**Van complexiteitsdenken naar bestuurlijk handelen**

De wereld was nog nooit zo verbonden en onderling afhankelijk als nu. De gezondheidszorg staat bekend als een uiterst complex systeem en staat in nauwe verbinding met andere complexe systemen, zoals de samenleving die constant verandert. Beslissingen nemen in een grotere context met onbekende en onzekere factoren voelt als besturen in de mist. De complexiteitswetenschap biedt inzicht in hoe u als bestuurder kunt handelen en beslissen in onzekerheid.

**Goede zorg vereist kennis van de complexiteitstheorie**  
Complexiteit gaat in essentie om de interactie tussen onderdelen (subsystemen) en tussen die onderdelen en de omgeving. Complexity Thinking helpt u om vraagstukken in het grotere geheel te zien en vanuit diverse perspectieven te bekijken.

**Tweedaagse masterclass (nieuw)**  
Naast een introductie op complexity thinking krijgt u tijdens deze masterclass antwoord op de vragen:

* Hoe kunt u met een complexiteitsbril naar vraagstukken binnen en buiten de zorg?
* Wat is de betekenis van complexiteit bij samenwerken in netwerken?
* Wat zijn de benodigde kwaliteiten voor leiders van de toekomst?
* Hoe gebruikt u ethiek als theoretische reflectie op complexe problemen?
* Wat zijn de bouwstenen van een adaptieve organisatie?

Schrijf u in en leer hoe u de vertaalslag maakt van complexiteitsdenken naar bestuurlijk handelen.

**Tijdsindeling (niet voor publicatie)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tijd** | **Programma** | **Naam** |
| **Dag 1:** |  |  |
| 09:00 - 09:30 uur | Ontvangst |  |
| 09:30 - 10:00 uur | Opening / kennismaking / leerdoelen | Egge van der Poel |
| 10:00 - 11:00 uur | **Inleiding op de Complexity Thinking** | Bert Slagter |
| 11:00 - 12:00 uur | **Workshop: toepassen Complexity Thinking op vraagstukken uit de zorg** | Bert en Peter Slagter |
| 12:00 - 13:00 uur | Lunch |  |
| 13:00 - 14:00 uur | **Vervolg workshop** | Bert en Peter Slagter |
| 14:00 - 15:00 uur | **Praktijkcase: complexiteit vereist meerdere perspectieven in de spreekkamer** | Floortje Scheepers |
| 15:00 - 15:30 uur | Pauze |  |
| 15:30 - 17:00 uur | **Besturing en Leiderschap in een complexe wereld** | Freek Peters |
| 17:00 - 18:00 uur | Inchecken en opfrissen |  |
| 18:00 - 19:30 uur | Diner |  |
| 19:30 - 20:30 uur | **Complexiteit bij civiel-militaire samenwerking** | Myriame Bollen |
|  |  |  |
| **Dag 2:** |  |  |
| 08:00 - 09:00 uur | Ontbijt |  |
| 09:00 - 10:00 uur | **Praktijkvoorbeeld: domeinoverstijgend samenspel bij complexe patiënten** | Jan Kremer |
| 10:00 - 10:30 uur | Pauze |  |
| 10:30 – 12:00 uur | **Ethiek en complexiteit** | Janske Hermens |
| 12:00 – 13:00 uur | Lunch |  |
| 13:00 - 14:30 uur | **De adaptieve organisatie** | Rini van Solingen |
| 14:30 - 14:45 uur | Lunch |  |
| 14:45 - 16:15 uur | **Betekenis van complexiteit bij samenwerken in netwerken** | Manon de Caluwé |
| 16:15 - 16:30 uur | **Reflectie & afsluiting** | Egge van der Poel |

**Programma**

**Dag 1: woensdag 19 mei 2021**

**Ochtend**

**Inleiding op Complexity Thinking**

*door Bert Slagter, expert complexiteit en onzekerheid met een achtergrond in de natuurkunde en informatica*

De wereld was nog nooit zo verbonden en onderling afhankelijk als nu. Het is een complex systeem, en bestaat uit talloze complexe systemen. In deze sessie zal Bert Slagter met u verkennen wat complexiteit is, en zeker ook wat het niet is. In complexiteit is er altijd fundamentele onzekerheid, je kunt er niet achter komen hoe het precies zit door er heel hard op te studeren. De complexiteitswetenschap biedt gelukkig inzicht in hoe je toch kunt handelen en beslissen in onzekerheid.

