

Nationale Visie en Strategie

Een veranderkundig perspectief

Jaap Zijlstra - Fprofs



GEDACHT...

is nog niet **GEZEGD...**

is nog niet **GEHOORD...**

is nog niet **BEGREPEN...**

is nog niet **GEACCEPTEERD...**

is nog niet **UITGEVOERD...**

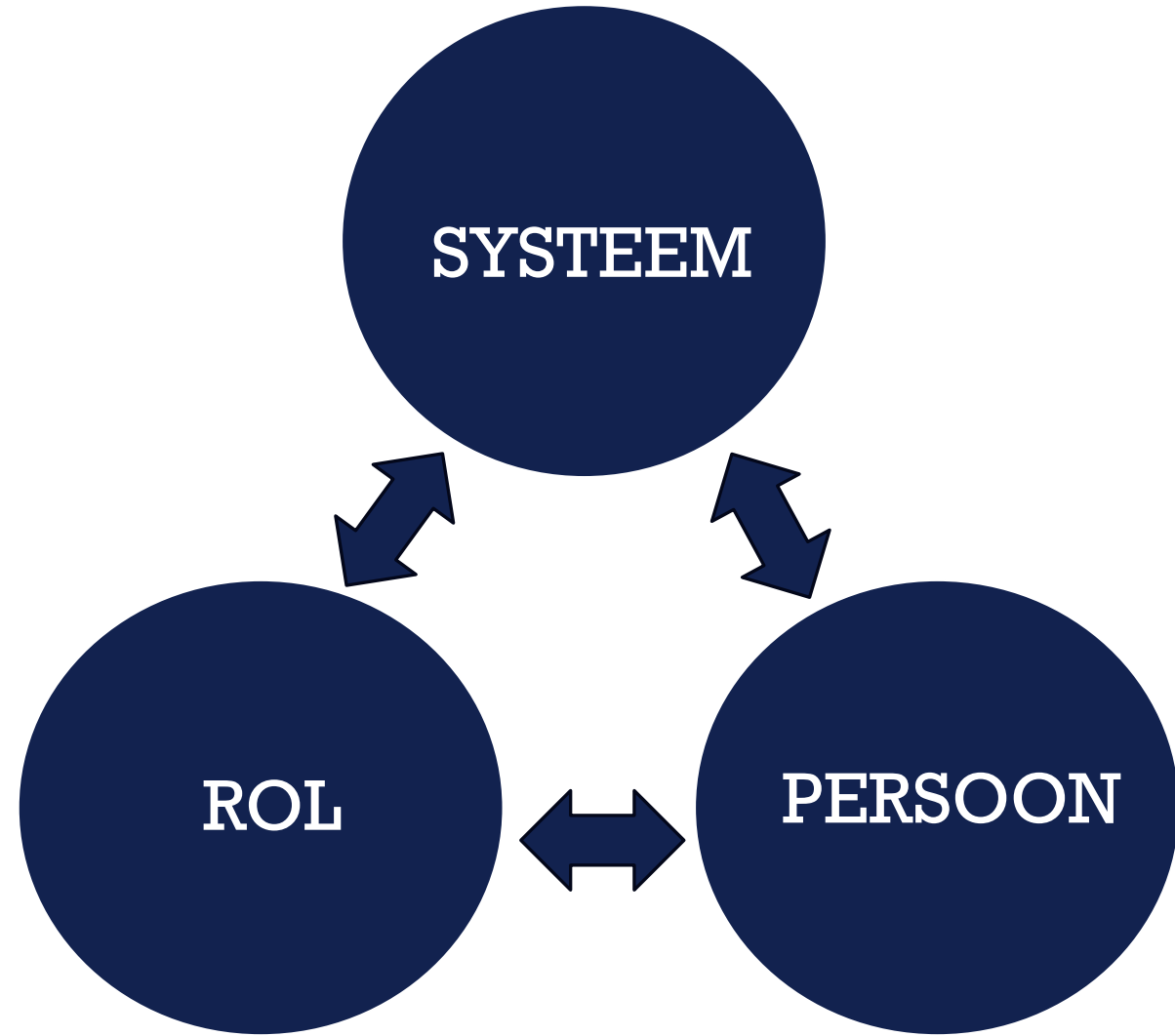
is
nog
niet

Dilemma

**Is het nu belangrijker om
druiven te verzamelen of te
vlooien?**



Veranderkundig
perspectief





EVEN DROMEN...

