



Samen maken we verschil
Nieuwe maakbaarheid - Nieuwe makers - Nieuwe perspectieven

change

DECEMBER 2008 NUMMER 11

INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

COVER:

Op de rand van de jaarwisseling kijken we graag samen met u in de glazen bol hoe nieuwe perspectieven zichtbaar worden.

Hoe we samen verschil kunnen maken ... een Change vol inspiratie, visie, kracht, passie en nabijheid, toekomstgericht denken en ruimte voor vernieuwing.

inhoud

Colofon

Uitgave

Sioo
Interuniversitair centrum
voor organisatie- en
veranderkunde

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht
tel. 030-291 30 00
fax 030-291 30 13
e-mail: sioo@sioo.nl
www.sioo.nl

Redactie

dr. Gerhard A.C. Smid en
Saskia J.M. Cortlever-Keus

Met medewerking van

Bernard van Lammeren,
Anna Roelofz & Laura Schweig
alle drie gevestigd te Amsterdam

Fotografie

August Swietkowiak,
Beneden Leeuwen

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Budde Grafimedia, Utrecht

3 Verwondering

Jaap Boonstra, rector van Sioo

4 Ahmed Marcouch: 'Dit is de eerlijke lijn'

Ahmed Marcouch, stadsdeelvoorzitter van Slotervaart, over zijn aanpak van de probleemwijk Slotervaart en Jaap Boonstra, die de aanpak vanuit veranderkundig perspectief met hem bespreekt.

10 Orbis: ziekenhuis van de toekomst

Ludo Jansen en Roel Goffin van Orbis in gesprek met Renate Litjes, Bernard van Lammeren en Gerhard Smid over het ziekenhuis van de toekomst.

15 Leren omgaan met onzekerheden

Een gesprek van vier door de wol geverfde toekomstdenkers – de Sioo docenten Philip Idenburg, Paul de Ruijter en Renate Kenter – met Gerhard Smid over de vraag: Hoe toekomstvast is het werk van Sioo eigenlijk?

En verder...

9 Publicaties van Sioo staf en docenten

18 Sioo staf werkt mee aan

18 Agenda en de agenda nader beschouwd

Verwondering

Wanneer heeft u zich voor het laatst verwonderd?

Zelf was ik was verwonderd en geïnspireerd op de afsluitende lustrumbijeenkomst van Sioo in Studio K. Het thema van deze bijeenkomst was 'Samen maken we het verschil'.

Op twee momenten had ik een brok in mijn keel. De eerste keer was na afloop van het verhaal van Ahmed Marcouch, de stadsdeelvoorzitter van Amsterdam Slotervaart. Ahmed laat zien hoe vernieuwing mogelijk is als je dicht bij jezelf blijft, heel dicht bij mensen staat en integraal kijkt. Van daaruit kun je toekomstbeelden schetsen en die toekomst waarmaken, voor jezelf en voor anderen. In deze Change leest u zijn verhaal: hoe hij zelf de wijk ingaat, richting geeft, mensen aantrekt, vitale coalities bouwt en daarmee duurzaam nieuwe perspectieven biedt op de toekomst van de gemeenschap. Het tweede moment was toen de Kids van Oost een spetterend optreden verzorgden. De Kids hebben hun passie gevonden in trommelen, rappen, dansen, zingen en zelfs in poetry. Zij maken verschil en kiezen ervoor hun passie te volgen, daaraan te werken en dat met anderen te delen. Ik was verwonderd en geroerd door de passie, de visie en de kracht waarmee zij samen verschil maken.

De kracht van passie en verwondering vindt u ook terug in het verhaal van het ziekenhuis van de toekomst. Ludo Jansen gaat er als bestuursvoorzitter zelf op uit, dompelt zich drie maanden onder in het ziekenhuis. Vanuit eigen waarneming en verwondering kan hij een visie formuleren op het ziekenhuis van de toekomst. Zijn optreden vanuit die inspirerende visie brengt mensen bij elkaar voor een lang en integraal innovatietraject. Samen realiseren ze een nieuw ziekenhuisconcept dat de behoeften van de patiënt aan zorg, rust, nabijheid, privacy en eigen regie vervult en hoogwaardig professioneel werk faciliteert. Het nieuwe gebouw biedt een verrijkend en verrijkend perspectief op de zorg in de 21e eeuw.



prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

Verwondering, inspiratie, visie en doorzettingsvermogen zijn essentieel in toekomstgericht leiderschap. Dat is ook het thema in het derde artikel in deze Change. De vraag is hoe je met scenariodenken toekomstgericht leiderschap voedt. Bij scenariodenken maak je mentale ruimte, een neutraal terrein om de toekomst integraal te verbeelden. Mensen kunnen daardoor samenwerken vanuit verschillende perspectieven. Zo verschijnen nieuwe mogelijkheden. Over die toekomstbeelden en nieuwe mogelijkheden kun je jezelf verwonderen, want samen ben je tot meer in staat dan je voor mogelijk hield.

**Hoe gaat u zich het komend jaar verwonderen?
Ik wens een u wonderlijk en bijzonder inspirerend
nieuw jaar toe.**



'Vitale Coalities' spelen een belangrijke rol in de aanpak



Ahmed Marcouch:

‘Dit is de eerlijke lijn’

Ahmed Marcouch en Jaap Boonstra tijdens de laatste lustrumbijeenkomst, door Laura Schweig

Het Amsterdamse Slotervaart, en dan vooral het stukje Overtoomse Veld, geniet in heel Nederland bekendheid. Mohammed B. en Samir A. groeiden er op en vonden hier de inspiratie voor hun radicale ideeën. Hangjeugd, radicalisering, botsingen tussen politie en Marokkaanse jongeren, armoede en verpaupering: zomaar wat kenmerken waarmee dit stadsdeel regelmatig het journaal haalt. Of liever: haalde. Want als iemand Slotervaart op de kaart heeft gezet, is het Ahmed Marcouch. De stadsdeelvoorzitter die met een ongekennde energie en vasthoudendheid zijn stadsdeel uit de put trekt. Stukje bij beetje. Ahmed Marcouch: een veranderaar die niet rust tot zijn doel bereikt is.

Het verhaal van Ahmed Marcouch (39) is dat van vele Marokkaanse Nederlanders. Op jonge leeftijd in het kader van gezinshereniging naar Nederland gekomen, volledig ongeletterd en zonder enig idee wat hem te wachten stond. “Ik heb het wel eens vergeleken met de tijdmachine van professor Barabas”, zegt Marcouch. “Het was 1979, ik vertrok uit een klein dorpje in Marokko waar geen elektriciteit was en ik kwam terecht in Nederland. Dat ging gepaard met heel veel tranen, want ik kreeg heimwee. Maar ik wist ook: Nederland is het land dat mij een kans geeft. Een kans om mij te ontwikkelen tot burger van Nederland en tot wereldburger. Dat laatste word je alleen als je een sterk gevoel van Nederlanderschap hebt.”

De lat erover?

