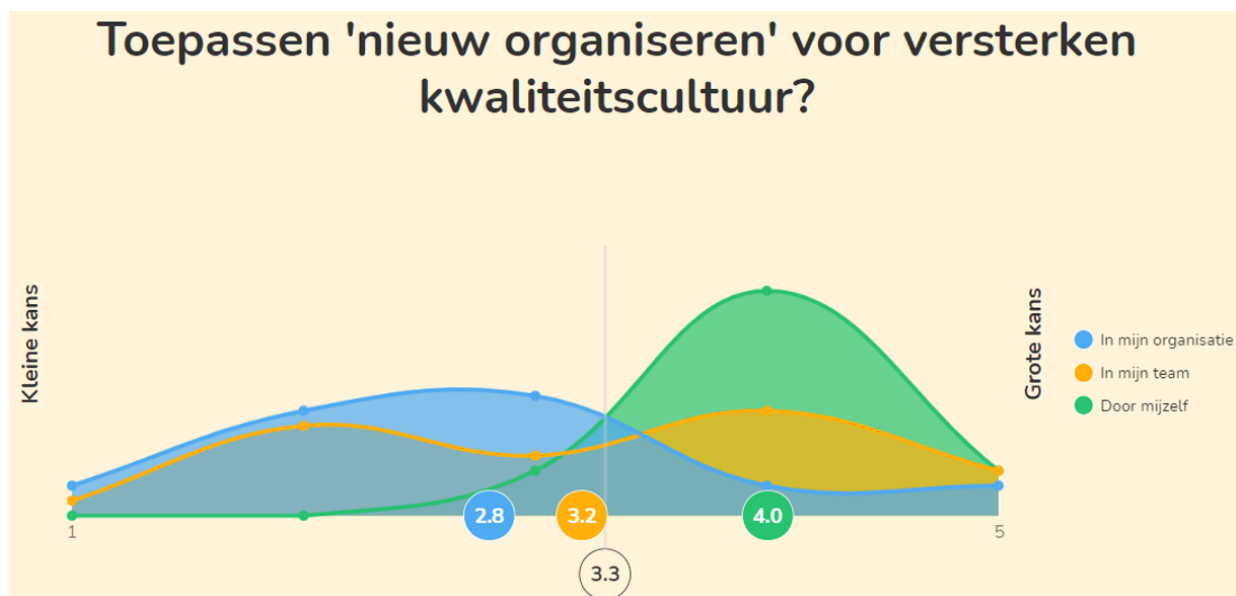


Gerard ziet de eigen dilemma's terugkomen. Je zet een nieuwe organisatie in een bestaande organisatie met bijv. croho-overstijgend denken. Mensen, ook managementteams, gaan wat argwanend kijken: kan het wel, klopt het wel. Het dilemma is: we willen de vernieuwing maar durven het vertrouwde niet helemaal los te laten. Echt vertrouwen geven vraagt dat betrokkenen eigen keuzes mogen maken. Een deelnemer brengt het vraagstuk in van koers en kaders, omdat die houvast kunnen bieden aan degenen die behoefte hebben aan 'controle'. Ruben herkent dat de systeemwereld vaak in de weg zit,

zoals het vier-ogen-principe. Dan zoeken ze samen met de examencommissie naar een oplossing die past bij hun processen en work-around (en niet dat zij zich aanpassen aan de systeemwereld). Karel vindt dat vernieuwing avant la lettre waarbij je het vertrouwen gaat organiseren. Zodat iedereen in staat is om aan de verandering invulling te geven. Dat is het dilemma en er moet daarom experimenteeruimte zijn. Gerard herkent dit omdat je iets nieuws ziet en de neiging hebt om vanuit de bekende processen en structuren ernaar te kijken. En dat moet je dus niet doen, je moet de dialoog aangaan en daarin ontstaat een nieuwe taal.

Chatdiscussie:

- Wij hopen het eigenaarschap mbt kwaliteit, de dialoog naast de data, te gaan stimuleren met het Digitaal Kwaliteits Portfolio als instrument. Daarin is ook ruimte voor wat (nog) niet goed gaat. en waar we ontwikkelruimte zien. De opmerkingen over de taal triggeren mij daarin wel.
- Nieuwe taal ontstaat in dialoog.
- Wel interessant om dat taalveld eens in kaart te brengen/ te expliciteren en te delen met elkaar.
- In de zorg is veel aandacht voor patientveiligheid, als onderdeel van kwaliteit. Daar wordt inmiddels van Safety II gesproken: uitgaan van datgene dat goed gaat in plaats van de zaken die fout gaan (zoals nog te vaak gebeurt)
- Vgl ook waarderend auditen, appreciative inquiry



Bij deze vraag gaven deelnemers op een vijfpuntsschaal aan, in hoeverre er een kleine of grote kans is, dat ze 'nieuw organiseren' in de eigen organisatie oppakken, in het eigen team, of door jezelf.

De meeste deelnemers geven aan dat ze zelf kansen zien om nieuw organiseren op te pakken. De scores voor het eigen team zijn tweetoppig en bij de eigen organisatie ligt het gemiddelde wat lager. Een deelnemer met een eigen IT-bedrijf geeft aan dat in zijn bedrijf veel op een nieuwe manier wordt gewerkt met besluiten bij de teams. Ze laten zich inspireren door ideeën als Sociocratie 3.0. Ze zijn een team van IT-ers die gedetacheerd zijn en ze werken dus veel bij organisaties die nog helemaal niet op die manier werken of daarin aan het leren zijn. En dan ervaren medewerkers bij het eigen bedrijf: zo kan het ook, maar in het dagelijkse werk is er dan een andere cultuur.

Vraag is of je als teamlid zelf kunt werken vanuit nieuw organiseren of dat je eerst je team daarin mee moet krijgen. Ruben reageert door aan te geven dat je zelf vertrouwen kunt geven, je verbinden met anderen en verantwoordelijkheid nemen en geven. Dat is persoonlijk leiderschap. Maar als je het breder wilt aanpakken dan moet je anderen meekrijgen. Het team van Ruben scoort bij deze drie vragen hoger dan hijzelf; hij houdt niet zo veranderingen, maar daarom heeft hij ook een daarbij passende rol. Hij is er om kritisch te zijn, als intern georganiseerde tegenspraak.

Karel sluit de bijeenkomst af door terug te grijpen op het plaatje waar de mensen ergens anders kijken en het gevaar van de leeuw niet zien. Het verschil wordt vaak gemaakt door de individuele mensen die met gevoel voor hoe het anders moet, iets agenderen. Je kunt invloed uitoefenen in het gesprek bij de koffie-apparaat etc. Dat krijgt dan een domino-effect. Het raakt de kern van nieuw organiseren: zelf actie ondernemen.

Gea van Zutven