



Succesvol Besturen van Ziekenhuizen (SBZ)

Zevende editie, januari 2016

www.sioo.nl/sbz

In samenwerking met

www.edelenboshealth.nl



EDELENBOS
executive partners

Succesvol Besturen van Ziekenhuizen

Succesvol Besturen van Ziekenhuizen vraagt van bestuurders een diepgeworteld begrip van deze specifieke organisaties en hun dynamische omgeving. Sensitief omgaan met verschillende ambities en waardesystemen binnen ziekenhuizen is essentieel.

Bestuurders hebben een doorleefd begrip van de verschillende werksystemen, professionele subculturen en logica's in het ziekenhuis nodig om een waardevolle rol te kunnen spelen. Het gaat om complexe interacties. Die complexiteit speelt in de interne processen, op het grensvlak van ziekenhuisorganisatie en in de externe processen. Daarin relationeel sterk opereren en communiceren is van vitaal belang.

Goede bestuurders werken met betrokkenheid maar ook met distantie. Zij hebben scherp wat er op de organisatie afkomt. Politieke, economische, technologische, demografische en sociale ontwikkelingen creëren een heel ander speelveld. Goede ziekenhuisbestuurders schatten in waar een organisatie zit in haar ontwikkeling. Verandering en vernieuwing zijn voor hen dan ook een 'state of mind'. Ze weten wat ze willen en zijn handelingsbekwaam. Zij acteren met tact in het bestuurlijke speelveld. Zij zijn bekwaam in het politieke spel en weten resultaat te bereiken zonder dat anderen gezichtsverlies lijden. Goede bestuurders weten als geen ander wanneer ze zelf de lead moeten nemen en wanneer het beter is om anderen in het spel te brengen. Passie, professionaliteit en nuchterheid naast reflexiviteit vormen het fundament van de succesvolle bestuurder.

Hebt u de ambitie om in de ziekenhuissector te starten op bestuurlijk niveau? Dan biedt het programma Succesvol besturen van ziekenhuizen u de ruimte om de kans op succes in deze sector zelf te optimaliseren. In een inspirerende omgeving maakt u kennis met ervaren professionals, managers en bestuurders met dezelfde ambitie. U onderzoekt en doorgrondt samen ontwikkelingen in en rond de sector en de bestuurlijke vraagstukken. U ontdekt wat goed werkt en toegevoegde waarde oplevert. Participatie biedt u de gelegenheid om het gedragsrepertoire dat u nodig hebt voor effectief besturen op scherp te zetten. Het leertraject is de opmaat naar een community waar u als (toekomstig) bestuurder ook op lange termijn inspiratie en feedback vindt.



Van de 82 oud-deelnemers heeft meer dan 50% reeds een aanzienlijke loopbaanstap gemaakt waarvan de helft naar een eindverantwoordelijke positie als bestuurder/directeur.

Wat is er aan de hand in ziekenhuisland ?

In een white paper met deze titel geeft Gerhard Smid inzicht in de actuele uitdagingen voor zorgverleners en patiënten. De paper is gratis te downloaden op: <http://www.sioo.nl/ziekenhuizen>

Een inspirerende leeromgeving

Voor wie

Deelname aan dit traject is voor u relevant als u:

- zich als medisch specialist met managementervaring warm loopt om uw loopbaan in een bestuurlijke functie voort te zetten en/of
- nu een managementrol bekleedt binnen de ziekenhuis sector de stap wil maken naar de bestuurderspositie en/of
- een ervaren manager c.q. bestuurder bent buiten de ziekenhuissector die op bestuurlijk niveau in een ziekenhuis wil acteren.

U heeft een academische achtergrond en een brede ervaring als manager en bestuurder. U hebt de ambitie om op een sleutelpositie een bijdrage te leveren aan de besturing, organisatie en inrichting van medische zorg.

Samenstelling van de groep

U werkt in dit leertraject in een groep deelnemers met verschillende achtergronden ('nieuw in bestuurlijk werk' of 'nieuw in de sector'). Dit biedt een bijzondere meerwaarde. Het pad van medici en managers, gepokt en gemazeld in de sector zelf, vereist dat de medici en managers boven de dagelijkse praktijk van de sector uitgroeien. Het pad van een ervaren manager van buiten naar de ziekenhuissector vereist ingroei.

