

Werken in de 21^e eeuw; ontwikkelingen in de boardroom

Maatschappelijke ontwikkelingen en
hun effecten op mensen en
organisaties

Workshop ingrediënten

- Kennismaken
- Aanleiding 'psychologie in de Boardroom'
- Inleidend
 - Maatschappelijke ontwikkelingen
 - Rol-uitdagingen toezichthouders
 - Eisen aan toezichthouders
- Drie thema's van het boek
- Vier oriëntaties in Betekenisgeving
 - Presentatie
 - Gesprek over toepassingen

Kennismaken met het onderwerp

- Aanleiding 'psychologie in de Boardroom'
- Op welke manier weet je je vanuit je professie verbonden met dit onderwerp?



Ieder die vóór is, zegt: "Ja" "Ja" "Ja" "Ja" "Ja" "Ja"

Wat gebeurt er in de maatschappij?

- Roep om transparantie vanuit diverse drama's op topniveau in social profit organisaties (corporaties, ziekenhuizen, ROC's)
- Toezichthouders moeten zich meer en meer extern verantwoorden met/naar stakeholders
- Toezichthouders meer en meer mede verantwoordelijk voor strategische rol met RvB
- Toenemende complexiteit van het vak onder meer door samenspel met RvB
- Ontwikkelingen in social profit en samenleving lijken steeds sneller te gaan; bij de les blijven is een eis
- Organisatieontwikkeling wordt dynamischer en ingewikkelder (en het was al niet makkelijk)
- Explicietere Governance-codes zetten norm
- Ambiguiteit van de rol 'toezichthouder' neemt toe

Welke hybriditeit brengt dit binnen de RvT / RvB o.a.mee?

- **Dubbele rol:** controle uitoefenen en onafhankelijk oordelen VS rol als vraagbaak, adviseur en klankbord.
- **Diepte en breedte van deskundigheid:** generalist en specialist
- **Praktische haalbaarheid en tijdseisen:** veel informatie en urgentie, beperkte tijd
- **Termijnen en doelen:** korte termijn continuïteit VS lange termijn samenlevingsdoelen
- **Rolopvattingen:** deze verschillen enorm.....

Welke eisen stelt dit o.a. aan toezichthouders?

Kennis:

- Up to date kennis van speelveld en de veranderingen daarin
- Kunnen duiden van potentiële risico's
- De juiste informatie weten te vinden

Toewijding:

- Bereid tot dialoog intern en met RvB
- Accountable naar binnen en buiten
- Betrokken, energiek en zichtbaar

Uitvoering:

- Kritische vragen stellen en z.n. assertief 'stellen' en samenwerken
- Reflectievermogen op eigen identiteit, rolname en die van anderen
- Complexe en veel informatie doorzien en in concrete eigen context op waarde schatten (wijsheid)

3. Thema's in het ziekenhuis van morgen

Uit het onderzoek naar het ziekenhuis van morgen komt een aantal thema's naar voren die bepalend zijn in de ontwikkeling. Deze thema's diepen wij in dit hoofdstuk verder uit.

3.1 Technologische ontwikkeling en data

3.2 Kleinere en minder ziekenhuizen

3.3 Zinnige waardevolle zorg, omslag naar gezondheid en preventie

3.4 Juiste zorg op de juiste plek

3.5 Personalisering: de patiënt neemt de touwtjes in handen

3.6 Minder regels, anders verantwoord en financieren

Psychologie in de Boardroom

- Biases en denkfouten
- Samenwerking en conflict
- Betekenisgeving



Denkfouten & Conflict

Bugs: gewoonteregels van denken, bijvoorbeeld:

- Hindsight bias; de koe
- Information overload; angst en complexiteit
- Selectieve perceptie en selffulfilling prophecy
- Confirmation bias; we gebruiken wat we al vinden
- Primacy & Recency effect

