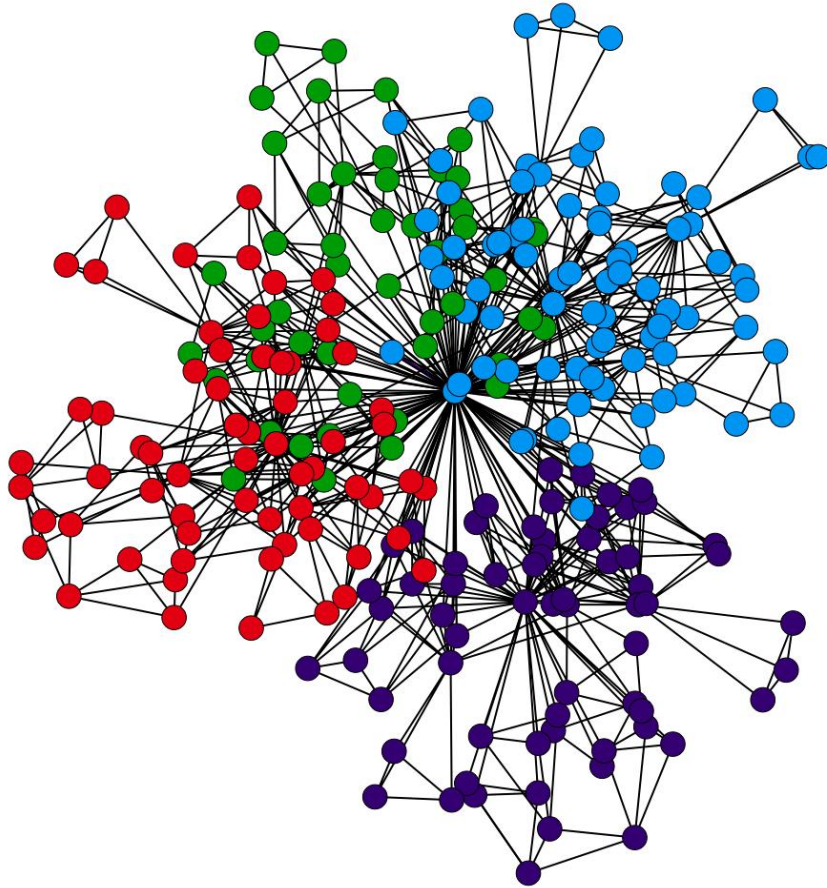


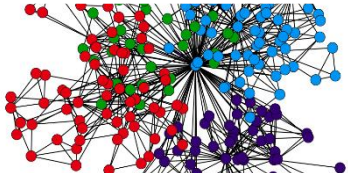


WENDBAARHEID...

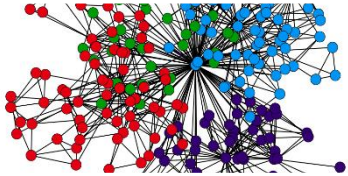
*Marc
Verschueren*



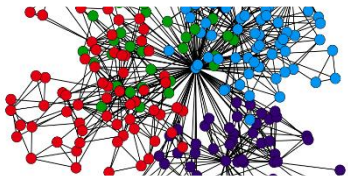
*shifts op vlak van
integratie in
gezondheidszorg*



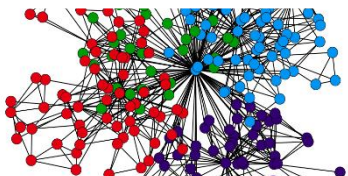
van horizontale naar verticale integratie



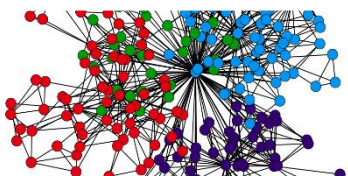
van instellingsgebonden integratie naar 'community-based integration'



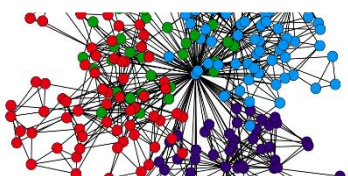
van economische motieven naar kwaliteitsverbetering en waardecreatie



van organisatie perspectief naar patiëntgericht perspectief

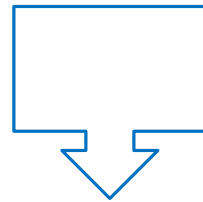


van structurele naar virtuele integratie



van integratie voor alle patiënten naar welbepaalde groepen

hoe omgaan met verandering, die gepaard gaat met onzekerheid en onvoorspelbaarheid ?