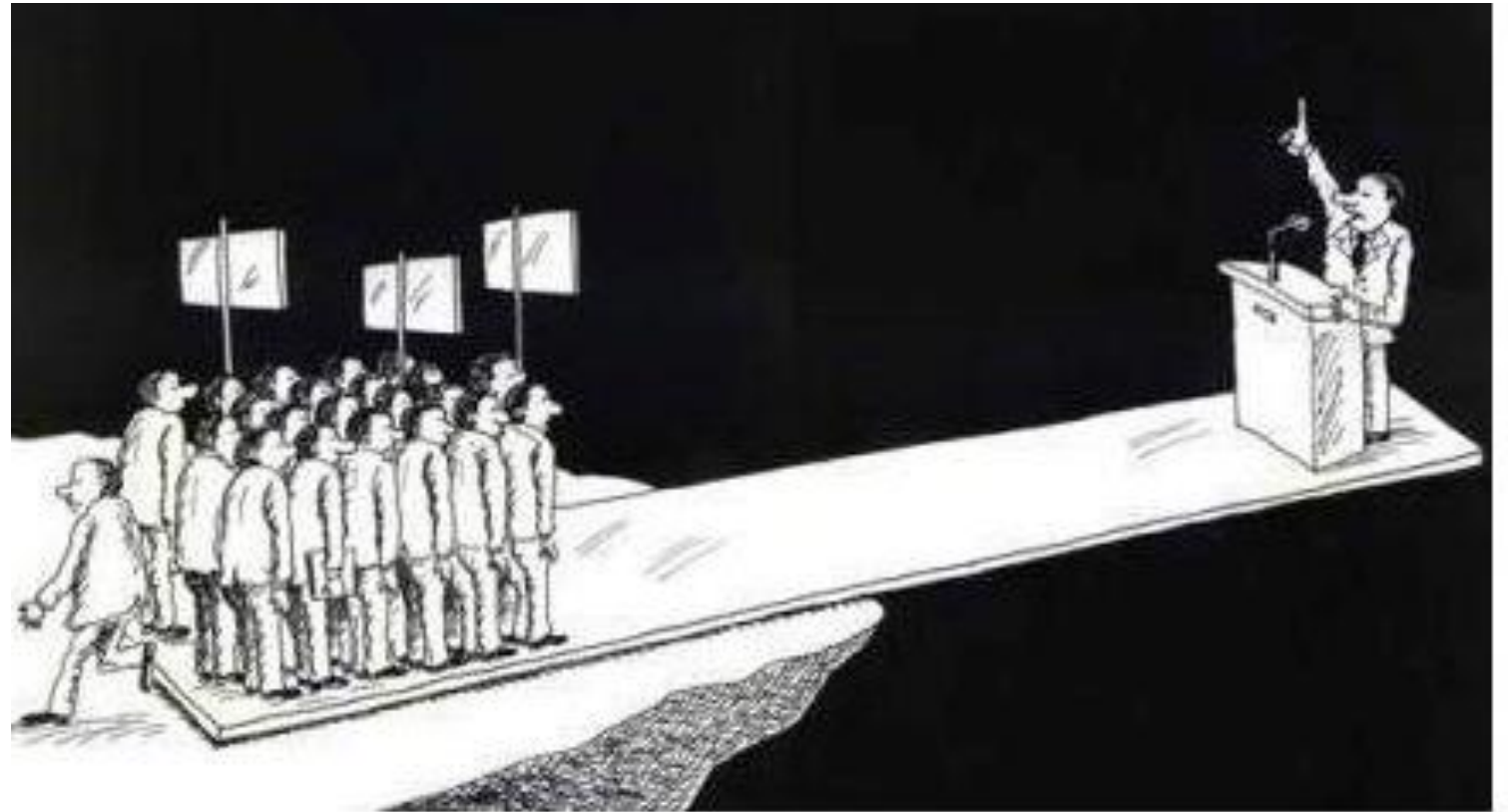


Dilemma

Kosten gaan voor de baten uit

FPROFS

KWETSBAARHEID VAN DE BESTUURDER



Hoe wil jij straks
terugkijken op
jouw bijdrage aan
de realisatie van
de NVS?