Marcouch spreekt voor een afgeladen zaal in Studio K, waar Sioo op feestelijke wijze haar serie lustrumbijeenkomsten afsluit. Het is niet vreemd dat uitgerekend Marcouch hier staat. Hij heeft op indringende wijze laten zien dat zelfs onder de moeilijkste omstandigheden positieve veranderingen mogelijk zijn, als je het maar doordacht aanpakt. Toen hij zijn functie als stadsdeelvoorzitter aanvaardde, zat Slotervaart op het dieptepunt. “Al op mijn eerste dag, ik had mijn nieuwe mobiele



telefoon net aangezet, werd ik door de politie gebeld dat er escalaties waren. Mijn eerste reactie? ‘De lat erover!’ Het bleef even stil aan de andere kant van de lijn. Dat was dus blijkbaar niet de manier. Ik ben toch maar gaan kijken en schrok enorm van wat ik aantrof. Een klein stukje Slotervaart was volledig geclaimd door één groepje jongeren. En dan hebben we het niet over vervelde hangjeugd maar over echte probleemjongeren. De hele overheid, waaronder politie en reinigingsdienst, was hier afwezig.”

Commotie

Op dat moment pas besepte Marcouch dat dit de buurt was waar Mohammed B. en Samir A. het levenslicht zagen. Dat veel jongens uit de Hofstadgroep uit dit buurtje kwamen. En dat er nog veel meer jongens moesten wonen die bezig waren volledig te ontsporen. Hij vroeg zijn medewerkers: ‘Kennen we die jongens? Hebben we hun ouders wel eens gesproken?’ Het antwoord op beide vragen was ‘nee’. Marcouch begon zijn eerste offensief: hij nodigde de ouders van de probleemjongens uit op zijn kantoor. “Daarbij stuitte ik op een grote weerstand in mijn eigen organisatie en op een cultuurprobleem in de buurt. De commotie was enorm. Ik heb een oud-collega van de politie gebeld om te gaan blussen. En ik ben coalities gaan mobiliseren.”

Vitale coalities

De zogenaamde ‘Vitale Coalities’ vormen het hart van Marcouch’s aanpak. Jongerenwerkers, woningcorporaties, politie, scholen, welzijnswerkers: wanneer een probleem wordt geconstateerd roept Marcouch de betrokken partijen bijeen om gezamenlijk het probleem

**... aandacht voor structuren en culturen ...
Dat kan alleen als je heel dicht bij de mensen staat**

gericht aan te pakken. Bovendien is hij zelf actief met de buurtbewoners gaan praten. Ook met de probleemjongeren. “Ik zei tegen ze: je woont hier in een stad vol met kansen, maar ik ga ze niet voor je pakken. Dat moet je zelf doen. Ik kan je wél helpen om hindernissen te nemen.” Dit leerde hij in zijn opleiding bij de politie op de hindernisbaan. Zijn coach tipte hem daar: ‘als je het nou bij die en die hindernis zó doet, kom je wel op tijd binnen.’ In de aanpak van Marcouch is passiviteit dus uit den boze. De tijd dat ‘kansloze’ jongeren hun hand op konden houden bij de overheid is wat hem

betreft helemaal voorbij. Hij wordt daarom bejubeld, maar ook verguisd. “Men vindt wel eens dat ik van de harde lijn ben. Maar ik vind dit geen harde lijn, dit is de eerlijke lijn. Wie niet wil deugen krijgt geen pratende politieagent tegenover zich maar eentje die optreedt. En ik wil die jongens met van alles helpen: taalcursussen, vakopleidingen, coaching. Maar ze moeten het uiteindelijk zelf doen.”

Aandacht

Al pratend en rondlopend in de buurt, kwam hij dingen te weten die eerder totaal niet bekend waren op het Stadsdeelkantoor. “Radicalisering? Geen memo over te vinden. Stond niet op de agenda.” De slechtste school van Nederland, de Ru Paré school, stond in Slotervaart. “Ik ben bij die school gaan praten en vroeg: ‘Stel je hebt 5 miljoen. Wat zou je ermee doen?’ Ze zouden achttien leerkrachten en de directie vervangen en een nieuw schoolgebouw neerzetten. Dus daar zijn we aan gaan werken. Die achttien leerkrachten zijn inmiddels vervangen.” Marcouch is ervan overtuigd dat aandacht voor de mensen ongelooflijk belangrijk is. “Maar ook aandacht voor structuren en culturen die je op de een of andere manier moet zien te doorbreken. Dat kan alleen als je heel dicht bij de mensen staat.”

Prachtig

Slotervaart is in enkele jaren zichtbaar leefbaarder geworden. Radicalisering onder islamitische jongeren staat nu hoog op de agenda. Onlangs ontving Slotervaart nog een belangrijke prijs uit handen van minister Ter Horst en juryvoorzitter Jorritsma voor deze radicaliseringsaanpak. Ook met de scholen gaat

**Ik wil niet afhankelijk zijn van rapporten;
ik wil het allemaal zelf zien**

het beter. De leerlingen van de Ru Paré school scoren een stuk beter op hun Cito-toetsen. De reinigingsdienst maakt de wijk weer schoon. De politie durft weer op te treden en heeft meer Marokkaanse agenten rondlopen, want “die kunnen Hassan van Houssain onderscheiden”, grapt Marcouch. Ouders voelen zich verantwoordelijk voor de daden van hun kinderen en de criminaliteit is met 50 procent gedaald. “Kom maar eens kijken”, daagt Marcouch de zaal uit. “U zult zien dat Slotervaart een prachtige wijk is.”

Betekenis

Applaus voor Ahmed Marcouch en tijd voor rector Jaap Boonstra om de aanpak van Marcouch met hem te bespreken vanuit veranderkundig perspectief. Het bepalen van je eigen betekenis is bijvoorbeeld belangrijk bij veranderen. Boonstra: “Je vertelde dat je wist dat je in Nederland de kans kreeg om je te ontwikkelen. Is dat wat jou drijft?” “Ja”, zegt Marcouch. “In dit land heb je veel mogelijkheden en het doet me pijn dat jongeren met potentie die kansen niet pakken.” Boonstra vraagt waar Marcouch de kracht vandaan haalt om toch steeds maar door te blijven gaan. “Ik ben zo opgevoed en gevormd”, vertelt Marcouch. “Ik heb zelf drie jaar in een papierfabriek gewerkt en dat was een heel nare baan. Ik heb wel tachtig keer bij de politie gesolliciteerd, want ik wilde iets betekenen voor mensen. Toen ik eindelijk werd aangenomen kreeg ik elke dag een beloning, en dat is precies wat me stimuleert.”

Onbevangen verkennen

Onbevangen verkennen is de eerste stap in een verandertraject. In het geval van Marcouch betekende dat elke dag de straat op gaan, praten met buurtbewoners, praten met de jongeren, praten met andere partijen. “Waar begin je dan eigenlijk?” wil Boonstra weten. “Ik vergelijk het wel eens met researchewerk”, zegt Marcouch. “Je kunt een rechercherapport alleen lezen als je naar de plaats delict gaat. Dit geldt ook voor beleidsmedewerkers. En als je dat doet zijn er altijd wel mensen die niet weglopen, maar blijven staan om met je te praten. Maar je moet wel weten waar je heen wilt, je moet dat doen met een visie.” Boonstra vraagt wat die visie is. “Ik heb geprobeerd de Marokkaanse gemeen-

**Er zijn altijd wel mensen die niet weglopen,
maar blijven staan om met je te praten**

schap wat voc-mentaliteit bij te brengen”, glimlacht Marcouch, “door de legende van Tarik ibn Zijad te vertellen. Dat was een islamitische Berber die met een vloot naar Gibraltar voer. Daar aangekomen droeg hij zijn mannen op alle schepen te verbranden, wat zij deden. Hij zei tegen hen: ‘jullie kunnen kiezen. Terugzwemmen of hier vechten voor je bestaan.’ Ze kozen voor het laatste. En dat zouden alle Marokkanen in Nederland moeten doen.” Boonstra: “Dat is echte betekenisgeving. Maar waar haal je de moed vandaan, want zo’n benadering maakt je niet



geliefd!” “Ik heb zelf drie kinderen”, zegt Marcouch stellig. “En die wil ik niet in een jeugdthunk hebben. Ik wil ook dat ze ABN spreken; ik snap die enthousiaste taalkundigen niet die in straattaal een nieuwe taal zien. Als je zo praat kom je nooit ergens! Sommige dingen

**Als er iets speelt, kijk ik wie we nodig hebben
om het op te lossen**

wil je gewoon niet voor je kinderen. Zij zijn de toekomst van ons land en we moeten een appèl doen op hun burgerschap.”