**adaptieve
organisatie
(reactief)**

**flexibele
organisatie
(proactief)**

CONTINGENTIEBENADERING

mechanistisch design

zinnig in stabiele omgeving
(lage veranderingsrate) ,
met veel routine-taken

organisch design

zinnig in onstabiele,
onvoorspelbare
omgevingen: het hogere
management kan niet al de
informatie vanuit de
omgeving verwerven: kennis
en besluitvorming moeten
toevertrouwd worden aan
lagere echelons

organisch design biedt meer kans op innovatie,
aanpassing aan verandering:

- *gedecentraliseerde (gekantelde) organisatie*
- *lage formalisatie en hoge complexiteit*
- *heldere doelen*
- *maar minder strikt omschreven en evoluerende functieomschrijvingen (meer accent op rol dan op functie)*
- *open en informele communicatie*
- *gedecentraliseerde besluitvorming*
- *groot belang aan teams: zelforganiserend – niet vrijblijvend*

3 NIVEAU'S VAN AGILITY

medewerker

organisatie

inter-organisatie

“Intentional response capability that the organization develops to enable efficient behavior in a highly turbulent environment, not only by reacting rapidly to change, but also through the organization’s potential of action in anticipating and seizing opportunities, in particular through innovation and learning”

(Charbonnier-Voirin, 2011)



in alle definities komt snelheid en flexibiliteit voor

*de vaardigheid
om vlug
en makkelijk
te bewegen*

(Mike Hoogveld)

global awareness effective speaking
critical thinking problem solving
adaptability information literacy
collaboration creativity
media fluency analytical skills
entrepreneurialism
innovation effective writing
synthesis curiosity

*people skills, kennis, ervaring
onderscheidende factoren: leren centraal*



*sterke missie, sterke identiteit
(is in al de onzekerheid, de stabiele factor)*



*gerichtheid op het creëren van
meerwaarde voor de klant: marktgerichtheid*

KENMERKEN AGILE ORGANISATIE

Flexibiliteit

“Responsiveness”