**Workshop: toepassen van Complexity Thinking op vraagstukken binnen en buiten de zorg**

*door Bert Slagter en Peter Slagter, experts complexiteit en onzekerheid*

Onder leiding van complexiteitsexperts Bert Slagter en Peter Slagter leert u door de complexiteitsbril te kijken naar diverse vraagstukken. Tijdens deze workshop zult u aan de hand van een aantal cases verschillende aspecten van complexiteit leren kennen. We nemen daarbij niet alleen voorbeelden uit de zorg, omdat we juist ook van andere sectoren kunnen leren. Er is ruimte om uw eigen vraagstukken in te brengen en door te vragen en praten over de onderwerpen. Onderweg bouwt u inzicht op over hoe u Complexity Thinking concreet kunt toepassen op besluitvorming, organiseren en innoveren.

**Middag**

**Praktijkcase: complexiteit vereist meerdere perspectieven in de spreekkamer**

*door prof. dr. Floortje Scheepers, hoofd Afdeling Psychiatrie en hoogleraar Innovatie in de GGZ bij het Universitair Medisch Centrum Utrecht*

Menselijk gedrag is te complex, dynamisch en veranderlijk om volledig te kunnen doorgronden met logica en te vatten in modellen of kaders. Mensen zijn adaptieve complexe wezens die, als zij ontregelen, in verbinding met de ander tot herstel kunnen komen. Floortje Scheepers laat zien hoe ze in het UMC Utrecht verschillende perspectieven (of kennisbronnen) in de spreekkamer mixen. Met behulp van deze Blended Psychiatrie kan de data, de subjectieve betekenis, de context én de inzet van professionele interactie inzicht bieden op de mentale ontregeling.

**Besturing en leiderschap in een complexe wereld**

*door Freek Peters, hoogleraar Contextueel Leiderschap*

De samenleving verandert snel en organisaties veranderen mee. Dynamiek en heftige ontwikkelingen betekenen snelle groei of forse transities voor bedrijven en instellingen. De onvoorspelbaarheid, het verandertempo en de complexiteit nemen toe. Als het echter gaat om het leiderschap en de besturing van organisaties, stammen veel structuren en gebruiken nog uit het oude, industriële tijdperk. De vraag is wat dit betekent voor hedendaagse organisaties en voor de manier waarop deze worden bestuurd en geleid. Nieuwe tijden vragen om nieuwe vormen van leiderschap. Freek Peters schetst het complexe speelveld, de veranderingen in de context van leiderschap en de benodigde kwaliteiten voor leiders van de toekomst.

**Avond**

**Complexiteit bij civiel-militaire samenwerking**

*door Myriame Bollen, hoogleraar Civiel Militaire Interactie aan de Faculteit Militaire Wetenschappen*

De vraag van civiele autoriteiten naar militaire inzet bij veiligheids- en humanitaire problemen en natuurrampen groeit. De samenwerking met alle verschillende actoren is complex, maar uiterst noodzakelijk. Want tekortschietende samenwerking tussen civiele en militaire co-actoren kan leiden tot tekortschietende steun. Humanitaire organisaties en krijgsmachten vervullen fundamenteel andere maatschappelijke functies en rollen, gebaseerd op onderscheidende principes, verantwoordelijkheden, motivaties en benaderingswijzen. Oplossingen voor de civiel-militaire problematiek, inclusief hoe landen hun civiel-militaire werkvormen inrichten en organiseren, zijn geworteld in specifieke historische en constitutionele contexten. Om al deze uitdagingen het hoofd te bieden zijn er modellen ontwikkeld. Het meest relevante model voor civiel-militaire relaties in elke maatschappij ontstaat dan ook uit de dialoog tussen militairen, politici en burgers. Deze avond worden parallellen getrokken tussen de civiel-militaire samenwerking en samenwerkingen in de zorg.