Waarderend verkennen

“Hoe balanceer je tussen het benoemen van problemen en het benoemen van dingen die wél goed gaan?” vraagt Boonstra, die het nu over waarderend verkennen wil hebben. “De overheid is ervoor verantwoordelijk dat mensen in fatsoenlijke huizen wonen, dat ze veilig zijn, dat hun auto op straat veilig is”, zegt Marcouch. “Maar

burgers hebben ook verplichtingen. We waarderen en stimuleren degenen die daar iets mee doen. Maar we schrijven daarnaast de probleemjongens niet af. We hebben bijvoorbeeld de 8tot8-coaches, die de jongeren intensief begeleiden, stimuleren en perspectief bieden. En er is grote mate van sociale controle: wie op straat hangt kan een bezoek aan zijn ouders verwachten.”

Verbinden

Zoals gezegd spelen de ‘Vitale Coalities’ een belangrijke rol in de aanpak in Slotervaart. Een prachtig voorbeeld van het creëren van verbindingen, een van de volgende stappen bij veranderen. “Welke rol speel je zelf in die coalities?” vraagt Jaap Boonstra. “Over sommige dingen ga ik simpelweg niet, maar ik wil er wel ambassadeur van zijn”, antwoordt Marcouch. “Ik ga niet over de politie en de woningbouwcorporaties, maar als die ergens mee bezig zijn wil ik wel iets kunnen doen. Ik ben wat dat betreft heel pragmatisch. Ik wil niet afhankelijk zijn van rapporten; ik wil het allemaal zelf zien. En als er iets speelt, kijk ik wie we nodig hebben om het op te lossen.”

Inspiratie

En hoe blijf je dan fris en geïnspireerd, wil Boonstra weten in het kader van ‘leren en reflecteren’. Marcouch aarzelt. “Eh, dat is een heel persoonlijke vraag!” Toch antwoordt hij: “Ik heb veel goede adviseurs en jonge goede mensen om me heen. We inspireren elkaar. Heel soms sluit ik me met moeite op, om me te bezinnen. En ik heb mensen in mijn directe omgeving die me inspireren. Wat dat betreft ben ik echt gezegend.”

Master voor Marcouch

Wellicht heeft Ahmed Marcouch er na dit evenement nog een inspiratiebron bij. Jaap Boonstra verleent hem ten overstaan van het publiek de graad van ere-Master Leadership and Development. “Omdat je trots mag zijn op de prestatie die je hebt geleverd”, verklaart Boonstra deze geste. “Omdat je durft te analyseren en die analyse durft te delen. Omdat je betekenis geeft door te zeggen waar het op staat, omdat je coalities bouwt en daar zelf een grote rol in speelt.” Enigszins sprakeloos aanvaardt Marcouch de titel. Ooit wilde hij zich na de LTS inschrijven voor de universiteit, niet wetende dat dit niet kon. Nu mag hij zich, dankzij zijn pragmatische en gedurfde aanpak in Slotervaart/Overtoomse Veld, Master of Change Management noemen.



► **Nieuwe maakbaarheid; doelgericht veranderen in bedrijf en samenleving in de 21e eeuw**
Jaap Boonstra, Ben Dankbaar en Brechtje Kessener (red.)
Kluwer, ISBN: 978 90 1306 069 0
€ 47,50

► **De Verandermanagementbox; 20 luister CD's over de veranderkundige kennis in Nederland**
Jaap Boonstra en 18 andere experts op het gebied van verandermanagement
Mainpress, ISBN: 978 90 7738 793 1
Bij bestelling via sioo.nl/box krijgt u 55% korting, kostprijs is dan € 179,50

► **Betoverend bestuur; legitimatie, vitaliteit en meervoudigheid**
Sandra Kensen, Paul Frissen en E.M.H. Cornelissen (red.)
Lemma, ISBN: 978 90 5931 504 4
€ 36

► **Veranderen van Organisatiecultuur**
Rob van Es en andere Sioo docenten en oud-deelnemers
Lenthe Publishers, ISBN: 978 90 7545 845 9
€ 39,50

► **Ondernemen in Allianties**
Jaap Boonstra (redactie),
Kluwer, ISBN: 978 90 1304 919 0
€ 47,50

► **Zonder wrijving geen glans; leren samenwerken bij veranderen en innoveren**
Arienne van Staveren,
Van Gorcum, ISBN: 978 90 2324 353 3
€ 32,50

► **Werken aan Systeeminnovaties; Lessen uit de praktijk van innovatienetwerk**
Arienne van Staveren en John Grin
Van Gorcum ISBN: 978 90 2324 259 8
€ 27,50

► **Handbook Dynamics of organizational change and learning**
Jaap Boonstra (ed.)
Wiley, ISBN: 0 471 87737 9
Voor het Sioo netwerk € 94,50 (excl. verzendkosten).
Bestellen via: sioo@sioo.nl

► **Interveniëren en veranderen; zoeken naar betekenis in interacties**
Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (redactie)
Kluwer, ISBN: 90 1303 976 6
€ 47,50

► **Raadsgriffiers maken geschiedenis; *het handwerk van bestuurlijke vernieuwing in gemeenten***
Gerhard Smid en Vittorio Busato
Van Gorcum, ISBN: 90 2324 237 8
€ 19,50

► **Interim-management; samenspel in verandering; over de succes- en faalfactoren bij interim-managementtrajecten**
Eelco van Hout, Gerhard Smid en Yvonne Burger
Lemma, ISBN: 90 5931 242 2
€ 47,50

► **Beweging in veranderende organisaties; Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen**
Kilian Bennebroek Gravenhorst
Kluwer, ISBN: 90 1409 307 1
€ 26,95

► **Professionals opleiden; Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden**
Gerhard Smid
Academic Service, ISBN: 90 5261 379 6
Uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95
(excl. verzendkosten). Bestellen via: sioo@sioo.nl

Deze publicaties zijn, tenzij anders vermeld, te bestellen via sioo.nl/boeken (u betaalt dan geen verzendkosten). Ze zijn ook verkrijgbaar in de boekhandel.

Privacy, rust, licht, zorg, eigen regie,



Ludo Jansen

Roel Goffin

Orbis: ziekenhuis van de toekomst

contact met familie, gewenste intimiteit

Ludo Jansen, voorzitter van de Raad van Bestuur van Orbis Zorgconcern en Roel Goffin, financieel directeur, in gesprek met Gerhard Smid, Renate Litjens en Bernard van Lammeren

Tussen Sittard en Geleen staat het: het ziekenhuis van de toekomst. De techniek waarmee het vol zit wordt nog volop getest, want er mag niets fout gaan.