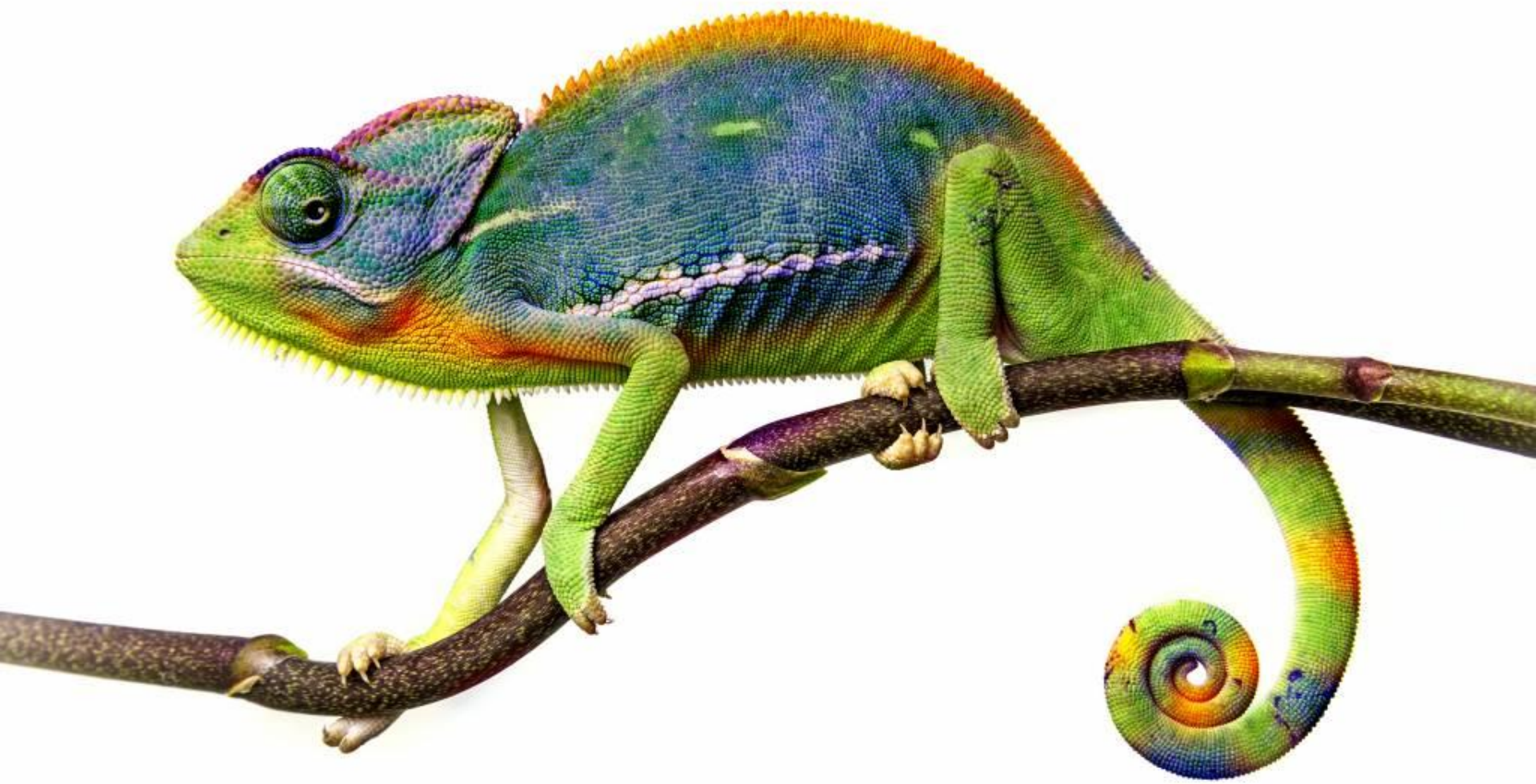
Cultuur van verandering

Snelheid

Integratie en lage complexiteit (!)

Mobilisatie van core competenties

Grote aandacht voor kwaliteit en klantgerichtheid



EMPIRISCH ONDERZOEK OVER MEDEWERKERS AGILITY

Snelheid van ontwikkelen van nieuwe skills en competenties (verandering – innovatie – IT)

Samenwerkingsvaardigheid: cross-functioneel

Responsiviteit voor veranderende behoeften van klanten en de markt in het algemeen

Verschil agility-veerkracht (resilience)

VUCA COMPETENTIES VOOR LEIDERS

10 VUCA competenties gedefinieerd door Johansen en in volgorde van belangrijkheid geplaatst in een studie van Bernstein (2014)

Clarity

Dilemma flipping

Maker instinct

INTRAPRENEURSHIP

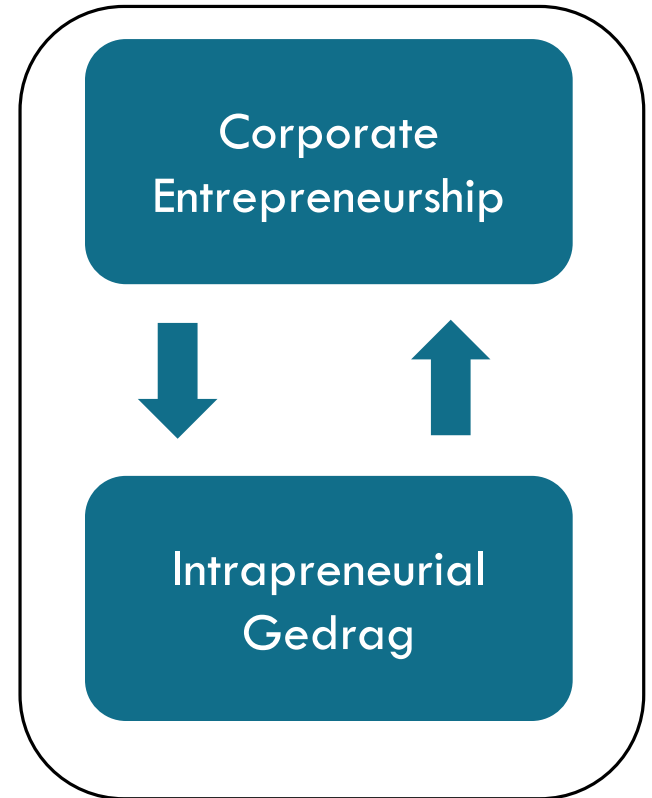
Organisaties die in hun beleid inzetten op ondernemerschap