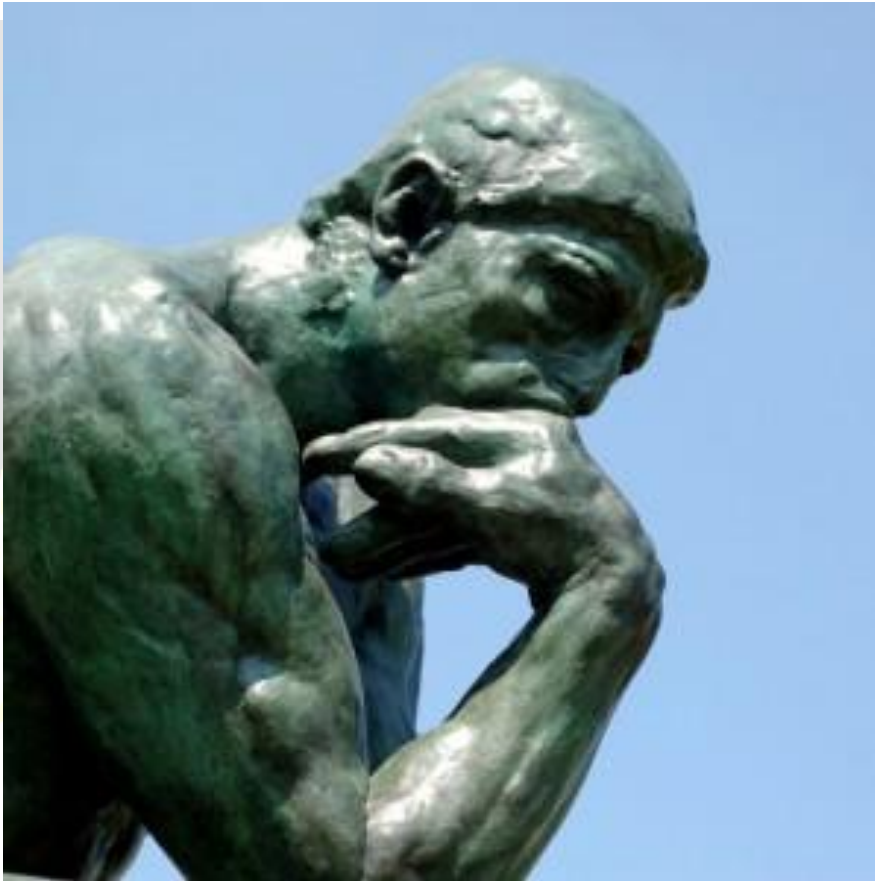
- Succesvolle teams
 - Ron Fry: start met visie en missie om rollen te verhelderen
 - Mien Segers
 - **Diversiteit (*Diversity*)**
 - **Interpersoonlijke context**
 - **Learning behaviour**
 - **Gedeeld mentaal model**
 - **Effectiviteit**
- Conflict
 - Tussen RvT leden
 - Leden RvT en Voorzitter
 - RvT en RvB
 - Voorzitters RvT en RvB
 - RvB en medewerkers

Vier oriëntaties in betekenisgeving

- Neem mee: vanuit welke paradigma's, vooronderstellingen ben je geneigd vooral zaken te benaderen?