Na 31 januari 2009 draait het niet meer om de techniek, maar om de patiënt. Die moet in dit 'geneeshuis' de regie voeren over zijn eigen herstelproces.

De techniek is er om dat mogelijk te maken.

Het duidelijkst ervaren we dat op de verpleegafdeling. Geen tl-verlichte gangen met linoleum. Geen zalen met zes mensen, van elkaar gescheiden door slechts een gordijn. Wel: een prettig verlichte woonkamer met vaste vloerbedekking en uitnodigende zitjes. Daaromheen de patiënten, op elke kamer een. Iedereen heeft de beschikking over een eigen badkamer en een extra bedbank. Bezoek kan blijven slapen en ontbijten, en ook werk meenemen, want elke kamer heeft internet. Elke kamer heeft daglicht. De grens met de woonkamer bestaat uit een beweegbare wand met jaloezieën. Of die open gaan of dicht beslist de bewoner, met afstandsbediening. De kamer is afsluitbaar.

Een hotel, is de eerste indruk en dat is ook de bedoeling. De vernieuwing gaat echter verder dan belevings- en kwaliteitsaspecten, heeft ook betrekking op efficiency en kosten. Waar het kon is duurzaamheid betracht. De infrastructuur profiteert maximaal van ICT: het beeldscherm waarop de patiënt tv kijkt is tevens gegevens-terminal voor artsen en verpleegkundigen. Het elektronisch patiëntendossier is hier al ingevoerd en overal toegankelijk, voor wie de juiste autorisatie heeft. Robots bewegen zich dankzij accu's en een soort TomTom door het hele gebouw om goederen te distribueren. Verpleegkundigen hoeven niet meer te sjouwen met

eindeloze hoeveelheden karretjes en kunnen doen waar ze voor zijn: verzorgen. Verkeersstromen van bezoekers en personeel zijn vergaand gescheiden en ook het bedden-transport volgt eigen routes, om efficiënt en storingsvrij te werken. De gehele tweede bouwlaag van het hoofdgebouw is gereserveerd voor techniek. Onder de grond wordt warmte opgeslagen.

Paul Goossens, de bouwinspecteur die ons rondleidt, heeft als consultant al vijf andere ziekenhuizen gebouwd. "Maar nooit een als dit," zegt hij glunderend. We profiteren volop van vernieuwingen die zich elders al bewezen hebben, legt hij uit. De robots werken al, in Italië. En het concept van de eenpersoonskamer bestaat in Noorwegen, als keuze naast twee-, vier- en zespersoonskamers. "Daar hebben ze spijt van die keuzemogelijkheid, want inmiddels is bij hen bewezen dat de genezing op eenpersoonskamers sneller gaat. De ligduur is korter! Dat komt door de privacy: mensen vertellen hun arts niet alles als de hele zaal meeluistert." We staan, kortom, in een uniek gebouw, waarin bestaande innovaties van binnen en buiten de zorg zijn gecombineerd tot een samenhangend concept.

Visie en communicatie

Ludo Jansen is sinds 1998 voorzitter van de Raad van Bestuur van Orbis Medisch en Zorgconcern. Hij is van de eerste tot de laatste minuut verantwoordelijk voor het welslagen van het project. Wil je weten wat integrale innovatie is, dan moet je bij hem zijn. Maar 'genius' achter het proces wil hij niet genoemd worden. Het woord 'drijver' keurt hij goed. "Zonder drijvers lukt zoiets niet."

Zijn verhaal begint echter met iemand anders. "Simon de Bree was de voorzitter van de Raad van Toezicht van het oude Maaslandziekenhuis, een fusieproduct. Het moest op de kaart gezet worden en er was nieuwbouw nodig. De Bree vond dat het ziekenhuis te lang met zichzelf bezig was geweest. Hij wilde iemand van buiten die een nieuwe visie kon maken en neerzetten, iemand die kan communiceren en geen ruzie maakt met de medische staf. Of dat de kern is? Ja. Tot op de dag van vandaag." Jansen was toen



... creatieve gekken van buiten: mensen die met klanten kunnen praten over hún behoeften

net klaar als werkgever van de Rotterdamse havenpool; een ziekenhuis was niet het eerste waar hij naar op zoek was. Maar toen een bureau hem erop wees, raakte hij gegrepen. “Een ziekenhuis is een mensending, met hoogwaardige professionals en technologie, en maatschappelijk relevant. Dat ik ja zei, was de beste beslissing in mijn leven. Er kan hier wat. Maar je moet een ziekenhuis wél als een bedrijf beschouwen, vond ik van meet af aan. En als kerel uit de haven paste ik wel in die Raad van Bestuur, die toen uit vier mensen bestond.” Jansen vindt een zetel in de Raad van Bestuur een vereiste, als je wilt innoveren. “Anders word je zo het speelveld uitgetimmerd.”

Out of the box

Als nieuwkomer dook Jansen drie maanden onder in het bedrijf. Meelopen met alle soorten werk die er in een ziekenhuis te vinden zijn. Hij liep al gauw tegen dingen aan die hem verwonderden. Neem de normen van het College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen (CBZ): “Het gold in de sector als wijsheid om zo véél mogelijk vierkante meters aan te vragen bij het College, als je wat wou. Ik snapte daar niets van, het gaat toch om kwaliteit? Zo naïef was ik toen nog. Binnen de Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen had

Je moet een ziekenhuis wél als een bedrijf beschouwen

je een groep van bouwdirecteuren, een soort lotgenotenclub. Ik heb daar veel van geleerd. Tijdens een presentatie vertelde één van de ziekenhuisarchitecten dat hij er trots op was dat hij alles in een ziekenhuis op een stramien van acht bij acht meter kwijt kon. Ik zat daarbij en dacht: een autofabriek wordt toch ook niet zo ontworpen?”

Binnen de muren van het ziekenhuis vielen hem routines op die in zijn ogen tot inefficiëntie en kwaliteitsverlies leidden. “Ik ging al gauw roepen dat we moesten leren om out of the box te denken en dat we ‘creatieve gekken’ van buiten moesten halen. Mensen die met klanten kunnen praten over hún behoeften.”

Het nieuwe Orbis MC was er nooit gekomen als zich niet een unieke gelegenheid had voorgedaan om werkelijk ‘out of the box’ te stappen. Minister Borst van vws stuurde in 1998 een brief rond waarin ze vroeg om de bouw van een ziekenhuis van de 21e eeuw. Hier lag een gedroomde kans, realiseerde hij zich. “Je moest rekening houden met zaken als toekomstige personeelsschaarste en technologische ontwikkelingen. Maar verder werd er niets voorgeschreven. Een vrijbrief, zo zag ik het.”

Drie ziekenhuizen kwamen hiervoor in aanmerking, waaronder Orbis. De andere twee ‘schoten in politiek

gedrag’ en wilden eerst meer geld zien. Jansen had al gemerkt dat elk verzoek aan de overheid om meer geld uitmondte in meer controle en bureaucratie. “Ik vond het ook de verkeerde volgorde. Eerst zelf met een plan voor een goed product komen, dacht ik.” Met die benadering won Orbis het pleit.