- Innovatiestrategie
- Nieuwe organisaties of producten opzetten

Werknemers die zich ondernemend gedragen:

- Zoeken naar opportuniteiten en actie nemen
- Tonen van proactiviteit, innovatie en gecalculeerd risico

Intrapreneurship



AGILE ORGANISATIE WORDEN


Initieel overtuiging dat agility tot stand kwam door gesofisticeerde IT-systemen

Momenteel meer evidentie dat agility meer afhangt van de medewerkers dan van technologie → belang van IT support

Meer aandacht voor zaken als communicatie, leiderschap, cultuur



empowerment

- 
- 1. In welke mate kan je het geloof in een hiërarchische cultuur loslaten ?*
 - 2. In welke mate ben je bereid je macht op basis van positie los te laten ?*
 - 3. Hoe kan je i.p.v. zelf alle touwtjes in handen te nemen, een andere rol verwerven: die van facilitator van het leiderschap van de medewerker ?*



intellectuele stimulatie
dienend leiderschap



In een agile organisatie zijn dit de leidende vragen:

* *wat moeten we leren ?*

* *welke competentie moeten we versterken, welke competentie moeten we ontwikkelen ?*

* *wat moeten we beter doen om waarde toe te voegen ?*

LERENDE ORGANISATIES...



... zijn organisaties die beschikken over een lerend vermogen zodat ze in een veranderende interne of externe context de vereiste kennis en competenties kunnen ontwikkelen

om zo continu de vooropgestelde doelstellingen te bereiken (Senge)

BLOKKADES VOOR HET LEREN

- Persoonsgebonden hindernissen: tekort aan intellectuele capaciteiten/vaardigheden/motivatie/betrokkenheid/...
- Starheid van de organisatie: geen openheid voor verandering
- Te strikte afbakening van functies en afdelingen
- Slechte bottom-up communicatie binnen de organisatie
- Te sterke actiegerichtheid
- Niet leren uit fouten: bestraffen i.p.v. kans tot ontwikkeling
- 'Hands-on' management: te weinig strategisch beleid
- Pseudo-delegatie van verantwoordelijkheid

KENMERKEN VAN EEN LEERCULTUUR

- Bestaande werkwijzen in vraag durven stellen
- Tolerantie voor fouten
- Bereidheid tot afleren van foute werkwijzen
- Openheid en objectiviteit m.b.t. informatie-uitwisseling
- (Be)vragende houding en toetsende werkvormen
- Gedeelde visie en doelstellingen
- Autonomie – vrijheid van handelen
- Centrale plaats voor feedback

Leader development

Individuele skill-training



Leadership development

Organisatie
leiderschap: focus op
het collectieve: gedeeld
leiderschap





Werken aan een cultuur waar iedereen kwalitatieve en veilige zorg hoog in het vaandel draagt

= hoe maken we dat waarden en overtuigingen die de organisatie belichamen, door nieuwkomers opgepikt worden, in de beslissingen terug te vinden zijn, te horen zijn in hoe mensen over hun organisatie spreken

= hoe maken dat iedereen leiderschap opneemt

*“Intelligence is the ability to
adapt to change.”*

Stephen Hawking

Bernstein, L. E. (2014). *The perceived importance of vuca-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs* (Doctoral dissertation, Drake University).

Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.

Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14(2), 120.

Deprez, J. (2017). Dreamers who do. How leaders encourage intrapreneurship.

Evans, J. M., Baker, R. G., Berta, W., & Jan, B. (2014). The evolution of integrated health care strategies. In *Annual review of health care management: Revisiting the evolution of health systems organization* (pp. 125-161). Emerald Group Publishing Limited.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.

Senge, P. M., & Westendorp-Kauffmann, A. M. (1992). *De vijfde discipline: de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.

Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.