

# Het Stolte Advanced programme

REFLECTIE EN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING  
VOOR BESTUURDERS

**Tranzo**  
Wetenschappelijk  
centrum voor  
zorg en welzijn

# HET STOLTE ADVANCED PROGRAMME

De Stolte-leergang is bedoeld voor bestuurders in de zorgsector die rechtstreeks rapporteren aan Raden van Toezicht. Jaarlijks wordt een groep van 12 bestuurders uit uiteenlopende domeinen van de zorgsector uitgenodigd aan de leergang deel te nemen om zich verder te ontwikkelen op het gebied van hun eigen leiderschap. De leergang is bijzonder geschikt om in te zetten als onderdeel van het accreditatietraject van de NVZD.

Deze leergang richt zich vooral op de persoonsgebonden kwaliteiten van de deelnemende bestuurders: de bestuurder als zijn/haar eigen instrument. En dat dan wel in de context van de eigen organisatie. De thematiek sluit aan op actuele ontwikkelingen in het onderzoek naar de besturing van organisaties, waarbij de aandacht wordt gericht op de mentale kaart ("mental map") van de bestuurder en daarmee verbonden leiderschapsroutines. Die mentale kaart is het individuele intellectuele kader 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 bestuurders. De leergang biedt door het inbrengen van denkbeelden en ervaringen van bijzondere sprekers en via intervisie gelegenheid tot kritische reflectie op de persoonlijke mentale kaart en de eigen bestuurlijke routines in de organisatie.

Je dient daarbij wel je eigen feedback te 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 onbevooroordeeld feedback te krijgen. Uit dit onderzoek blijkt het thuisfront vaak nog de enige plek te zijn waar hen ongezoeten de waarheid wordt gezegd.

## DE LEERGANG

---

De leergang biedt een ontspannen omgeving waarin die feedback centraal staat en daardoor gericht aan de dynamiek van de mentale kaart en het repertoire aan bestuurlijke routines kan worden gewerkt. Dat gebeurt langs twee - elkaar voedende - wegen:

- in iedere module ontmoetingen met dragers van bijzondere denkbeelden en ervaringen.
- doorwerking daarvan naar de eigen situatie in de vorm van "peer review" (de genoemde intervisie)

Deze bijzondere ontmoetingen zijn met wetenschappers en cultuurdragers op het gebied van leiderschap. 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 door gebruik te maken van de inzichten van denkers als Confucius, Machiavelli of Kahneman en met hedendaagse denkers van eigen bodem die zich richten op specifieke aspecten van leiderschap, zoals dialogisch

leiderschap of het constructief maken van emoties. Tenslotte bieden we ervaringen vanuit andere bronnen als literatuur, media en theater.

De vooraf geselecteerde onderwerpen hiervoor zijn:

- leiderschap en volgerschap
- conflicthantering
- falende en succesvolle bestuurders
- netwerkvorming
- verandermanagement
- systemisch denken en handelen
- eigen managementprofiel
- relatie met Raad van Toezicht

## MODULES

---

In iedere module is de donderdag gewijd aan deze input, de vrijdag besteden we aan de doorwerking daarvan en aan de intervisie. De Intervisie zou je metaforisch kunnen zien als kledkamergesprekken. Je uit je gevoelens in een intieme sfeer van de kledkamer over succes en mislukken. Je kleedt je aan 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 kan op veilige wijze als het ware in de kledkamer plaatsvinden aan de hand van intervisie en door veel met anderen over je ervaringen, gevoelens en gedachten te spreken. Centraal staat daarbij dat de bestuurder zijn sterke punten en beperkingen leert kennen en leert openstaan voor feedback bij het realiseren van zijn eigen ontwikkeling. Om jezelf beter te leren kennen heb je anderen nodig om je een spiegel voor te houden en jouw eigen beeld op de werkelijkheid van alternatieve interpretaties te voorzien zodat



je eigen beeld rijker wordt en je handelingsrepertoire breder. Zorg dat je je bewust bent van je sterke en zwakte punten en vraag je regelmatig af of je de dingen goed doet zoals je ze doet.