SYSTEEM VERANDERING

Als bestuurder met één been in beide werelden.

Het huidige systeem

- productieprikkels
- financieringslogica
- toezicht
- verantwoording
- schaarste

Het gewenste systeem

- netwerkzorg
- passende zorg
- digital first
- gezondheid in plaats van ziekte
- samenwerking boven concurrentie

FPROFS

SYSTEM
VERANDERING



Dilemma

Optimaliseren of transformeren

Hoe geef jij
ruimte om
verandering te
brengen?

FPROFS

VERANDERKUNDIG
PERSPECTIEF

Probleemoplossend
Verbetering

Vernieuwing

Technisch

Adaptief

VERANDERKUNDIG PERSPECTIEF

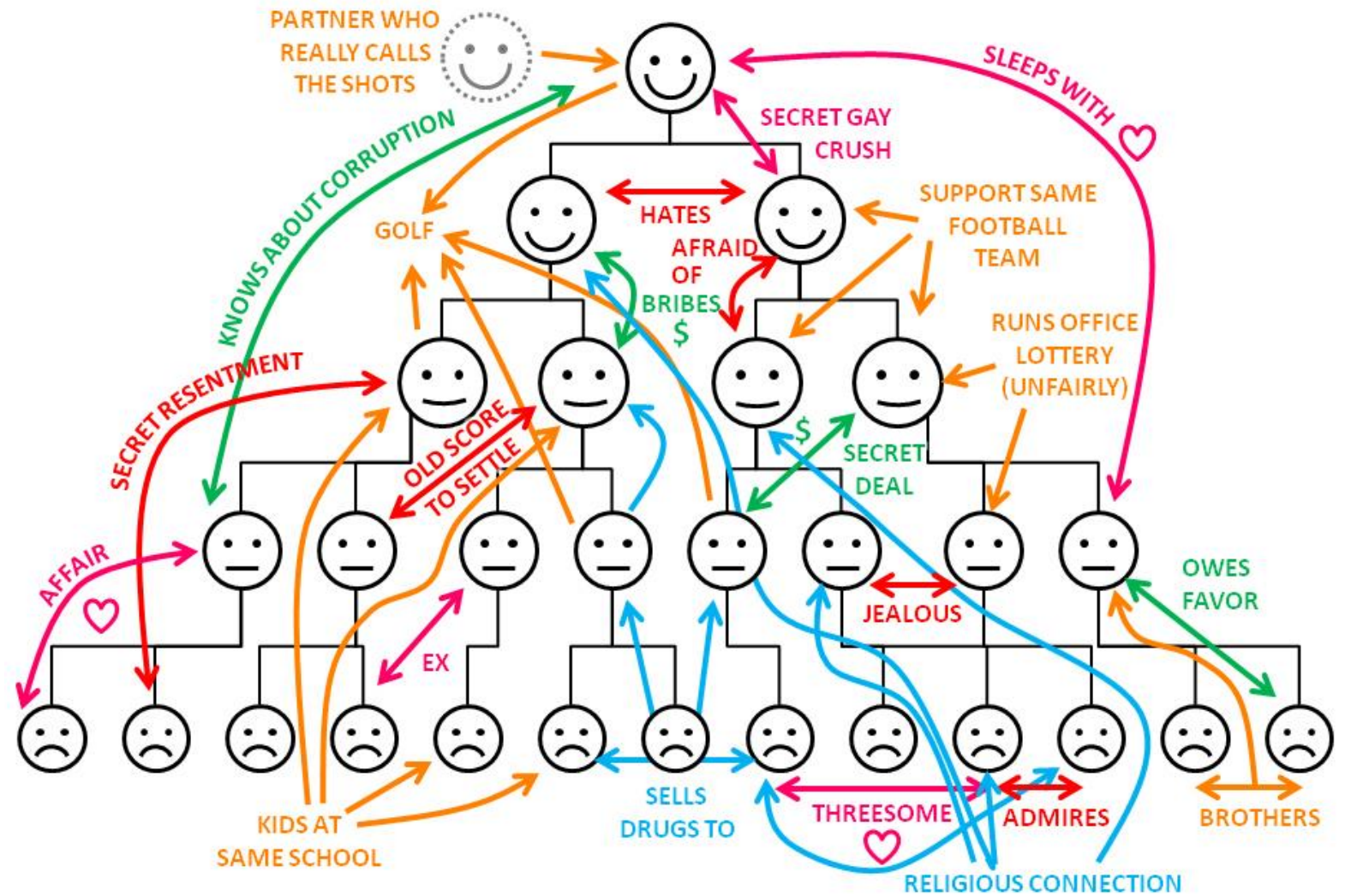
Technisch

1. makkelijk te identificeren
2. lenen zich voor eenduidige oplossingen
3. oplosbaar door autoriteit of expert
4. vragen om verandering op 1 of enkele plekken
5. mensen ontvankelijk voor technische oplossing
6. oplossing zijn (relatief) snel implementeerbaar

Adaptief

1. moeilijk te identificeren
2. vereist verandering van overtuigingen, rollen, en manier van werken
3. probleemhebbers lossen het zelf op
4. vraagt om verandering op meerdere plekken over afdelingsgrenzen heen
5. roept weerstand op
6. oplossingen vragen om experimenteren en iteratief veranderen