Rationele oriëntatie



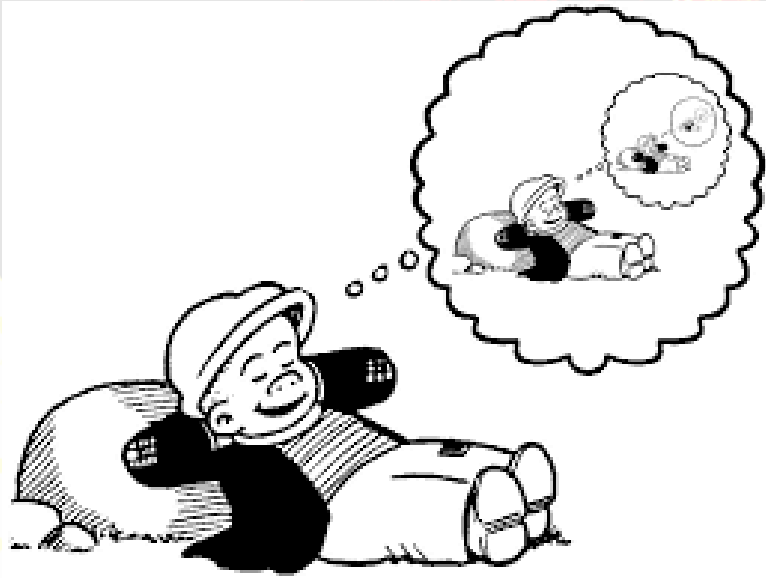
- Basis: patronen kunnen veralgemeeniseerd worden (bijvoorbeeld Pythagoras). Denken, analyseren, deduceren, filosoferen. Concepten die handen en voeten moeten krijgen
- Herkennen in taal/comm: oorzaak/gevolg (omdat, dus, want, doordat) en objectivering/generalisatie (het is zo dat....)
- Herkennen in cultuur: zoeken naar 1 waarheid, volledigheid, zorgvuldigheid, orde, definities, bureaucratie, emoties als zwakte gezien, wetenschappers en modelbouwers in hoog aanzien

Sociale oriëntatie



- Basis: iets voor de ander betekenen. Harmonie van de ander is jouw leidraad. 'Zo doen we dat hier'. Veel vergelijking, jaloezie, klagen. Uitsluiting is het ergste dat je kan overkomen.
- Herkennen in taal/comm: over 'wij' gesproken. Het is 'belangrijk dat, normaal dat we, wil je letten op' (normatief). Contact maken en onderhouden, ook over niets. Stilte is verlies aan verbinding.
- Herkennen in cultuur: mensen helpen elkaar, elkaars harmonie is heilig. Rituelen worden gevierd en gekoesterd. Aanzien in de groep geeft een stuk eer.

Zelfreferentiële oriëntatie



- Basis: je gaat uit van jezelf, bij alles. Je bent uniek en voelt je ook zo. Je snapt anderen die anders denken niet. Mensen zonder identiteit zijn zwak.
- Herkennen in taal/comm: veel 'ik'-vorm, weinig vragen stellen, je etaleert jezelf met social media, kunst, expressie
- Herkennen in cultuur: weinig inschikkelijkheid, kinderen zijn jong mondig, geven aan wat ze willen, belangrijk vinden. Gaat om wat je persoonlijk vindt of ervaart. De opinie regeert, liever ervaringsverhalen dan experts. Succes blijkt in geld en macht.

Open oriëntatie



- Basis: voortdurende verandering, alles in wisselwerking. Alles vergaat, hooguit patronen die blijven. Het specifieke in die situatie geeft betekenis. Het proces, niet de klok. Ik beïnvloed de omgeving en andersom. In wisselwerking treden, aftasten, handelen naar bevind van zaken.
- Herkennen in taal/comm: gedrag, verhalen vertellen, beelden tonen. Geen oordelen of verklaringen. Stilte heeft betekenis.
- Herkennen in cultuur: ervaren van de toestand, van kwaliteit van leven. Variëteit wordt gevierd. De kracht van elke situatie doet er toe. Zoeken naar hoe iets zo is geworden, wat de samenhang is.

Vier oriëntaties in betekenisgeving

opdracht 2

- Vanuit welke van voorgaande oriëntaties ben jij geneigd te handelen/denken/waarnemen?
- Welke relevantie zie jij voor leiders in organisaties om het hier over te hebben? Op welke manier is dat dan concreetiseerbaar?

Opdracht 3

- Moet er in elke Boardroom een psycholoog zitten?

Motiveer het antwoord met argumenten voor en tegen

Om af te ronden.....

- Wat neem je mee na de workshop omdat het je aan heeft gesproken?
- Welke toepassing zie je als energiegelvend en kansrijk in je eigen werkpraktijk?