Zes jaar herontwerp

Dit is het moment om Bureau Veldhoen te introduceren. Want dat is iets wat opvalt in Jansens relaas: steeds had hij op de juiste momenten de juiste mensen om zich heen. Veldhoen is bekend om zijn onconventionele benadering van ruimtelijke vraagstukken van organisaties. De flexibele werkplekken bij Interpolis in Tilburg komen uit de koker van dit bureau. Jansen: “Toen ik met hen ging praten ging voor mij pas goed het licht aan.”

Wat volgde was een periode van maar liefst zes jaar waarin alle werkprocessen tot in detail werden uiteengehaald en opnieuw in elkaar gezet, samen met de uitvoerders: medici, verpleegkundigen enzovoorts. We kunnen het Business Process Redesign noemen of sociotechniek, Jansen onderschrijft het, maar de term die hij zelf gebruikt is: ontmythologisering.” Af en toe dreigde het oorlog te

Een zetel in de Raad van Bestuur is een vereiste, als je wilt innoveren

worden, dan deden we een stap terug of probeerden we het op een andere manier. Aan het uitgangspunt zijn echter nooit concessies gedaan. Veldhoen is zelfs tot twee keer toe de deur uit gezet. Maar ze zijn er nog altijd bij betrokken.”

“Kijk, aan het medisch-inhoudelijk werk van een internist moet je niets veranderen en dat probeerden we ook niet. Maar aan de werkprocessen kun je veel verbeteren door ze op activiteitsniveau (gesprekken voeren, diagnoses stellen, behandelen et cetera) te beschrijven. We hebben in die gesprekken de 80/20-regel herontdekt, daar hadden ze nog nooit van gehoord hier. Iedere specialist vindt zijn specialisme uniek en wil zijn eigen kamer. Maar als je vraagt: leg nu eens precies uit wat je doet, dan blijken het voor tachtig procent hetzelfde type activiteiten te zijn. Daar kan je dus hetzelfde soort ruimtes voor maken, je kunt kamers delen. De artsen hebben nu géén eigen spreekkamers meer, maar werken in een open office, en gaan van daaruit naar gesprekskamers.” Iets vergelijkbaars speelde in de gesprekken met verpleegkundigen: “Die waren eerst tegen de eenpersoonskamers. Vonden ze inefficiënt. Toen vroegen we hoe vaak het eigenlijk voorkomt dat je naar een zaal gaat voor drie patiënten tegelijk.



Nou, bijna nooit natuurlijk.” Jansen en het inmiddels gegroeide team van ‘gelovers’ wisten de verpleegkundigen te overtuigen van het heilzame aan zijn concept, dat hij samenvat met: “Privacy, rust, licht, zorg, eigen regie, contact met familie, gewenste intimiteit.”

Een van de methoden die Jansen gebruikte was het verspreiden van Tien Geboden, waarin puntsgewijs de kern van de visie werd verwoord. Ook liet hij boeken maken en verspreiden die beschrijven wat er bereikt was en welke uitdagingen er nog lagen te wachten. En wat hij ontdekte: als eigen mensen buiten de deur voor anderen presentaties houden, leidt dat via via tot feedback: ‘zo, jullie zijn goed bezig’. En dan bekennt het personeel kleur. Ze gaan het leuk vinden.

Op de vraag hoe hij medestanders vond: “Die zijn er altijd. Als je begint, komen ze te voorschijn.”

Een bijzonder voorbeeld daarvan speelde bij het ontwerp van een fundamenteel nieuw ICT-systeem (het hele ziekenhuis draait op één SAP-systeem). Eerst waren daarvoor externen aangetrokken. Maar het bleek dat de eigen ICT’ers, maar ook een aantal bevoegde medisch specialisten, zich geroepen voelden én de capaciteiten hadden om het zelf te doen. Ergens halverwege namen zij het heft in handen.

Geen plan B

Jansen: “In 1999 besloten we om papieronafhankelijk te worden. Dat is hier in de oudbouw al gelukt. (Kijkt om zich heen). Ja, niet bij mij. Maar wel in het primaire proces. Als je je gegevensstromen onafhankelijk maakt van plaats en tijd, kun je een heel nieuw soort gebouw neerzetten. Dat hadden ze bij Interpolis al ontdekt.”

Jansen vermeldt diverse keren dat hij ‘gelooft’ in ICT (“die maakt het mogelijk om integraal te werk te gaan”). Maar zijn vertrouwen dat het straks allemaal goed zal verlopen is niet gebaseerd op zonnig optimisme. De af-

gelopen tijd zijn alle nieuwe werkwijzen ‘drooggeoeffend’ in een speciale tent op een binnenplaats van het oude ziekenhuis.

Het nieuwe ziekenhuis wordt later opgeleverd dan verwacht. Dat heeft een financiële reden, niet een technische. Met het geleidelijk terugtrekken van de overheid

Medestanders? Die zijn er altijd. Als je begint, komen ze te voorschijn

uit de kredietgaranties voor de ziekenhuisbouw neemt het risico voor de commerciële banken toe. Het akkoord daarover met ABN AMRO en Fortis (uitgerekend die twee) kwam op te scherp te staan door de kredietcrisis. Jansen: “Toen zaten we met de vingers tussen de deur.” De geldstroom stakte en de bouwers legden het werk neer. Na nieuwe, zwaardere voorwaarden van de banken kwam in september alles weer op gang. Over een jaar speelt herfinanciering. Jansen vraagt zich wel af hoe de overheid dit met de huidige kredietrestricties gaat volhouden: “Ziekenhuizen zijn op deze basis nooit *bankable*.” Hij houdt het er maar op dat zijn eigen financiers er al te diep in zitten om zich zomaar terug te trekken. Resoluut: “Een plan B is er niet.”

Onder de streep

De business case is dat Orbis mc door hoge investeringen in techniek en kwaliteit vier jaar tegemoet gaat waarin er geld bij moet. Maar dan gaan de investeringen zich terugverdienen. “En dan gaat het hard ook”, voorspelt financieel directeur Roel Goffin. “Vooral het aandeel van de personeelskosten in de totale exploitatie zal dalen, van 65 naar 50 procent. Er zijn aanzienlijk minder verpleegkundigen nodig, maar die zullen dan ook voor nagenoeg honderd procent met hun eigenlijke werk bezig kunnen zijn: handen aan het bed!”

Het tekent de situatie dat Goffin met net zoveel overtuiging als zijn bestuursvoorzitter stelt: “Op het medische aspect heeft de klant van een ziekenhuis nooit veel invloed, en dat kan ook nauwelijks. Maar hij heeft hier wel invloed op alles daaromheen, al die dingen waarin hij toegevoegde waarde ervaart. Al onze processen zijn erop gericht om die klant het gevoel te geven dat dingen hem hier niet overkomen, maar dat hij zelf *in the lead* is.”

Renate Litjens neemt deel aan het Sioo programma Succes bij Besturen van Ziekenhuizen en is interimmanager bij Boer & Croon.

Bernard van Lammeren is journalist.

Gerhard Smid is programmamanager bij Sioo.