## SAMEN ONTWIKKELEN

Begeleide intervisie kan men zien als een collegiaal consult, waarbij bestuurders, onder deskundige leiding, elkaar op een kritische en constructieve wijze een spiegel voorhouden over hun gedrag. Het gaat om een groep van zo'n twaalf bestuurders, die in de werksituatie wat 'verder' van elkaar functioneren, dat wil zeggen geen concurrent of samenwerkingspartner zijn van elkaar. Zo zal een leergroep ontstaan, waar een goede basis van vertrouwen en respect en onderlinge gelijkwaardigheid aanwezig is. Het proces van intervisie ligt zo dicht bij de belevingswereld van een ieder, dat de leereffecten van deze manier van reflecteren door de deelnemers hoog worden ingeschat, zowel voor de casusinbrenger als voor de andere leden van de groep. Het voorziet de bestuurders als het ware van de broodnodige arbeidsvitaminen. Belangrijk is ook dat ze samen ontdekken, dat hun eigen probleem in de organisatie niet uniek is. En dat hoewel het misschien soms voelt alsof hun werkzaamheden hectisch en fragmentarisch zijn, er toch patronen te herkennen zijn en daardoor voor reflectie en verandering toegankelijk. Blinde vlekken inzake het management- en leiderschapsgedrag worden zo in een veilige omgeving zichtbaar gemaakt.

Zeker wanneer men enige tijd met intervisie aan de gang is, zal het heilzame effect herkenbaar worden. Een opvallend patroon bij intervisies is, dat blijkt dat het bijzonder moeilijk is om afscheid te nemen van de eigen fouten. Anders geformuleerd: afleren blijkt vaak moeilijker dan aanleren. Intervisie blijkt door het vergrote inzicht in het gedragsrepertoire een middel om hierin te groeien.

## KRITISCHE BLIK EN STEUN

Zo geeft intervisie 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. Het macho gedrag van bestuurders moet dus wel eerst van tafel. De onderwerpen, die tijdens de intervisie aan de orde worden gesteld, hebben vooral te maken met het betrekkningsniveau, bijvoorbeeld in de (gespannen) relaties met de collega, Raad van Commissarissen of Toezicht, managementteamleden of aan de organisatie verbonden leidende professionals. Andere voorbeelden zijn dat men geblokkeerd raakt door het 'op de man spelen' of dat men steeds de 'zwarte piet' krijgt toebedeeld. Soms gaat het ook om een disfunctionerende collega of medewerker. Vaak zijn het de emotioneel beladen conflicten, die van de desbetreffende leider veel energie vragen. Een andere of geherformuleerde probleemstelling of nieuwe invalshoeken voor de aanpak kunnen dan vaak lucht geven. Feedback vanuit de intervisiegroep geeft naast inzicht ook belangrijke steun, waardoor de groep voor de deelnemers ook gaat fungeren als een professionele thuisbasis, die ook nog de jaren na de leergang blijft bestaan.

Kortom het betreft een leergang met een uniek karakter:

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

## BIJEENKOMSTEN

---

Het programma bestaat uit zeven modules van vijf dagdelen in een maandelijks ritme van januari t/m het najaar. Data in het najaar worden nader vastgelegd. De tweedaagse bijeenkomsten vinden plaats op donderdag en vrijdag.

## DATA EN TIJDEN (DONDERDAG EN VRIJDAG)

---

### 2021

7-8 januari, 4-5 februari, 25-26 maart, 22-23 april, 20-21 mei.  
Twee bijeenkomsten vinden plaats in het najaar, data worden nader vastgesteld.

### Tijden donderdag

10.00 – 19.30 uur

### Tijden vrijdag

9.00 – 16.00 uur

### Locatie

De bijeenkomsten vinden plaats in een hotel op de Veluwe.

### Studiereis

De studiereis zal plaatsvinden van dinsdag 15 t/m vrijdag 18 juni 2021.

## DE KOSTEN

---

De deelnamekosten zijn: € 9.950,- exclusief verblijfskosten en korte studiereis.

## 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

✉ [g.gokoel@tilburguniversity.edu](mailto:g.gokoel@tilburguniversity.edu)

@ [www.tilburguniversity.edu/tranzo](http://www.tilburguniversity.edu/tranzo)