VERANDERKUNDIG
PERSPECTIEF

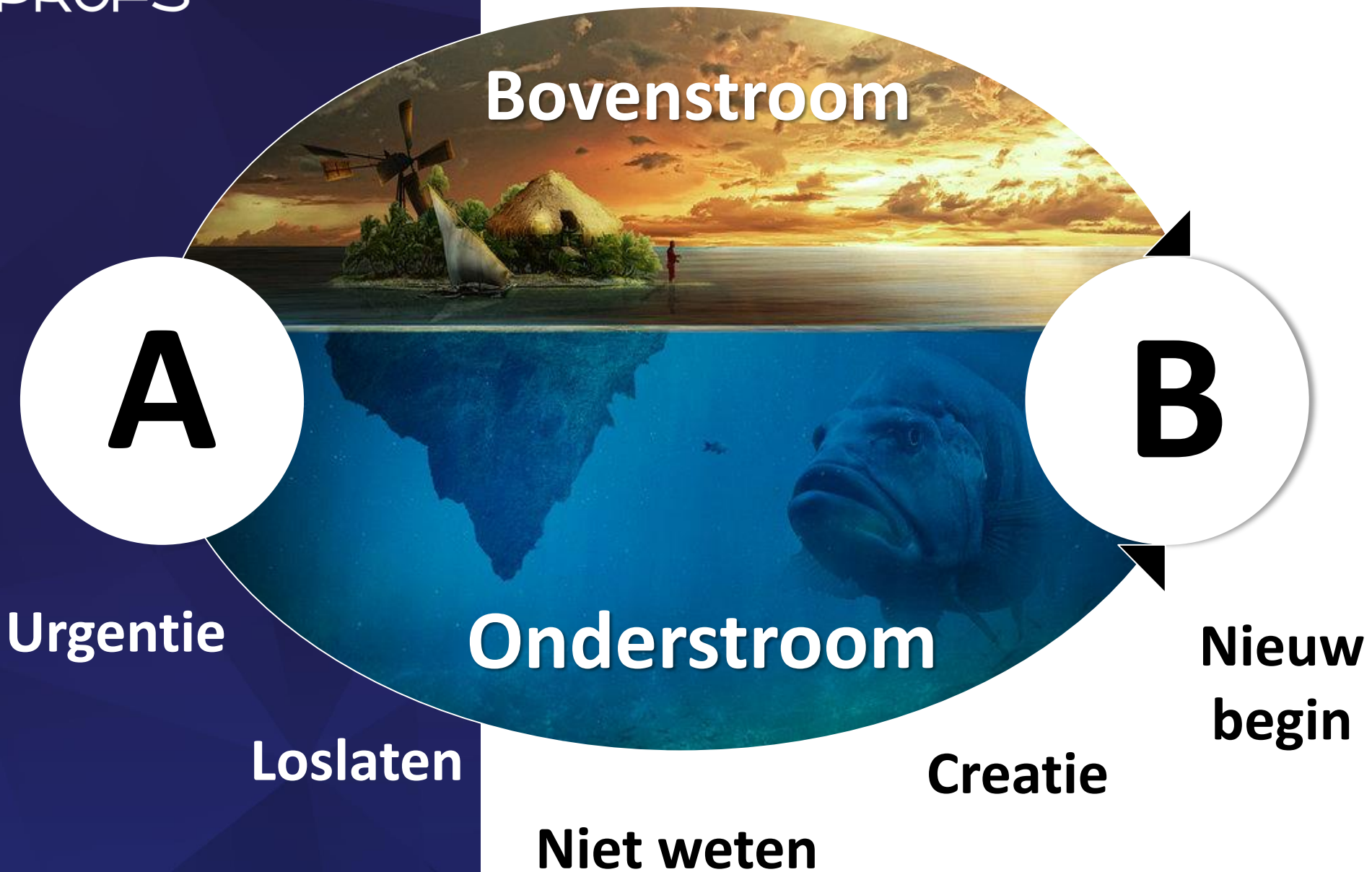


A large iceberg floats in a dark blue sea under a cloudy sky. The visible tip of the iceberg is jagged and white, while the much larger submerged part is a deep, translucent blue. The text is overlaid on the image, with the title on the left and two columns of terms on the right, one above the waterline and one below.

Boven en
onder de
waterlijn

Besturing
Procedures
Structuur
Budget
Governance

Besluitvorming
Communicatie
Ongeschreven regels
Vertrouwen en veiligheid
Zingeving
Coalitie