Ingroei en uitgroei spelen elke dag bij effectieve besturing in deze sector. De aard van organisaties zoals ziekenhuizen maakt dat u als effectief bestuurder voortdurend betrokken moet zijn en tegelijk ook op afstand moet waarnemen en van daaruit optreden. Dat maakt deze groepssamenstelling dan ook geschikt als basis voor een hoogwaardige en inspirerende leeromgeving. De deelnemers maken optimaal gebruik van elkaars kennis, inzicht en ervaring.

Karakteristiek van het leertraject

Succesvol Besturen van Ziekenhuizen helpt u om het pad dat u ambieert ook daadwerkelijk in te slaan, uw toekomstige rol te verkennen én succesvol te worden. Het is een ruimte voor een hoogwaardige dialoog over ziekenhuisorganisaties, het werk daarbinnen, vernieuwingsmogelijkheden, de omgeving en de besturing daarvan. Het is vóór alles een werkplaats om effectief besturingsgedrag te onderzoeken en te verwerven. De groep ontwikkelt spelregels, die zorg dragen voor veiligheid en daarmee voor experimenteerterruimte en actief leren.

Opbrengsten

1) *Zicht op en begrip van complexiteit.* U werkt aan een goed begrip van het eigene van de ziekenhuiswereld, de zorgketen als speelveld en de bestuurlijke mogelijkheden daarin, als basis voor het vormgeven van uw rol en het kiezen van uw interventies.

2) *Scherp zicht op uw eigen profiel als bestuurder.*

U maakt kennis met ervaren bestuurders en beslissers, hun succesvolle en minder succesvolle momenten, als ook met werving- en selectiespecialisten.

3) *Een gevarieerd handelingsrepertoire om leiding te geven en verandering te realiseren.* U werkt aan:

- uw vermogen om met tact te opereren in complexe bestuurlijke (politieke) verhoudingen,
- onderhandelingsbekwaamheid waarbij u recht doet aan diverse logica's,
- uw interventiekracht,
- uw vermogen om multi-party onderhandelingsprocessen te faciliteren,
- uw vermogen om stagnerende processen te analyseren en vlot te trekken.

4) *Een netwerk dat ook op lange termijn, grote waarde heeft door inspiratie en feedback.*



Programmering

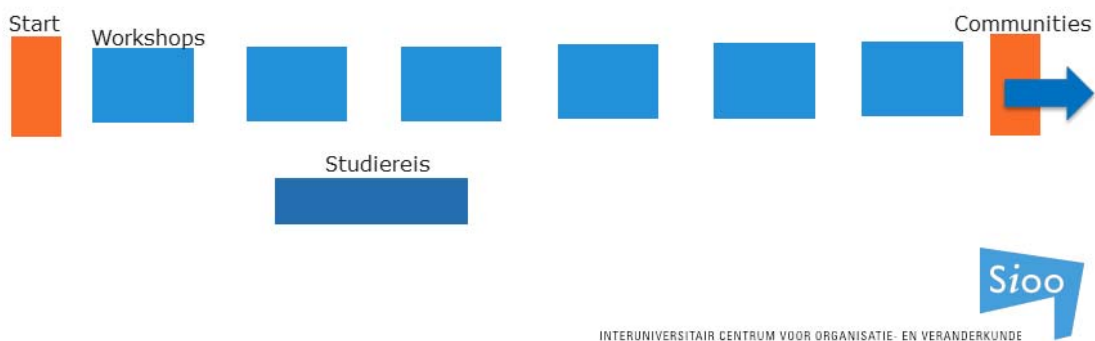
Fase 1: Selectie en diagnose

In de diagnosefase onderzoekt de programmaleiding met u de ontwikkeling die u door wilt maken. Waar komt u vandaan, welke verbinding hebt u met ziekenhuisorganisaties, wat moet u doen om naadloos in het bestuurlijk werk te passen? Wat is uw favoriete stijl van werken, van probleemoplossing, van beïnvloeding etc.? U spreekt over uw ambities, onderzoekt die op hun realisme en stelt uzelf de vraag wat u zou kunnen doen om die ambities waar te maken. Zo krijgt u uw profiel helder.

