



**Anders organiseren: de bureaucratie voorbij**

**Annemarie van Dalen**

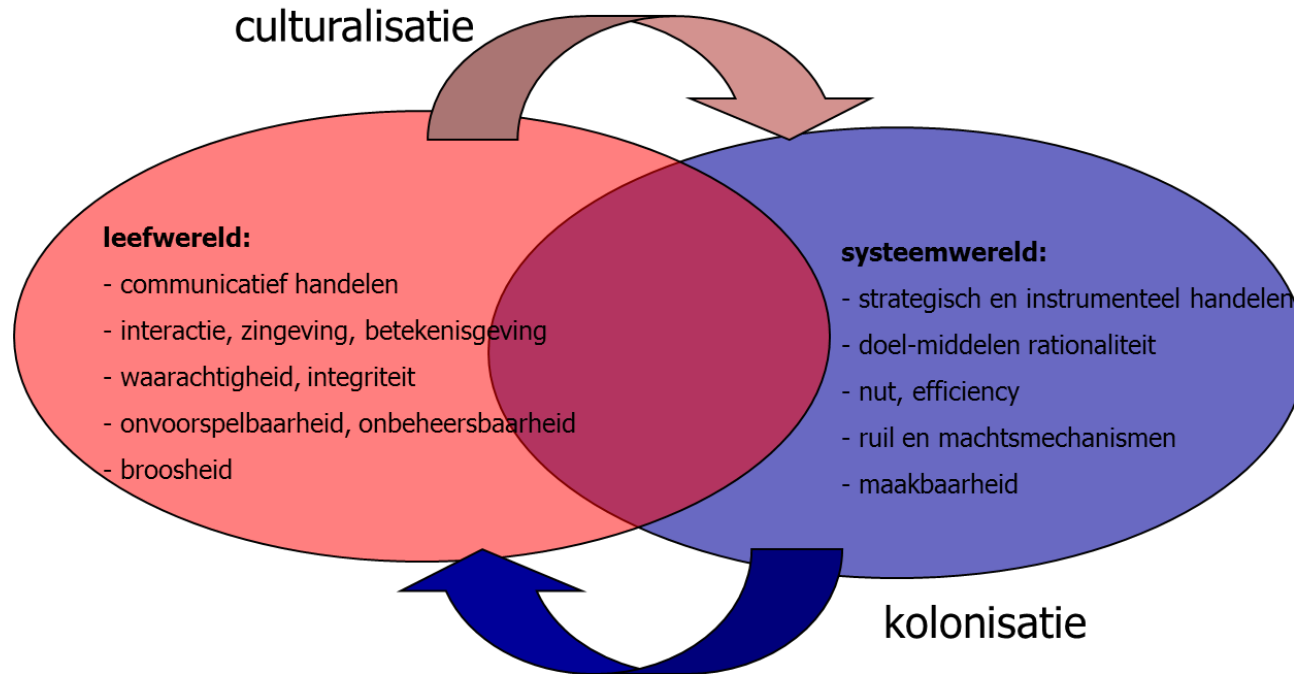
# Belemmerend sturingsparadigma

## New Public Management:

- Scheiding van beleid en uitvoering
- Controle van professionals
- P&C hype
- Meten = weten
- Toezicht gericht op afrekenen
- Risico denken
  
- Perverse effecten prestatiesturing
- Veiligheidsparadox
- Bedoeling transformatie?



# Interferentie tussen systeem- en leefwereld



# Perspectief op anders organiseren

*“Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt” – Albert Einstein*

Vijf organiseerpatronen:

- Betekenis maken
- Handelingsruimte organiseren
- Lokaal plannen
- Coördineren door visie en vertrouwen
- Institutioneel ondernemen





## Betekenis maken

- Waar is het ons om begonnen?
- Visie consequent doorvertalen in organiseeroplossingen
- Van indicatie naar 'doen wat nodig is'
- Vasthouden wat werkt, loslaten wat niet werkt
- Taal en verhalen sturen je denken en handelen



## Handelingsruimte organiseren

- Platte structuur met autonome eenheden
- Zorgverleners: uitvoeren en organiseren van de zorg
- Brede taken, ruime kaders
- Zelf het wiel uitvinden, diversiteit
- Hanteren trekkracht staf en ondersteunende diensten



## Lokaal plannen

- Geen blauwdruk maar emergente strategie
- Eenvoudige systemen 80/20
- 'check-do-check' i.p.v 'plan-do-check-act'
- Innovatie van onderop, geen beleid maar oplossingen
- Minimaal kritische specificatie



## Coördineren op basis van visie en vertrouwen

- Coördineren op basis van visie en vertrouwen
- Niet vooraf alles dichtregelen
- Reflectie: visietraining, opleiding, intervisie, 'blame free evaluation'
- Narratieve verantwoording
- Normatieve controle





## Institutioneel ondernemen

- Externe eisen niet vanzelfsprekend intern doorvertalen
- Bestuurders en staf als buffer
- Eigen systemen voor registratie, kwaliteit, verantwoording
- Focus op de geest, niet de letter van de wet
- Burgerlijke ongehoorzaamheid



[www.managementboek.nl/boek/9789059319165/zorgvernieuwing-annemarie-van-dalen](http://www.managementboek.nl/boek/9789059319165/zorgvernieuwing-annemarie-van-dalen)