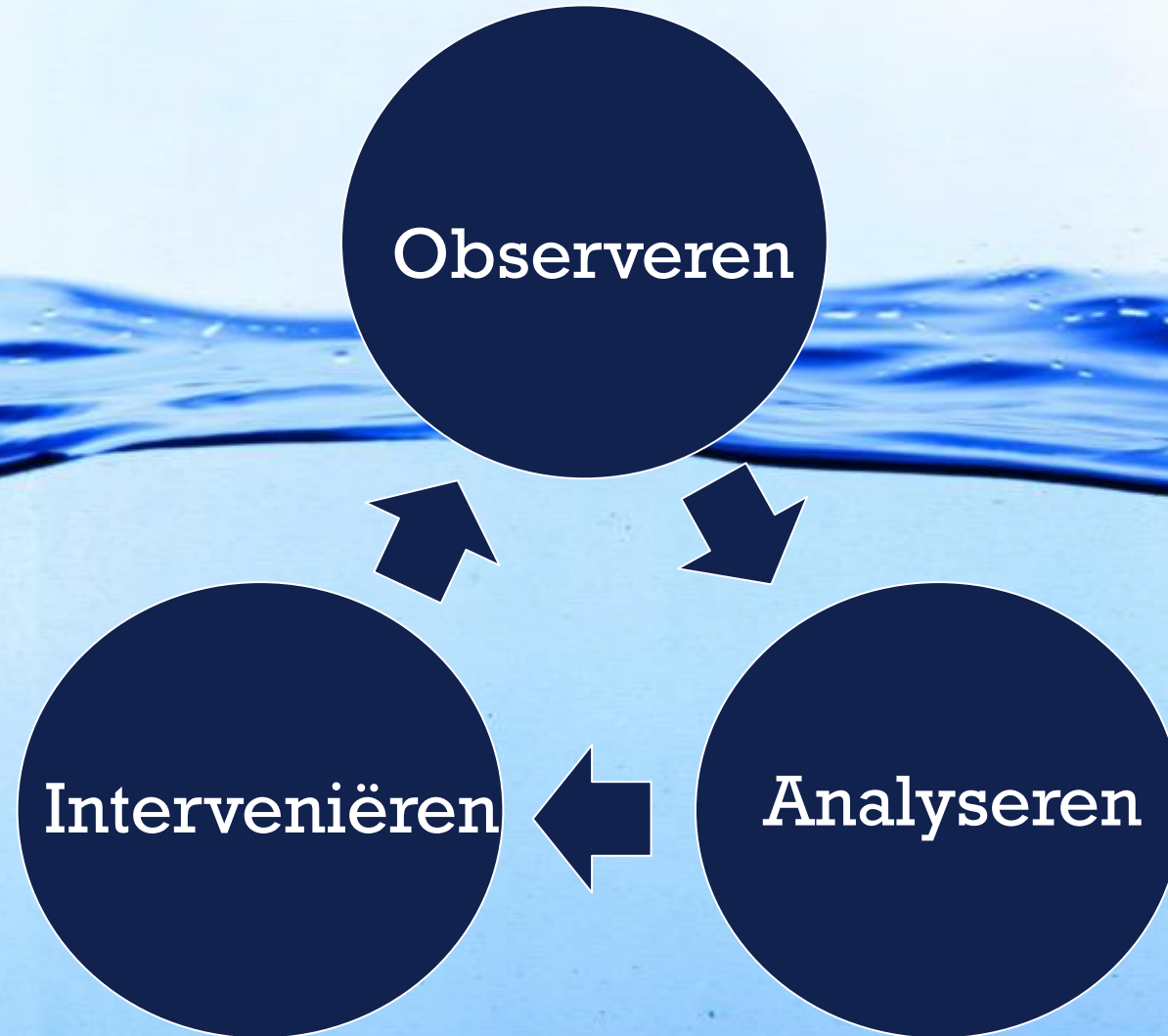
Dilemma

**Winst en verlies worden niet
gelijk verdeeld**

**Wie heeft er bij
jou verlies te
nemen in de
verandering?**



Continue analyse



FPROFS

OBSERVEREN

ANALYSEREN

- **360° perspectief**
- **Patronen in plaats van symptomen**
- **Hardnekkigheid en incongruentie**
- **Kleine successen**

- **Rijpheid van de verandering**
- **Bereidheid van coalities**
- **Veranderboekhouding (winst en verlies)**
- **Energiebron én -blokkade**

INTERVENIËREN



HANDELINGS
REPERTOIRE VOOR DE
BESTUURDER...

1. Bescherm experimenteerruimte

Welke initiatieven beschermen wij actief tegen de logica van ons huidige systeem?

2. Organiseer dubbele sturing

Met welke KPI's maken wij innovatie eigenlijk onmogelijk?

3. Bouw bruggen tussen oud en nieuw

Wie in onze organisatie spreekt zowel de taal van de operatie als van de vernieuwing?