U verkent successen, bijvoorbeeld door live reconstructies. U onderzoekt ethische kwesties en dilemma's. Daar horen ook profileringsvragen bij: Wat wilt u zelf, wat past bij u in uw rol van bestuurder, wanneer neemt u zelf de lead en wanneer is het beter om iemand anders in te schakelen en zelf voor een opdrachtgeversrol te kiezen.

Tijdens een reis van circa een week halverwege deze fase, werkt u met de andere deelnemers intensief aan uw eigen ambitie en groei als bestuurder. 'Wijsheid en daadkracht' en 'Ondernemerschap en vernieuwing' zijn daarbij leidende thema's.

Programma SBZ



Fase 2: Zes workshops en meerdaagse reis

Het werkprogramma bestaat uit zes meerdaagse bijeenkomsten met overnachting (twee van acht- en vier van vijf dagdelen) en een studiereis. De inhoud komt tot stand in programmering in samenspraak tussen de deelnemers en programmaleiding (zie boven). De meerdaagse bijeenkomsten kennen een grote variatie qua leervormen. U werkt aan inhoudelijke thema's die verderop in deze brochure vermeld staan. Vaak werkt u samen met bestuurders met een goed trackrecord in ziekenhuisorganisaties en onderzoekt u wat de bestuurlijke rol is op een kruispunt van logica's. Wat kan daar de toegevoegde waarde van de bestuurder zijn, wat zijn de recepten om in de puree te geraken?

Fase 3: Communities

In de derde fase vormt u communities. U kunt in kleine groepen verder vorm geven aan uw leren. De eerste bijeenkomst van deze groepen wordt desgewenst begeleid door een externe coach om het hoogwaardige professionele leren goed te verankeren. U ontwikkelt een professioneel netwerk, waarop u kunt terugvallen of u door kunt laten inspireren in uw verdere loopbaan.

Thema's (fase 2)

Onderstaand overzicht geeft een indicatie van onderwerpen en aandachtspunten bij de programmering van het werkprogramma.

Verdiepen en ontwikkelen van visie op de wereld van ziekenhuizen

(sprekers, gasten, reis, deelnemersgroep)

- Het institutionele veld rondom ziekenhuizen.
- Opkomst van nieuwe spelers, ketens en netwerken.
- Relevante ontwikkelingen in regelgeving, technologie en organisatie.
- Innovatie van zorgprocessen.
- Visie op (ziekenhuis)zorg en zorgverlening.

Doorgronden van- en leren acteren in verschillende arena's

(gasten, kernteam, docenten, deelnemersgroep)

- Bestuurders (beginnend, ervaren, in zwaar weer).
- Toezichthouders (RvT, Inspectie, NZA, ACM).
- Medici, MSB.
- Verpleegkundigen en managers.
- Banken, accountants en verzekeraars.

Verbreden en versterken van handelingsrepertoire

(docenten, acteurs, testen, deelnemersgroep)

- Communiceren en beïnvloeden.
- Omgaan met macht.
- Methodisch relationeel werken.
- Procesmanagement en netwerken.
- Multi-actor spelen en framing.
- Reflectie en professionalisering.

Vergroten zelfkennis en leiderschap

(kernteam, docenten, testen, deelnemersgroep)

- Eigen profiel en authenticiteit.
- Omgaan met verbinding en distantie.
- Contextueel leiderschap en interventiestijl.
- Rolvoorbeelden.
- Idealen en vooronderstellingen.
- Gebruik van stem en lichaam.

Praktische informatie

Het hele programma bestaat uit 36 contactdagdelen en een reis van circa 14 dagdelen. Daarnaast vergt het programma circa 20 dagdelen aan voorbereiding en afwerking. De doorlooptijd van het programma bedraagt 9 maanden.

De planning vindt u op www.sioo.nl/sbz.

Begeleiding

De groep wordt gefaciliteerd door een kernstaf met kennis van opleiden en leren én met bestuurlijke ervaring ziekenhuizen. Zij kan daar in analytische zin afstand van nemen, kent de specifieke patronen en is in staat om boven de diverse logica's te staan. Daarnaast zijn inhoudelijk deskundigen en practitioners bij het programma betrokken die, samen met de deelnemers, vraagstukken ontwarren en inzichtelijk maken, inspireren en, als expert, inzichten verschaffen.

Groepsomvang

Minimaal 16 en maximaal 20 deelnemers.