Renate Kenter

Philip Idenburg

Joke Moenis

Paul de Ruijter

Leren omgaan met onzekerheden

Een gesprek van Gerhard Smid met Philip Idenburg, Paul de Ruijter, Renate Kenter en Joke Moenis, door Anna Roelofz

Een lustrum nodigt uit tot terugkijken en omzien in verwondering, soms met een kritische blik of enige weemoed. Maar Sioo, die zo veel waarde hecht aan het vermogen te veranderen, is het aan zijn stand verplicht om ook een blik op de toekomst te werpen. Hoe toekomstvast is het werk van Sioo eigenlijk? Is er over twintig jaar nog behoefte aan de ruimte die Sioo biedt voor persoonlijke ontwikkeling, cognitieve ontwikkeling, vaardigheden én professionele performance?

Gerhard Smid stelde die bedrieglijk eenvoudige vraag aan vier door de wol geverfde toekomstdenkers: Sioo docenten Philip Idenburg, Paul de Ruijter, Renate Kenter én, oud-deelnemer BMC, Joke Moenis. Wat volgde, was een uitermate levendige discussie over wat scenariodenken precies inhoudt, wat het met je kijk op de wereld doet en welk effect het kan hebben op organisaties.

Handelen vanuit onzekerheid

Scenariodenken is specifiek iets voor de laag die onder de top in het bedrijfsleven opereert, vindt Philip Idenburg. “Bij de top moet je daar eigenlijk niet mee aankomen. Welk belang hebben zij nou bij toekomstgericht denken, met hun pensioen in het vooruitzicht? Het gaat om degenen die de komende vijf tot tien jaar

voor de belangrijke vraag komen te staan: wat moeten we nu doen om over een x-aantal jaar nog een baan te hebben? Zij hebben veel meer een drive om over de toekomst na te denken. Want zij staan voor de opgave de organisatie en de maatschappij van morgen vorm te geven. Als die subtop iets van scenariodenken meekrijgt, zal dat een gunstige invloed hebben op hun leiderschap.”

Scenariodenken kan mensen helpen om uit te vinden wat ze vanuit hun positie kunnen doen. Daarvoor is het ook nodig dat ze leren omgaan met onzekerheid. “Er zijn maar weinig leiders die zich realiseren dat ze moeten kunnen beslissen in tijden van crisis en tegelijkertijd een organisatie moeten kunnen leiden in tijden van onzekerheid,” constateert Philip Idenburg.

Scenariodenken kan mensen helpen om uit te vinden wat ze vanuit hun positie kunnen doen

Er zijn natuurlijk uitzonderingen. Zo kon Shell destijds, doordat het management zich op tijd op de toekomst had voorbereid, zonder grote problemen en met winst door de oliecrisis heenkomen. En de Rabobank reageert nu zo beheerst op de kredietcrisis, omdat zij een patroon herkennen waarover een paar jaar geleden al goed is nagedacht. Dat is precies wat Sioo beoogt: toe-

Scenariodenken is specifiek iets voor de laag die onder de top in het bedrijfsleven opereert

komstgericht leiderschap. “Sioo creëert een laag mensen die handelen vanuit de feiten die ze nu hebben, maar die tegelijkertijd niet in paniek raken als de om-

Scenariodenken

Via Scenariodenken breng je in beeld wat er bekend is op Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en op terreinen die je Niet kunt benoemen (PESTEN). Door daarin enkele key drivers te detecteren, zijn er relevante en van elkaar verschillende integrale toekomstbeelden of mogelijke werelden maken. Vervolgens is het mogelijk om in die toekomstige wereld na te gaan hoe het huidige 'businessgame' in zo'n toekomstige omgeving uitwerkt. Per wereld is te bepalen welke acties er nodig zijn om in die wereld goed te performen. Door de intersectie of deelverzameling van de acties te maken, ontstaat er een beeld van robuust beleid. In een aantal Sioo-programma's leren deelnemers met deze methode te werken. Sioo staf gebruikt de methode ook bij het ontwerpen van opleidingsprogramma's die mensen en hun organisaties voorbereiden op de toekomst.



standigheden veranderen. Die mensen kunnen betekenis geven aan wat zich onder hun ogen afspeelt en bepalen welke invloed ze zelf kunnen hebben op die omstandigheden. Ze gaan niet mee met de hypes en – heel belangrijk – ze kunnen omgaan met onzekerheid.”

Dialogo

Renate Kenter, van huis uit politicologe gespecialiseerd in internationale betrekkingen, is het met hem eens. Ze voegt eraan toe: “Het gaat niet om wie gelijk heeft. Waarheidsvinding zou niet zo veel nadruk moeten krijgen. We baseren onze identiteit vaak op wat we weten, terwijl je veel meer vanuit je onwetendheid zou moeten redeneren.”

Er is lang gedacht dat internationale conflicten te voorkomen zijn als je de feiten en de fouten uit het verleden maar voldoende analyseert, maar inmiddels is wel duidelijk dat het zo niet werkt. “Geschiedenis herhaalt zich wel, maar heeft altijd een nieuwe verschijningsvorm. Je hebt er nog iets anders bij nodig om grip te krijgen op ontwikkelingen in de toekomst: scenariodenken. Het goed doordenken van consequenties op basis van verschillende versies van de toekomst, dat spreekt mij aan. Door betekenis te geven aan de toekomst kun je het verloop ervan – en elkaar – beïnvloeden. Daarmee breng je een dialoog op gang: je moet tenslotte met z'n allen de toekomst

in.” Dat is ook de ervaring van Joke Moenis. Zij werkte samen met Philip Idenburg aan een scenarioplannings-traject bij de bloemenveiling in Aalsmeer*. “Het scenariodenken bleek van groot belang voor het contact met de verschillende partijen in de keten. Wij hebben gezegd: ‘Wij weten ook niet wat er allemaal gaat gebeuren, maar stel dat...’ Die vraagstelling nodigt uit tot overleg en discussie. Dat is heel goed geweest voor de beeldvorming en het imago van de veiling in de keten. De veiling stelde zich niet op als de partij die een visie had en probeerde haar omgeving haar ideeën op te leggen, maar als een van de ketenpartners die een open dialoog wilde aangaan over de toekomst van de sierteeltsector.”

Doemdenkers en paniekzaaiers

Scenariodenken kan helpen neutraal terrein te creëren, een vruchtbare grond voor dialoog, en het kan de subtop in het bedrijfsleven houvast geven om een lange termijnooriëntatie te ontwikkelen. Maar het biedt geen enkele zekerheid, hooguit schijnzekerheid. “De grote vraag van 9/11 was: hoe heeft dat kunnen gebeuren, terwijl het achteraf zo gemakkelijk te voorspellen leek omdat er overal signalen waren geweest?” zegt Paul de Ruijter. “En het antwoord bleek heel kort: we konden het ons gewoon niet voorstellen. Het was misgegaan bij het in-

We baseren onze identiteit vaak op wat we weten, terwijl je veel meer vanuit je onwetendheid zou moeten redeneren

terpreteren van de signalen. Het report van de 9/11 commission concludeerde dan ook: het was een ‘lack of imagination’. Met meer voorstellingsvermogen valt een hoop te winnen. Overigens is dat ook het probleem waar scenariodenkers vaak tegenaan lopen. Op het moment dat ze waarschuwen dat er iets ernstig mis zou kunnen gaan – een kredietcrisis, een terreuraanslag, een overstroming – worden ze onmiddellijk weggezet als doemdenkers of paniekzaaiers. Don't shoot the messenger, denk ik dan.”