**Dag 2: donderdag 20 mei 2021**

**Ochtend**

**Praktijkvoorbeeld: domeinoverstijgend samenspel bij complexe patiënten**

*door Jan Kremer, hoogleraar patiëntgerichte innovatie*

Juist in deze dynamische tijden is het van belang om vanuit een brede blik waardegedreven afwegingen te maken. Bij patiënten met complexe problemen die het medisch domein overstijgen adviseert de RVS een proces **van ‘Samen Begrijpen, Samen Proberen, Samen Reflecteren en Samen Leren’.** Daarbij ligt de focus minder op uitkomsten en meer op het versterken van het netwerk rondom de patiënt. Het is dus belangrijk de context van de patiënt te nemen als vertrekpunt, maar hoe gaan we dit doen? Hoe kunnen we dit domeinoverstijgende samenspel stimuleren en evalueren?

**Ethiek en complexiteit**

*door Janske Hermens,* ***Senior docent ethiek en duurzaamheid***

Morele problemen zijn bijna altijd complex: in elke concrete casus komen verschillende belangen, verschillende waarden, verschillende verwachtingen en perspectieven samen. Ethiek is de theoretische reflectie op die complexe problemen. Zij moet ons helpen om daarmee om te gaan, maar dat vereist dat zij op de eerste plaats die complexiteit erkent en daaraan recht doet. We zullen zien hoe de complexiteit van morele problemen zich weerspiegelt in een complexiteit van de ethiek. Om dat duidelijk te maken zal ik een schema van de vier belangrijkste typen van ethische theorie presenteren en stap voor stap uitwerken. Door de verschillende aspecten van die theorieën te verbinden met concrete casuïstiek kunnen we oefenen in een verantwoorde reflectie over morele vragen; dat wil zeggen: een reflectie die recht doet aan zoveel mogelijk aspecten van de onvermijdelijke morele complexiteit.

**De adaptieve organisatie**

*door Rini van Solingen*

Snelheid en wendbaarheid van organisaties is de expertise van Rini van Solingen. Hij gaat tijdens zijn presentatie in op de bouwstenen van een adaptieve organisatie.

* Het waarom, hoe en wat van snelheid en wendbaarheid
* Hoe ziet een integraal wendbare organisatie er uit?
* Wat is een wendbare cultuur en hoe creëer je die?

**Middag**

**Betekenis van complexiteit bij samenwerken in netwerken**

*door Manon de Caluwé adviseur en partner bij Common Eye*

Veel actuele maatschappelijke vraagstukken vragen van ons dat wij de krachten bundelen. Dat daagt ons uit om ons met elkaar te verbinden rondom opgaven die wij delen met andere mensen en organasaties. Dat vraagt dat wij niet alleen nadenken over hoe met elkaar tot een goede samenwerking te komen, maar ook hoe die samenwerking van maatschappelijk nut kan zijn. Het aangaan van samenwerkingsrelaties zoals een alliantie, netwerk, keten of een strategisch partnership is niet eenvoudig. Er gelden andere regels en logica. En bij ingewikkelde opgaves moet je de krachten bundelen en het vraagstuk centraal zetten. Manon de Caluwé laat u met een complexiteitsbril naar samenwerken in netwerken kijken.

**Reflectie en handvatten om met complexity thinking aan de slag te gaan**

*door Egge van der Poel, dagvoorzitter en o.a. clinical data scientist bij Erasmus MC*

Vanuit de inzichten van de vorige blokken krijgt u praktische handvatten aangereikt om met Complexity Thinking aan de slag te gaan.