Aanmelding en selectie

Aanmelding via www.sioo.nl/sbz. Toelating op basis van een intakegesprek met de kernstaf

Kosten

€ 16.500 per deelnemer, exclusief reis- en verblijfkosten van de workshops en de studiereis.

De partners

Sioo en Edelenbos Executive Partners bundelen hun unieke expertise en ervaring bij het organiseren van deze leeromgeving voor ambitieuze professionals, managers en bestuurders met als doel de effectiviteit van bestuurders en leiders bij veranderprocessen in de ziekenhuissector te verhogen.

Docenten en begeleiders zijn zelf actief binnen en/of betrokken bij de sector en hebben daarbinnen en daarbuiten een uitstekende reputatie. Voor de organisatie van de buitenlandse studiereis werkt Sioo samen met Coincide, een organisatie die het innovatieproces in de sector faciliteert, door verkenning van vernieuwende praktijken in het buitenland.

Contact

Petra Zinser, 030-2913000, zinsers@sioo.nl

Ervaringen

Inmiddels weet ik dat ik—na mijn huidige bestuursfunctie— graag een eindverantwoordelijke functie bekleed in een algemeen/academisch ziekenhuis (bestuurder van een psychiatrische kliniek).

Nieuw en leerzaam: is het een project of is het een proces?

In mijn huidige werk pas ik de triade analyse toe.

Ik heb veel geleerd over macht en de beïnvloedingsmatrix en ga daardoor strategischer om met andere krachten.

Ik moet nog regelmatig tegen mezelf zeggen: Leren is is dat je ophoudt meer van hetzelfde te doen.

De casuïstiek maakt het zeer levend en is vaak instructief in zichzelf. Leo 's arsenaal aan gebeurtenissen is schier onuitputtelijk en hij is waarschijnlijk het beste arsenaal dat op dit moment in het ziekenhuiswezen rondloopt.

Ik heb een gegroeid positief beeld van mijn wens, ambitie en plussen en minnen als bestuurder, duidelijk zicht gekregen op tempo, timing en weg er naartoe (arts, inmiddels bestuursvoorzitter).

Ik heb geleerd van de ervaring van bestuurders die elders aan het werk zijn (geweest) en daardoor mogelijke valkuilen in beeld kregen.

Ik ben er gaandeweg steeds zekerder van geworden dat ik deze overstap echt wil gaan doen. Mijn motivatie is erg gestegen en ik zou heel graag snel ergens willen beginnen met het echte werk (bestuurder van buiten de ziekenhuiswereld, inmiddels aan de slag).

Ik heb een veel beter beeld gekregen van de habitus van medici en verpleegkundigen. Mijn mening over hen is gedurende de cursus aanmerkelijke genuanceerder geworden.

Ik heb een goed begrip gekregen van de algemene manier van organiseren, werken en financieren van ziekenhuizen.

Creëer eerst een *we*, anders gaat er niemand met je mee.

Kernstaf van het programma

drs. L.L. Schoots, ervaren bestuurder van diverse ziekenhuizen;
ir. B. Kessener, programmamanager Sioo en zelfstandig adviseur