Joke Moenis vraagt zich af op basis waarvan je dan maatregelen zou moeten nemen. Wanneer besluit je toezicht op de banken te verscherpen, extra te fouilleren op Schiphol, verhoogde waakzaamheid aan de kust in te stellen? “Een gek kan meer vragen stellen dan een wijze kan



beantwoorden. Je kunt je zo veel verschrikkingen in verschillende combinaties en variaties voorstellen, dat het onmogelijk is je overal op voor te bereiden. Wanneer ga je tot actie over?"

Renate Kenter: "Je kan natuurlijk niet de toekomst voorspellen. Maar ik heb wel het gevoel dat we vooruit komen door er vanuit scenariodenken naar te kijken. Dat geeft rust en houvast. Het is ook interessant om te

zien wat mensen denken dat ze kunnen beïnvloeden. We willen al die rampen kunnen bestrijden, maar dat is onmogelijk. De kans dat iemand 9/11 precies had voorspeld, is echt nul. Dat moeten we accepteren: van leven ga je dood."

Complexiteit

Een mens kan complexe omstandigheden zoals de gebeurtenissen die leidden tot

9/11 nooit volledig vatten. Het is gewoon te veel. Dat geldt evengoed voor organisaties en de mensen die ze leiden. Philip Idenburg:

"Elk mens beziet de complexiteit van de buitenwereld op basis van zijn eigen kunnen. Omgaan met complexiteit is dus echt iets wat je moet leren. Je ziet dat ook wel gebeuren bij de Sioo programma's, dat iemand tegen zijn grenzen aanloopt en pas daar ter plekke durft toe te geven: eigenlijk heb ik geen overzicht over de complexi-

Je geeft het heden betekenis door het vanuit verschillende toekomstperspectieven te bekijken

teit van de omstandigheden waarin ik werk, en eigenlijk ben ik dus niet toegerust om mijn opdracht uit te voeren. Dat zijn echt levensveranderende ervaringen voor die mensen."

Het gaat er bij het beoordelen van complexiteit om dat mensen integraal leren kijken. Dat ze een kaart maken van de omgeving waar ze zelf ook op staan, te midden van al die verschillende invloeden: politieke, economische, sociale, technologische, ecologische en alles wat je niet kunt benoemen. "Maar dan wel met de wijsheid van



Assisi: heb de kracht om te accepteren wat je niet kan veranderen, de moed om te veranderen wat je wel kan veranderen en de wijsheid om het onderscheid daarin te zien," voegt Renate Kenter toe. "Je geeft mensen tijdens de leerprogramma's eigenlijk een instrument om die complexiteit toe te laten zonder ervan in paniek te raken. Een individu kan niet alles weten en bevatten, maar met dialoog en samenwerking kom je een heel eind."

Hoe verder met Sioo?

Paul de Ruijter haakt in op het thema samenwerking: "In de toekomst van Sioo, zoals ik die voor me zie, zouden we misschien niet zo zeer op zoek moeten naar een nieuwe lichter deelnemers om die met toekomstgericht denken te infecteren. We zouden juist moeten

Je geeft het heden betekenis door het vanuit verschillende toekomstperspectieven te bekijken

teruggrijpen op het imposante netwerk dat er al is. Ik zie daar een heel circuit van mensen waarin een heleboel kennis en kracht zit en die samen een hele mooie wereld zouden kunnen maken. Een beetje zoals de loge van de vrijmetselaars."

Maar er is ook een nieuwe generatie opgestaan die heel andere overtuigingen heeft, die al vertrouwd is met veranderingen. Aan hen hoeft je een term als 'verandermanagement' eigenlijk niet meer uit te leggen. Niet dat Sioo meteen iets heel anders moet gaan doen, maar het is wel iets om rekening mee te houden en over na te denken. Er zijn altijd wel veranderingen gaande, binnen een organisatie of erbuiten. "Veel bedrijven rennen en masse achter die verandering aan en zijn er vaak óf net te vroeg óf net te laat met hun reactie. Het is niet eenvoudig een reactie goed te timen," zegt Joke Moenis, "maar het is wel cruciaal."

Hoe traag of snel ontwikkelingen zullen gaan, is moeilijk te zeggen. Maar je geeft het heden betekenis door het vanuit verschillende toekomstperspectieven te bekijken. En dat geldt voor Sioo evengoed als voor andere organisaties.

* Het artikel **Scenarioplanning bij Bloemenveiling Aalsmeer**; Opmaat naar een wereldspeler van Philip Idenburg en Joke Moenis kunt u lezen op sioo.nl/changenetwerk

Agenda

7 januari	Start BO-module Persoonlijk leiderschap bij projecten (5)
12 januari	Certificering door de Ooa van het programma In de Wind* Start BO-module Omgaan met weerstand (24)
14 januari	Start BO-module Intern adviseren (11)
16 januari	Bijeenkomst van zes leergangen Lokaal Leiderschap
28 januari	Start Sturen van Veranderingen in Organisaties (65)
30 januari	Bijeenkomst VOC*
2 februari	Start Kerntraject van de Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (99)
9 februari	Bijeenkomst Sioo's Onderzoeksplatform*
23 februari	Start BO-module Omgaan met belangentegenstellingen in je werk (3)
2 maart	Start BO-module Werken met groepen (44)
5 maart	Start BO-module Diagnosticeren als ambacht (8)
9 maart	Welkom bij Sioo avond Start BO-module Organisatieverandering (36)
16 maart	Start BO-module Coaching (11)
18 maart	Start Sturen van Veranderingen in Organisaties (66)
24 maart	Start BO-module Persoonlijk optreden (41)
6 april	Start Kerntraject van de Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (100)

● CMC certificaat voor In de Wind

In het nieuwe stelsel rond erkenning van beroeps-opleidingen van de Ooa is In de Wind de eerste die het CMC certificaat gekregen heeft. Deze erkenning betekent dat In de Wind-gecertificeerden recht hebben op het CMC-predikaat. CMC staat voor Certified Management Consultant, een internationale titel. Op 12 januari (namiddag) krijgt Marguerithe de Man, programma-manager, op de nieuwjaarsbijeenkomst van de Ooa het certificaat overhandigd. Iedereen is daarbij van harte welkom! Aanmelden is mogelijk via Marcia Lindeman: lindeman@sioo.nl

● Reünie Lokaal Leiderschap

Op 16 januari 2009 zijn er vijf leergangen van Lokaal Leiderschap afgerond en is de zesde leergang in volle gang. Hoe is het de deelnemers sinds de afronding van hun leergang vergaan? Wat brengen

Sioo staf werkt mee aan ...

- Topcollege Verandermanagement, management Studiecentrum, Slot Zeist, 14 januari 2009
- Action Inquiry, an interactive seminar, Esade Business School, Barcelona, 29 januari 2009
- Hooglerarenreeks Verandermanagement, Focus, Nyenrode, 19 februari 2009
- Collegereeks Veranderkunde, Elsevier, Erasmus Universiteit, 4 maart 2009
- Dag van Verandermanagement, Focus, Tuschinski Theater Amsterdam, 7 april 2009
- Leadership and development, Esade Business School, Barcelona, 5-7 mei 2009
- Professional Development Program voor snv senior advisors, samen met IDS (The Institute of Development Studies, University of Sussex) and CODI (Canadian Organization Development Institute) in zuid-oost Azië.

