

Het Stolte Advanced Program

REFLECTIE EN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING
VOOR BESTUURDERS

Tranzo
Wetenschappelijk
centrum voor
zorg en welzijn

HET STOLTE ADVANCED PROGRAM

Jaarlijks wordt een groep van 12 bestuurders uit uiteenlopende domeinen van de zorgsector uitgenodigd aan de Stolte-leergang deel te nemen om zich verder te ontwikkelen op het gebied van hun eigen leiderschap. De leergang is bedoeld voor bestuurders in de zorgsector die rechtstreeks rapporteren aan Raden van Toezicht. De leergang is bijzonder geschikt om in te zetten als onderdeel van het accreditatietraject van de NVZD en is geaccrediteerd voor het ABAN (Accreditatie Bureau Nascholing). De leergang richt zich vooral op de persoonsgebonden kwaliteiten van de deelnemende bestuurders: de bestuurder als zijn/haar eigen instrument. Maar dan wel in de context van de eigen organisatie, de transformatie die in de zorg plaatsvindt en landelijke ontwikkelingen die zich voordoen in de zorgsector zoals het IZA.

De thematiek sluit aan op actuele ontwikkelingen in het onderzoek naar de besturing van organisaties, waarbij de aandacht primair wordt gericht op de mentale kaart (“mental map”) van de bestuurder en daarmee verbonden leiderschapsroutines. Die mentale kaart is het individuele intellectuele kader van de bestuurder dat waarneming en interpretatie van vraagstukken op het gebied van management en organisatie aanstuurt. Ze omvat tevens het repertoire aan bestuurlijke vaardigheden dat ten grondslag ligt aan probleemoplossend gedrag van de bestuurder. De leergang biedt door het inbrengen van denkbeelden en ervaringen van bijzondere sprekers enerzijds en via de inbreng van eigen context en casuïstiek anderzijds de gelegenheid tot kritische reflectie op de persoonlijke mentale kaart en de eigen bestuurlijke routines in de organisatie.

We zien dat de bestuurlijke dynamiek in de zorg sterk toeneemt. Dat is extra duidelijk geworden in de coronacrisis en zijn directe nasleep, maar is daar niet door veroorzaakt. De werkelijke oorzaak ligt dieper: de zorg en de maatschappij veranderen steeds sneller en de complexiteit van de zorgverlening neemt sterk toe. Dat geeft de noodzaak en tegelijkertijd extra mogelijkheden om nieuwe vormen te vinden voor bestaande en toekomstige knelpunten in de zorg. Het maakt de taak van de bestuurder interessanter, maar zeker niet gemakkelijker.

Door de inhoudelijke en maatschappelijke veranderingen en uitdagingen die daaruit voortkomen veranderen ook de bestuurlijke eisen. Van de bestuurder wordt steeds meer souplesse gevraagd. Er is een toenemende vraag naar maatwerk in de zorg, voor de individuele patiënt of cliënt, maar ook in de samenwerking tussen organisaties. Netwerken nemen een steeds grotere plaats in en vereisen daarbij ‘buiten’ vaak andere bestuurlijke competenties dan ‘binnen’. De snelheid van veranderen neemt daarbij alleen maar toe. Gevolg voor de bestuurder is dat die steeds adaptiever moet worden, terwijl het tegelijkertijd steeds moeilijker wordt om ‘in control’ te blijven. Terwijl de druk van buiten daarbij óók nog eens toeneemt, via het IZA, maar ook vanuit de media en controlerende instanties.

Het is de vraag hoe een zorgbestuurder zich op deze veranderende omstandigheden en toenemende eisen kan toerusten. Om de bestuurder daarin te helpen is er de Stolte Advanced Program. Met de toenemende diversiteit van vraagstukken neemt ook het belang van de bijdrage van de bestuurder in het stellen en bereiken van de organisatiedoelen toe. Het is dan belangrijk situaties goed te ‘lezen’ en om goed verbonden te

zijn met de andere partijen in het bestuurlijke krachtenveld. Allemaal om effectief richting te kunnen geven.