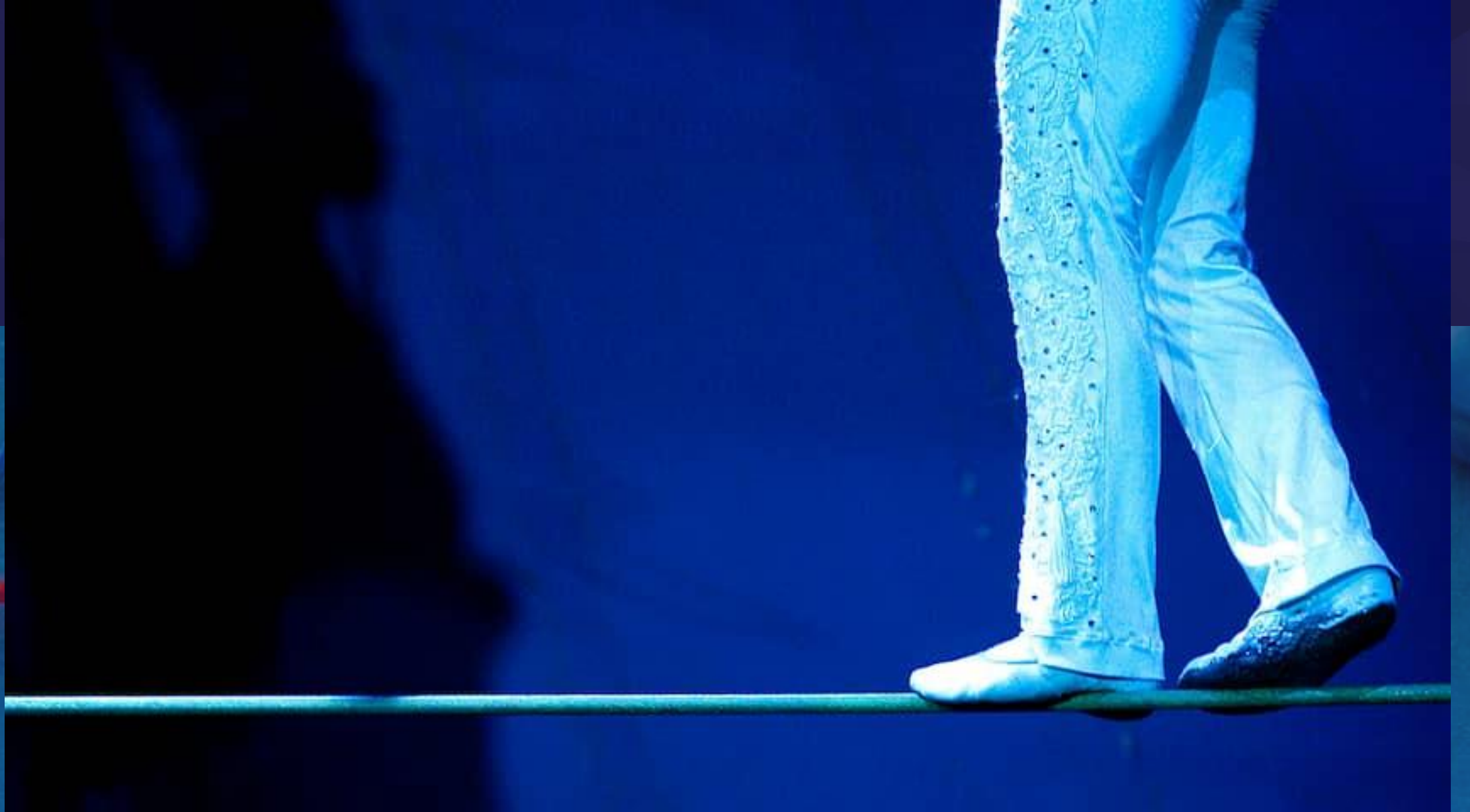
4. Bescherm bestaande stakeholders

Adaptieve verandering vraagt niet om het ontkennen van verlies, maar om het begeleiden ervan.

5. Ontwikkel (ongebruikelijke) verandercoalities

Welke coalities hebben wij nodig om de zorg van morgen mogelijk te maken?

FPROFS



Veranderen van A naar B volgens de principes van B

A B b
b B

B B B B b B
B b B B b B

...EN VOOR JEZELF

1. Geef waardengedreven leiding

Van "Wat mag?" naar "Wat vind ik belangrijk?"