**Sprekers**

 **Egge van der Poel**

**Dagvoorzitter en o.a. clinical data scientist bij Erasmus MC**

Egge van der Poel is een beta met een alfarandje. Gepromoveerd in de experimentele deeltjesfysica (lees: hele kleine deeltjes) met daarnaast een Bachelor als filosoof. Hij heeft een nieuwsgierige aard en een passie voor communicatie. Hij past niet makkelijk in hokjes en gebruikt die eigenschap om bruggen te bouwen. Egge probeert een lieve vader te zijn voor de twee jonge zonen die hij en zijn prachtige vrouw samen hebben. Daarnaast werkt hij als Clinical Data Scientist in het Erasmus MC, als Academic Director bij JADS en als Executive Professor bij TIAS. Als freelancer adviseert hij verschillende stakeholders in de zorg, van overheid tot start-ups. Egge is ook veelgevraagd spreker op de thema’s Big Data, Data Science en Innovatie.

**Bert Slagter**

**Expert complexiteit en onzekerheid**

Vanuit een passie om technische en ingewikkelde dingen begrijpelijk uit te leggen, schreef en sprak hij vanaf het begin van de pandemie over het coronavirus. Eerst op Twitter, later in podcasts en krant, op radio en televisie. Bert maakt deel uit van het RedTeam, dat de overheid ongevraagd adviseert over de aanpak van de coronacrisis, een groep van 12 experts die samen elk vraagstuk van andere kanten bekijken om zo tot een rijkere besluitvorming te komen.

Bert Slagter deelt in lezingen en workshops zijn kennis over technologie, complexiteit en onzekerheid, en hoe je dat toe kunt passen op bijvoorbeeld besluitvorming, organiseren en innoveren.

Bert Slagter studeerde informatica en natuurkunde. Naast de studie richtte hij tech startup Procurios op. Het werk was zo boeiend dat hij vroegtijdig de academie verliet. Naast het werk bij Procurios bestudeerde hij allerlei complexe systemen, zoals de wereldeconomie, financiële markten, decentrale netwerken en machine learning.

**Peter Slagter**

**Expert complexiteit en onzekerheid**

“The art of simplicity is a puzzle of complexity” – Douglas Horton. De wereld draait op complexe systemen. Van je eigen lichaam en het weer tot aan biologische evenwichten en financiële markten. Maar ook dichter bij huis kom je regelmatig ‘wicked problems’ tegen, bijvoorbeeld op de werkvloer. Hoe ga je om met onzekerheden, onbekendheden en de mist waarin je soms moet beslissen?

Peter heeft een voorliefde om complexe onderwerpen toegankelijk te maken voor een breed publiek. Dat is de reden dat hij vanaf januari schreef en sprak over de uitbraak van het coronavirus in Wuhan. Later deed hij dat vanuit het RedTeam, een groep van 12 experts die de Nederlandse overheid ongevraagd adviseert over de manier waarop de coronacrisis bestierd wordt.

Peter studeerde geneeskunde, maar verliet vroegtijdig de academie om samen met Bert van Procurios een bloeiende organisatie te maken. Later richtten ze samen kennisplatform LekkerCryptisch op, waarop de broers zich richten op de uitleg en duiding van complexe thema’s, zoals de wereldeconomie, decentrale netwerken, quantum computing en kunstmatige intelligentie.

**Floortje Scheepers**

**Hoofd Afdeling Psychiatrie en hoogleraar Innovatie in de GGZ bij het Universitair Medisch Centrum Utrecht**

Floortje Scheerpers is hoogleraar Innovatie in de GGZ. Ze geeft college over psychiatrie, kinder- en jeugdpsychiatrie en innovatie, en is medisch afdelingshoofd psychiatrie in het UMC Utrecht.

**Freek Peters**

**Hoogleraar Contextueel Leiderschap**

Freek Peters is als organisatiepsycholoog en bestuursadviseur actief in heel uiteenlopende organisaties. Hij kent de private en de publieke wereld, van bureaucratische molochs tot wilde pioniersbedrijven, van snelle researchpools tot eerbiedwaardige Colleges van Staat.

Naast zijn werk als hoogleraar is hij al ruim dertig jaar als organisatieadviseur verbonden aan de Galan Groep in Baarn.