Het programma voorziet in een inhoudelijke duiding van de transformatie in de zorg en gaat in op de praktische consequenties die daaruit voortkomen. Niet zozeer via de strategie in de klassieke zin van het woord, maar veel meer via het begrijpen, duiden en omgaan met de onderliggende dynamiek. Hoe zie je de mogelijkheden van de transformatie en hoe geef je daaraan vorm in en vanuit je organisatie? Hoe ga je om met meervoudige perspectieven, met toenemende diversiteit, met steeds weer verschillende netwerken en adaptieve zorgvormen? Dat zijn de inhoudelijke thema’s die als rode draad in het programma fungeren en waar de deelnemers stapsgewijs steeds meer feeling voor zullen krijgen.

Maar feeling alléén is niet voldoende. Net zo belangrijk is het krijgen van feedback op het eigen functioneren. Dat is cruciaal om de eigen effectiviteit te kunnen beoordelen, te ontwikkelen en zo nodig bij te sturen. Alleen, die feedback komt niet altijd vanzelf, die zal je ook zelf moeten organiseren. Boeiend in dit opzicht is onderzoek waarin men tot de bevinding komt dat een ruime meerderheid van de bestuurders aangeeft dat in hun ontwikkelingspad naar de top het steeds moeilijker wordt om directe en eerlijke feedback te krijgen. Er is sprake van een zekere terughoudendheid om machtsdragers de waarheid te zeggen. Het is zo eenzaam aan de top, dat intervisie en personal coaching vaak de enige manieren vormen om onbevooroordeelde feedback te krijgen. Uit dit onderzoek blijkt ook dat het thuisfront vaak nog de enige plek blijkt te zijn waar hen ongezoeten de waarheid wordt gezegd.



DE LEERGANG

De leergang biedt een ontspannen omgeving waarin de transformatie in de zorg én de omgang daarmee als bestuurder centraal staan. Door de algemene ontwikkelingen te koppelen aan de eigen casuïstiek werken de deelnemers concreet aan de dynamiek van hun mentale kaart en hun repertoire aan bestuurlijke routines. Dat gebeurt langs twee elkaar voedende wegen:

- input van wetenschappers op het gebied van leiderschap en bijzondere ontmoetingen met cultuurdragers van bijzondere denkbeelden.
- doorwerking daarvan naar de eigen situatie in de vorm van “peer review” en intervisie.

Belangrijk aspect bij de keuze van de sprekers is dat ze elementen inbrengen die aanvullend zijn op het gebruikelijke repertoire en daarmee het referentiekader van de deelnemers wezenlijk oprekken en veranderen. Dit gebeurt enerzijds door gebruik te maken van de inzichten van klassieke denkers als Confucius, Machiavelli en Kahneman. En anderzijds door het gesprek aan te gaan met hedendaagse wetenschappers van eigen bodem die zich richten op de specifieke aspecten van leiderschap in de transformatie van de zorg, zoals dialogisch leiderschap, het aansturen van netwerken en het systeendenken. Maar ook de algemeen menselijke aspecten als non-verbale communicatie, conflicthantering en het constructief omgaan met emoties. Tenslotte bieden we ervaringen vanuit andere bronnen als literatuur, media en theater en wordt in een korte binnenlandse studiereis een thema verder uitgediept.

MODULES

In iedere module zijn op de donderdag drie dagdelen gewijd aan deze input en op de vrijdag besteden we aan de doorwerking daarvan naar de eigen bestuurlijke situatie. Die doorwerking zou je metaforisch kunnen zien als kleedkamergesprekken. Voor of na de wedstrijd uit je je gevoelens over succes en mislukken in de intieme sfeer van de kleedkamer. Je kleedt je aan en uit en er zijn vele spiegels. Er is een goed gesprek met je coach over je inbreng. Dat allemaal vindt plaats in de sfeer van zweet en emotie. Zo worden zaken gezegd, die anders nooit benoemd zouden worden. Het zetten van een kwetsbare stap als deze kan alleen op veilige wijze plaatsvinden met mensen die je vertrouwt. Collega-bestuurders met wie je over je ervaringen, gevoelens en gedachten kan spreken: de kracht van de leergroep. Centraal staat daarbij dat je als bestuurder je sterke punten én je beperkingen leert kennen en leert openstaan voor feedback op je eigen bestuurlijke functioneren. Om jezelf beter te leren kennen heb je anderen nodig om je een spiegel voor te houden en zo jouw eigen beeld op de werkelijkheid te stretchen en van andere perspectieven te voorzien. Door je bewust te zijn van je sterke en zwakke punten en door je regelmatig af te vragen of je de dingen goed doet zoals je ze doet, krijg je input die werkt als motor van je eigen bestuurlijke ontwikkeling. Daarmee wordt je beeld rijker en je handelingsrepertoire breder.