Bijdragen aan eerdere edities leverden onder andere

- drs. W.J. Adema RA MBA, directeur zorginkoop Achmea
- dr. G.F. Bernaert, zelfstandig adviseur voormalig directeur RaboAcademie
- M. Bolluijt, communicatiespecialist en interim-manager
- prof.dr. J.J. Boonstra, hoogleraar Universiteit van Amsterdam en Esade Business School Barcelona
- prof.mr.dr. J.A. de Bruijn, hoogleraar Technische Universiteit Delft
- J.A. Bijkerk MHA MBA, ziekenhuisdirecteur, Duitsland
- drs. Y.W. Choy, gezinstherapeut en zelfstandig organisatieadviseur
- drs.ir. B. Durlinger, organisatiekundige, directeur personeelszaken AZM
- P. Eringa, voorzitter raad van bestuur Albert Schweitzer Ziekenhuis Dordrecht
- drs. H. Feenstra, voorzitter raad van bestuur Martini Ziekenhuis Groningen
- drs. J. van Herpen, coördinator trainings acteurs
- L. Jansen, voormalig voorzitter raad van bestuur (Orbis, Vlietland ziekenhuis)
- drs. J.T. Knol, manager kwaliteit Tergooiziekenhuizen en onderzoeker
- dr. H. Klopper, bestuurder Rugpoli (ZBC)
- drs. M. Königs, zelfstandig organisatieadviseur, Holland Branding Group
- drs. P.B. Lalleman RN, socioloog/verpleegkundige, Hogeschool Utrecht, onderzoeker
- drs. P. Langenbach RC, lid Raad van bestuur Jeroen Bosch Ziekenhuis
- P. Littooy RA, voorzitter Raad van bestuur Nij Smellinghe Ziekenhuis en Zorggroep Pasana
- prof.dr. J. van Maanen, adviseur en hoogleraar Rijks Universiteit Groningen
- prof.dr. A.P. de Man, rector Sioo en hoogleraar Vrije Universiteit
- prof.dr. J.J. van Muijen, zelfstandig adviseur en hoogleraar Nyenrode Universiteit
- drs. J. van Roon, voorzitter raad van bestuur Rode Kruis Ziekenhuis
- dr. R.J. Roorda MBA, voorzitter raad van bestuur Tergooiziekenhuizen
- drs. M. van Schaik, Rabobank
- W.M.L.C.M. Schellekens, arts NP, voormalig hoofdinspecteur Care IGZ
- dr. M. Spanjersberg, mediator
- P. Smaling MA, directeur Bouw Isala klinieken
- P. Smits MD MBA, interim-manager
- drs. J. van der Starre MA, interim-manager
- drs. R. Steenberg, voormalig ziekenhuisdirecteur, toezichhouder
- prof.mr.dr. J.G. Sijmons, Nysingh Advocaten en hoogleraar Universiteit Utrecht
- R.A. Thieme Groen, arts, lid raad van bestuur Isala klinieken
- R.L.P. Verreussel MBA, lid raad van Bestuur Maasziekenhuis Pantein in Boxmeer
- dr. Y. Witman, arts en zelfstandig gevestigd organisatieadviseur

Over Sioo

Sioo maakt mensen en organisaties wendbaarder, door ze te laten ontdekken hoe je organisatie- en veranderingsprocessen kundig en krachtig kunt realiseren.

Organisaties – en de mensen die er werken – moeten voortdurend zien te anticiperen op vraagstukken die op hen afkomen. Hun wendbaarheid is bepalend voor succes. De vraag is hoe zij met souplesse het goede kunnen doen. Sioo is ervan overtuigd dat alleen kennis en modellen uit de organisatie- en veranderekunde niet volstaan. Mensen en hun organisaties worden pas écht wendbaar, als zij leren over veranderingsprocessen in hun eigen context. Vanuit hun eigen vraagstukken. En in samenhang met hun eigen ontwikkeling. Dat kan alleen door actuele en urgente vraagstukken uit de praktijk te vervlechten met kennis uit de organisatie- en veranderekunde. Dat is exact wat Sioo doet.

Sioo is dé interuniversitaire ambachtsschool die mensen en organisaties wendbaar maakt in veranderings- en organisatieprocessen. Sioo is in 1958 opgericht door acht Nederlandse universiteiten. Dat gebeurde mede op initiatief van de organisatieadvieswereld. Het instituut maakt leertrajecten op maat. Tegelijkertijd is Sioo een platform dat het relatief jonge vak van verandermanagement en organisatiekunde verder helpt ontwikkelen.

Sioo is er voor iedereen die voor uitdagende organisatie- en verandervraagstukken staat. En die daarom beter wil worden in het aanjagen, managen, inspireren, organiseren en vernieuwen. Veel mensen weten Sioo te vinden, zoals bestuurders, (interim) managers, kwartiermakers, stafspecialisten en adviseurs. Zij zijn werkzaam bij overheden, non-profitorganisaties en bedrijfsleven.

Sioo organiseert een krachtige en inspirerende leeromgeving. De leeromgeving richten we zo in dat die snel en zichtbaar resultaat brengt. De nieuwe inzichten zijn dezelfde dag al inzetbaar. De professionaliteit van mensen groeit. De organisatieontwikkelingen zijn in goede banen te leiden. En kennis uit de praktijk en het vakgebied vloeien samen tot de beste oplossingen. Wie met Sioo heeft gewerkt, houdt voor altijd fascinatie voor de organisatie- en veranderekunde.



Sioo

Newtonlaan 209
3584 BH Utrecht
www.sioo.nl

sioo@sioo.nl

030-2913000