Freek promoveerde in 2011 op het vraagstuk van de hedendaagse leiderschapseffectiviteit in relatie tot de strategische opgave van een organisatie. Vanaf 2014 is hij hoogleraar Contextueel Leiderschap aan Tilburg University, waar hij zich bezighoudt met het leiderschap van de toekomst en de betekenis daarvan voor het hier en nu. Zijn oratie ‘Next Generation 2025, Besturing en leiderschap in een Complexe Wereld’ kreeg veel aandacht in de media en het artikel ´We don´t need another Hero´ werd trendsettend in het denken over moderne leiderschapskwaliteiten. In 2020 verscheen 'Face the Future, Leadership Skills for the Next Generation', een interactief prentenboek over de transitie van klassiek naar toekomstig leiderschap op zes dimensies. Motto: nieuwe tijden vragen om nieuwe vormen van leiderschap.



**Jan Kremer**

**Hoogleraar patiëntgerichte innovatie**

Jan Kremer is hoogleraar in het Radboudumc Nijmegen en heeft een passie voor patiëntgerichte kwaliteit en innovatie.   
Daarnaast is hij voorzitter van de Kwaliteitsraad, lid van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) en lid van de Raad van Toezicht van OLVG. Hij is als gynaecoloog jarenlang hoofd geweest van het Nijmeegse IVF-team en initieerde in 2003 de 'Digitale IVF Poli' en in 2009 ‘MijnZorgnet’, een platform voor persoonlijke gezondheidsdossiers. Hij begeleidde 25 promovendi en is (mede-)auteur van meer dan 200 PubMed publicaties.



**Janske Hermens**

**Senior docent ethiek**

**Janske Hermens** (1972) is cum laude afgestudeerd in zowel de filosofie als de sociale wetenschappen. Zij doceerde filosofie en ethiek aan verschillende opleidingen (Rechten, Psychologie, Filosofie) en publiceert over Nietzsche en over toegepaste ethiek. Op dit moment rondt zij een proefschrift af over Nietzsches filosofie van de Grote Gezondheid  aan de Radboud Universiteit Nijmegen, is zij hoofddocent bij de opleiding 'Ethiek in de zorgesector' aan het Radboud UMC en senior docent ethiek aan de Fontys International Business School in Venlo.

**Rini van Solingen**

**Hoogleraar Global Software Engineer en agile expert**

Rini van Solingen is spreker, schrijver, docent en ondernemer. Hij is deeltijdhoogleraar Global Software Engineering aan de Technische Universiteit Delft. Daar leidt hij het onderzoek en onderwijs rond wereldwijd gedistribueerde softwareteams. Ook geeft hij regelmatig college aan Universiteit Nyenrode in masterclasses en MBA’s. Tevens is Rini CTO bij Prowareness, waar hij als strategisch consultant helpt bij het succesvol doorvoeren van Agile transformaties en het bouwen van Responsive Enterprises. Hij is een van de hoofddocenten van de masterclass www.Leading-Agile-Transformations.com. Rini is auteur van een aantal managementboeken, waaronder De Kracht van Scrum (samen met Eelco Rustenburg), Scrum voor Managers (samen met Rob van Lanen), De Responsive Enterprise (samen met Vikram Kapoor) en De Bijenherder. Deze boeken zijn ook verschenen in het Engels en het Duits. Een overzicht van het werk van Rini, zijn publicaties en boeken staat op: www.rinivansolingen.nl.

**Manon de Caluwé**

**Adviseur en partner Common Eye**

Manon de Caluwé is adviseur en partner van Common Eye. Manon adviseert en begeleidt samenwerkingsverbanden en netwerken, en ondersteunt mensen en organisaties die beter willen leren samenwerken. Ze werkt in de rol van adviseur en procesbegeleider, met name in het sociale en publieke domein. Daarnaast is ze actief als trainer en docent en publiceert ze over het vakgebied van samenwerken. Dat doet ze onder meer over onderwerpen als leiderschap in samenwerken, samenwerkingsgerichte gespreksvoering en over samenwerken bij collectieve, maatschappelijke issues. Haar overtuiging? ‘Samenwerken is de manier om de vraagstukken van vandaag aan te pakken. Het maatschappelijk belang is namelijk groot.