Kortom het betreft een leergang met een uniek karakter:

- een ideale groepsgrootte van 12 bestuurders
- een goede mixture qua achtergronden van de cursisten
- input van buiten met het accent op eigen kritische reflectie daarop (aan de hand van 7 dagen intervisie).

KRITISCHE BLIK EN STEUN

Zo geeft de leergang een aardig doorkijkje in wat leiders als persoonlijke 'pijnpunten' in de dagelijkse praktijk tegenkomen. Dit wordt indringender als de deelnemers bereid zijn om elkaars gedrag kritisch en openlijk te bespreken. Mogelijk machogedrag van bestuurders moet dus wel eerst van tafel. De onderwerpen die aan de orde worden gesteld zijn divers, maar hebben vaak te maken met het betrekkningsniveau, vooral als het je persoonlijk gaat raken. Bijvoorbeeld gespannen relaties met een collega-bestuurder, de samenwerking met de Raad van Toezicht of het omgaan met aan de organisatie verbonden leidende professionals. Of als er disfunctionele processen spelen zoals obstructie of het 'op de man spelen'. Soms gaat het ook om een disfunctionerende collega of medewerker.

Maar ook om spannende strategische ontwikkelingen zoals een fusie, een nieuwe rol in het netwerk of vastzittende regionale verhoudingen. Het gaat altijd over cruciale en vaak emotioneel beladen situaties, die van groot belang zijn voor de organisatie, die van de bestuurder veel energie vragen én vaak risicovol zijn.

Een nieuw inzicht, een andere perspectief dat leidt tot een verassend andere probleemstelling of nieuwe handelingsperspectieven kunnen dan ineens lucht geven. Feedback vanuit de intervisiegroep geeft naast inzicht ook belangrijke persoonlijke steun, waardoor de groep voor de deelnemers ook gaat fungeren als een professionele thuisbasis, die ook nog jaren na de leergang blijft bestaan.

BIJEENKOMSTEN

Het programma bestaat uit zeven modules van vijf dagdelen in een maandelijks ritme van september 2024 t/m mei 2025. De tweedaagse bijeenkomsten vinden plaats op donderdag en vrijdag.

DATA EN TIJDEN (DONDERDAG EN VRIJDAG)

2024

19-20 september, 17-18 oktober, 28-29 november.

2025

9-10 januari, 6-7 maart, 10-11 april, 15-16 mei.

Tijden donderdag

10.00-19.30 uur.

Tijden vrijdag

9.00-16.00 uur.

Locatie

De bijeenkomsten vinden plaats in een hotelaccommodatie op de Veluwe.

Studiereis

De studiereis zal plaatsvinden van dinsdag 24 t/m vrijdag 27 juni 2025.

DE KOSTEN

De deelnamekosten zijn: € 15.900,- inclusief verblijfskosten (hotelovernachting/vergaderarrangement) en korte studiereis. De algemene voorwaarden en privacyverklaring zijn te vinden op [de website](#).

PROGRAMMALEIDING

De programmaleiding is in handen van Piet-Hein Buiting: arts, historicus en bedrijfskundige.

CONTACT TRANZO

Gita Gokoel, programmacoördinator
Postbus 90153
5000 LE Tilburg

- ☎ 013 466 42 23 / 2969
- ✉ g.gokoel@tilburguniversity.edu
- @ www.tilburguniversity.edu/tranzo