2. Verdraag verlies

Vier succes én begeleid verlies

3. Creëer (en verduur) productief ongemak

Niet reduceren maar zichtbaar maken en benutten

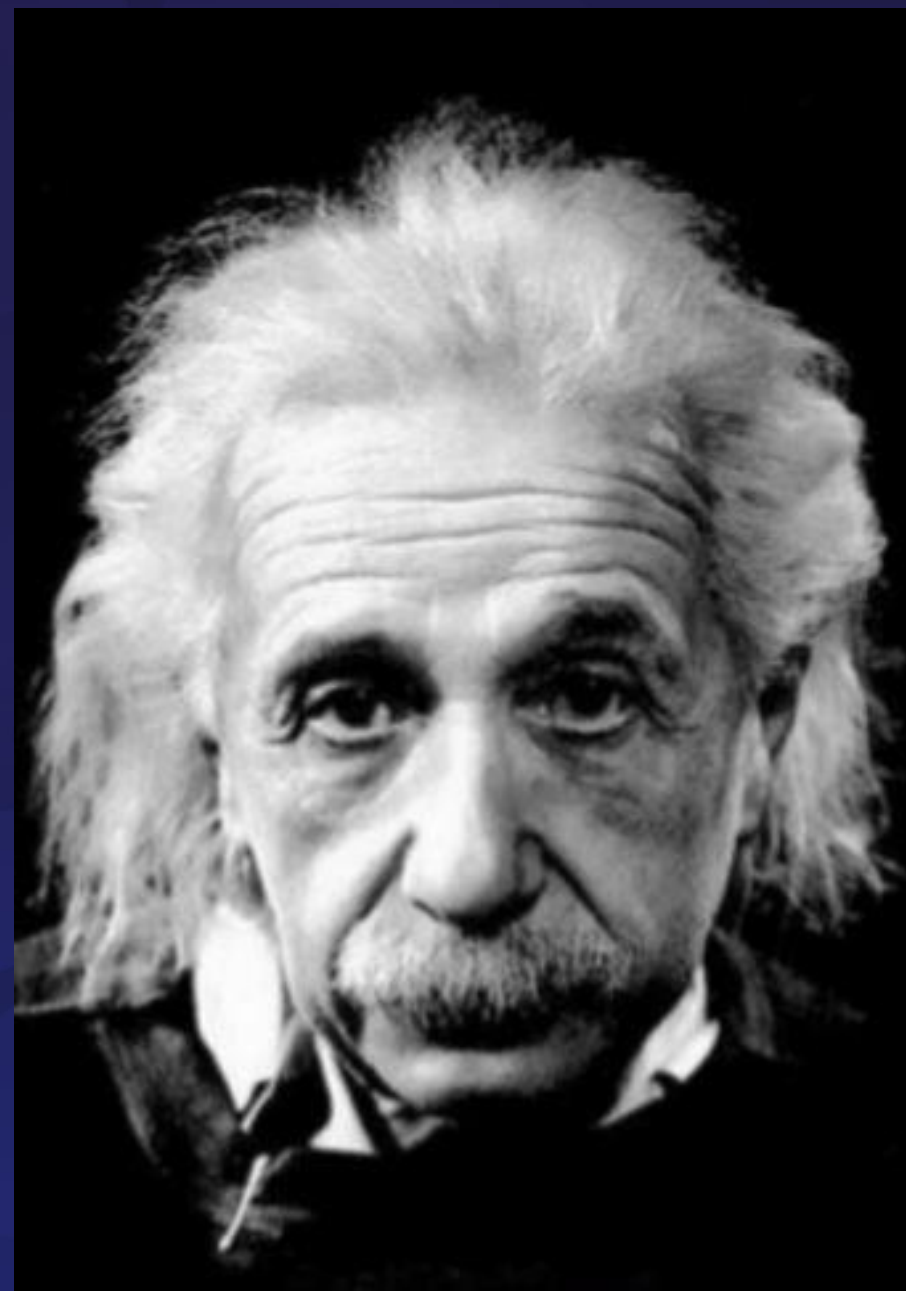
4. Maak ruimte voor anderen

Minder zelf doen en meer anderen laten slagen

5. Toon lef

Durf routines en verhoudingen te doorbreken





Definitie van waanzin:
steeds hetzelfde
blijven doen en dan
een ander resultaat
verwachten.

Albert Einstein

Experiment



Your
comfort
zone



Where the
magic happens

Vraag

Waar moet ik
mijzelf op rek
zetten om dingen
in gang te
brengen?



That's all Folks!