

# Het Stolte Advanced programme

REFLECTIE EN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING  
VOOR BESTUURDERS

**Tranzo**  
Wetenschappelijk  
centrum voor  
zorg en welzijn

# HET STOLTE ADVANCED PROGRAMME

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 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 de inbreng van eigen context en casuïstiek 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, maar is daar niet door veroorzaakt. De zorg en de maatschappij veranderen steeds sneller en de grote les uit de coronacrisis is dat veel redenen om daar omzichtig mee om te gaan geen stand meer houden. Dat geeft 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. In tijden van grote volatiliteit heeft het goed inzetten van het bestuurlijk instrumentarium meer impact enerzijds, maar door de grotere dynamiek is het resultaat minder voorspelbaar anderzijds.

Door de inhoudelijke en maatschappelijke veranderingen en uitdagingen veranderen ook de bestuurlijke. 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' soms andere bestuurlijke competenties dan 'binnen' Keuzemogelijkheden en de snelheid van veranderen nemen toe. Gevolg voor de bestuurder is dat die steeds adaptiever moet worden.

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 Programme. Met de toenemende diversiteit van vraagstukken neemt ook het belang van de bijdrage van de bestuurder in het stellen en bereiken van de organisatie-doelen 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.

Daarbij is voortdurende feedback cruciaal om de eigen effectiviteit te kunnen beoordelen, te ontwikkelen en zo nodig bij te sturen. Alleen, die feedback komt niet altijd vanzelf, die zul 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 het thuisfront vaak nog de enige plek te zijn waar hen ongezouten 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" en 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 wetenschappers van eigen bodem die zich richten op specifieke aspecten van leiderschap, zoals dialogisch leiderschap, aansturen van netwerken en systeemdenken. Of bijvoorbeeld 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 dagdelen gewijd aan deze input, 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. Collegabestuurders 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 zwakte 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.

## SAMEN ONTWIKKELEN

Deze doorwerking kan je dus 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 ontstaat een leergroep, waar een goede basis van vertrouwen en respect en onderlinge gelijkwaardigheid aanwezig is. De belevingswerelden van de deelnemers zijn natuurlijk verschillend, maar liggen ook in elkaars verlengde, zodat goede feedback mogelijk is. De leereffecten van deze manier van reflecteren worden door de deelnemers hoog gewaardeerd. Het voorziet de bestuurders van de broodnodige vitamines voor hun functioneren: onzichtbaar, maar sterk werkzaam.

Belangrijk aspect is ook dat je samen ontdekt dat de eigen vraagstukken in de organisatie niet uniek zijn. En dat, hoewel het soms voelt alsof je werkzaamheden hectisch en fragmentarisch zijn, er toch patronen in te herkennen zijn. Daardoor wordt je handelen toegankelijk voor reflectie en verandering. Blinde vlekken in je eigen leiderschapsgedrag worden zo in een veilige omgeving zichtbaar gemaakt. Intervisie blijkt door het vergroten van het inzicht in je eigen gedragsrepertoire hét middel om te groeien in bestuurlijke effectiviteit.

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).

## 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. Mogelijk machogedrag van bestuurders moet dus wel eerst van tafel.

De onderwerpen, die tijdens de intervisie 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 collegabestuurder, de samenwerking met de Raad van Toezicht of het omgaan met aan de organisatie verbonden leidende professionals. Of als er processen spelen zoals obstructie of het 'op de man spelen'. Soms gaat het ook om een disfunctionerende collega of

medewerker. Maar ook een spannende strategische ontwikkeling zoals een fusie.

Het gaat altijd over cruciale en vaak emotioneel beladen situaties, die van groot belang zijn voor de organisatie én die van de desbetreffende leider veel energie vragen. Een nieuw inzicht, een probleemstelling of nieuwe handelingsperspectieven kunnen dan ineens 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 jaren na de leergang blijft bestaan.

## BIJEENKOMSTEN

Het programma bestaat uit zeven modules van vijf dagdelen in een maandelijks ritme van september 2022 t/m mei 2023. De tweedaagse bijeenkomsten vinden plaats op donderdag en vrijdag. Indien bepaalde bijeenkomsten niet fysiek door kunnen gaan wegens de landelijke maatregelen, worden de mogelijkheden voor online scholing en/of verplaatsing bekeken.

## DATA EN TIJDEN (DONDERDAG EN VRIJDAG)

### 2022

29-30 september, 10-11 november, 8-9 december.

### 2023

12-13 januari, 9-10 maart, 13-14 april, 11-12 mei.

### 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 20 t/m vrijdag 23 juni 2023.

## DE KOSTEN

De deelnamekosten zijn: € 14.900,- inclusief verblijfskosten (hotelovernachting/vergaderarrangement) en korte studiereis. 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](mailto:g.gokoel@tilburguniversity.edu)

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