Ruimte voor onderzoekende professionaliteit

Samen met Van Gorcum organiseert Sioo dit jaar een congres over het ruimte geven aan onderzoekende professionaliteit. De datum voor dit congres is bij het ter perse gaan van deze Change nog niet bekend. Binnenkort vindt u daarover meer informatie op sioo.nl en in de e-brief.

zij van hun leergang nog dagelijks in de praktijk? Welke actuele vraagstukken zijn er naar boven gekomen die nu de aandacht vragen? Tijdens de reünie komen één of meer actuele vraagstukken aan de orde en wordt teruggekeken op de waarde van de leergang. Natuurlijk is het interessant om elkaar weer eens te zien.

🕒 Veranderen van Organisatie Cultuur (V.O.C.)

v.o.c. is een platform, waaraan (oud-) deelnemers en docenten van Sioo meedoen. Eerdere bijeenkomsten hebben geresulteerd in het boek *Veranderen van Organisatiecultuur* (Lenthe publishers, september 2008). Bent u ook geïnteresseerd in het thema en op enigerlei wijze aan Sioo verbonden, dan bent u welkom. Meer informatie? Dr. Rob van Es, e-mail: Rob@vanSvision.nl >>>>

7 april	Dag van Verandermanagement , geleid door Jaap Boonstra en met medewerking van veel Sioo docenten*
20 april	Start BO-module Advieswerk strategisch bekeken (6)
11 mei	Welkom bij Sioo avond
25 mei	Start BO-module Inrichten van processen en organisatie (5)
27 mei	Sioo Docentenavond*
28 mei	Start BO-module Inzicht in bedrijfskunde (14)
30 mei	Bijeenkomst VOC*
8 juni	Start BO-module Werken met groepen (45)
10 juni	Start In de Wind (10)
12 juni	Sioo proeverij ; bijeenkomst van aangemelde deelnemers voor de mastertrajecten ACM, ECM en DCO
22 juni	Bijeenkomst Sioo's Onderzoeksplatform
23 juni	Start BO-module Persoonlijk optreden (42)
26 juni	M&O Sioo Congres
19 augustus	Start Summerschool voor hoogleraren en promovendi
2 oktober	100- 20 - 2000; BO viert feest!*

* Over deze activiteiten vindt u meer informatie in de toelichting op de agenda. Nota bene: De meest actuele informatie (waaronder startdata) treft u aan op de Sioo website: sioo.nl

De ROA professionele publieksprijs van 2008 >>

De ROA professionele publieksprijs ging dit jaar naar het artikel 'Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties; vormen en mogelijkheden' van drs. Derck Buitendijk MCM, drs. Piet Hoekstra MCM en drs. Volken Timmerman MCM. Alle drie waren zij deelnemer aan de eerste groep van het Sioo masterprogramma Advanced Change Methodologies (ACM).

Het artikel van dr. Gerhard Smid (Sioo programmamanager) en dr. George Bernaert (Sioo associate en docent) met de titel 'Maakbaarheid: macht en leren; vernieuwing is maakbaar door breder begrip van leren en aandacht voor macht' was genomineerd voor de publicatieprijs.

Beide artikelen zijn gepubliceerd in het m&o themanummer *Nieuwe maakbaarheid – nieuwe makers* (2008 3/4) en zijn opgenomen in het boek *Nieuwe maakbaarheid; doelgericht veranderen in bedrijf en samenleving in de 21e eeuw*, onder redactie van Ben Dankbaar, Jaap Boonstra en Brechtje Kessener (Kluwer, 2008).

agenda nader beschouwd

>> ● Sioo's Onderzoekplatform

Sinds een aantal jaren komt het Sioo Onderzoekplatform vier maal per jaar bijeen; tal van professionals die zelf werken aan (promotie)onderzoek en die er plezier in hebben om elkaar te ondersteunen. In een goede balans van halen en brengen bespreken we elkaars onderzoekswerk.

Meer informatie? Dr. Gerhard Smid, tel. 030-291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl

● De dag van Verandermanagement

De leidraad voor de Dag van Verandermanagement (7 april) is de Verandermanagementbox. De sprekers die deze dag aan het woord komen, hebben allen daaraan hun medewerking verleend. Veel van hen zijn docent bij Sioo, zoals Rob van Es, Yvonne Burger, Filip Vandendriessche, Hans Vermaak en Pierre van Amelsvoort.

De dag staat onder leiding van Jaap Boonstra. Aanmelden kan via www.focusconferences.nl

● Sioo docentenavond

Sioo is een intellectuele ruimte, een ontmoetingsplek en een kennisgemeenschap. Deze abstracte begrippen hebben steeds meer betekenis gekregen, bijvoorbeeld in het onderzoekplatform van Sioo, het jaarlijkse M&O congres, alumnibijeenkomsten en de avonden voor docenten. In 2009 komen docenten op 27 mei bij elkaar om te praten over vakontwikkeling en om aan die ontwikkeling bij te dragen. Sioo docenten ontvangen daarvoor een persoonlijke uitnodiging.

● Sioo proeverij

Op 12 juni komen ingeschreven deelnemers voor de komende mastertrajecten Advanced Change Methodologies, Executive Change Management en Designing Complex Organizations bijeen om alvast iets van Sioo te proeven, voordat zij in het najaar van 2009 echt met hun traject starten.

● Summerschool voor hoogleraren en promovendi

Eind 2007 onderzocht een groep hoogleraren uit Nederlandse universiteiten hoe zij de krachten kunnen bundelen op het gebied van onderwijs en onderzoek in managementwetenschappen en de bedrijfs-, organisatie-, verander- en advieskunde. Dit initiatief leidde tot een Summerschool (juli 2008). Op 19 t/m 21 augustus 2009 vindt opnieuw een Summerschool plaats voor hoogleraren en hun promovendi om inhoudelijke inspiraties uit te wisselen, onderzoeksmethodieken uit te diepen en de mogelijkheid van samenwerking voor het begeleiden van 'praktijkpromovendi' te bezien.

Meer informatie? Dr. Gerhard Smid, tel. 030-291 30 00 of e-mail: smid@sioo.nl

● 100 - 20 - 2000: BO viert feest!

In 2009 start het 100e Kerntraject, loopt de Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (BO) ruim 20 jaar en hebben zo'n 2000 deelnemers het Kerntraject gevolgd. Redenen genoeg voor een feest op 2 oktober 2009, met als thema: Op en rond de 'dansvloer'. Tijdens de middag en avond kunt u deelnemen aan allerlei soorten gesprekken - van 1-op-1-verhoren tot socratische groeps-gesprekken - of maakt u op andere manier verbinding. Er is gelegenheid om de eigen groep te ontmoeten, maar ook om kennis te maken met de BO.

Meer informatie? Bel of mail Esther Brakkee of Annet Weitering, tel. 030-291 30 00, e-mail brakkee@sioo.nl

CHANGE OF DE E-BRIEF ONTVANGEN | AFMELDEN

Met Change en de Sioo e-brief willen wij deelnemers, docenten en overige relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen, adviseren en leren. Ontvangt u Change of de e-brief nog niet automatisch en wilt u wel op de verzendlijst, dan kunt u zich aanmelden voor een kosteloos abonnement via de website van Sioo (sioo.nl/change of sioo.nl/e-brief). Daar vindt u tevens de mogelijkheid om Change aan een van uw relaties toe te sturen.

Als u niet langer geïnteresseerd bent in informatie, dan kunt u dat kenbaar maken door ons een mailtje sturen. Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.