



## Programma Bravis Ziekenhuis 2022

Module 1	Kwalitatief passende zorg – Setting of the scene voor medisch leiders en effectief communiceren binnen en buiten het ziekenhuis 3 en 4 februari 2022 donderdag 3 februari: 16.00 – 20.30 uur vrijdag 4 februari: 9.00 – 16.00 uur Locatie n.t.b.
Module 2	Productief samenspel – binnen en buiten de organisatie 7 maart 2022 Maandag 7 maart: 9.00 – 17.00 uur Locatie n.t.b.
Winteropdracht	Samenwerken vanuit verschillende perspectieven
Module 3	Financieel Management en innovatie & continu verbeteren 31 maart 2022 Donderdag 31 maart: 9.00 – 17.00 uur Locatie n.t.b.
Module 4	High Performance Organizations en beïnvloedingstrategieën 12 en 13 mei 2022 donderdag 12 mei: 16.00 – 20.30 uur vrijdag 13 mei: 9.00 – 16.00 uur Locatie n.t.b.



## Detailprogramma

### Bijeenkomst 1

**Donderdag 3 februari 2022**

16.00 uur	Ontvangst
15.30 uur	Introductie en kennismaking deelnemers
17.00 uur	Introductie op Kwalitatief passende zorg door Relinde de Koeijer en Maarten Janssen
18.00 uur	Diner
19.00 uur	Verbinding met de dagelijkse praktijk/casuïstiek
20.30 uur	Afronding

#### *Abstract programmaleider Relinde de Koeijer*

Relinde de Koeijer heeft een achtergrond in de gezondheidswetenschappen en ruime ervaring als interne en externe organisatie adviseur. Vanuit de rol van adviseur begeleidt ze inmiddels bijna 15 jaar zorgorganisaties bij de implementatie van innovatie-, en verbeterprogramma's. Haar expertise zit op het snijvlak van zorg, bedrijfsvoering en verandermanagement. Naast haar rol als programma leider bij het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur is ze senior manager bij adviesbureau Turner. Ze combineert haar werk daarnaast met een promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam naar managementmethodieken als Lean, Six Sigma en waardegedreven zorg. Het effect van deze methoden op (zorg)uitkomsten en de rol van zorgprofessionals heeft daarbij haar speciale interesse.

#### *Abstract Maarten Janssen*

Maarten Janssen werkt bij het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur als programmamanager van de Master of Health Business Administration. Hij houdt zich vooral bezig met de inhoudelijke organisatie van het onderwijsprogramma van de MHBA. Hij is daarin het inhoudelijke aanspreekpunt voor zowel cursisten als docenten. Maarten zal ook verschillende onderzoekstaken voor het centrum gaan opzetten en uitvoeren in relatie tot het onderwijs in de programma's.

Voor zijn indiensttreding bij het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur was Maarten verbonden aan de Erasmus School of Health Policy & Management (ESHPM, voorheen iBMG) van de Erasmus Universiteit. Als onderzoeker heeft hij hier aan verschillende nationale en internationale onderzoeksprojecten gewerkt op het gebied van innovatie en governance. De resultaten uit het sterk op de praktijk gerichte onderzoek zijn gebundeld in een proefschrift over de governance van zorginnovatie 'Situating Novelty' (2016). Dit proefschrift is in 2017 genomineerd voor de Karolinska Medical Management Centre/EHMA Research Award. Naast opdrachtonderzoek heeft Maarten ervaring als docent aan de universiteit. Zo heeft hij verschillende cursussen, zoals beleidswetenschappen en onderzoeksvaardigheden, gedoceerd aan studenten gezondheidswetenschappen. In 2009 is Maarten afgestudeerd aan de Universiteit Utrecht, waar hij 'Science & Innovation Management' heeft gestudeerd.

## **Vrijdag 4 februari 2022**

9.00 uur	Effectief beïnvloeden, door Ilona Eichhorn
12.30 uur	Lunch
13.30 uur	Toepassing op eigen casuïstiek en ophalen geleerde lessen uit het programma - sessie vechtskunst door Peter van der Roest
16.30 uur	Afronding

### *Abstract gastdocent Ilona Eichhorn*

Ilona Eichhorn is partner van Debat.NL en is een ervaren, gedreven en scherpe trainer op het gebied van effectieve communicatie. Of het nu bestuurders, toezichthouders of artsen en verpleegkundigen zijn, een ieder kan veel van haar leren. Centraal in haar bijdrage staat de vraag “wat is in welke context effectief communiceren?”. Casuïstiek wordt door middel van praktische simulaties voorzien van feedback. Ilona geeft inzichten en concrete handvatten voor het effectief communiceren met verschillende soorten doelgroepen (patiënten, raad van bestuur, verpleegkundigen, collega-artsen, concernstaf, etc.). Hierbij wordt ook ruim aandacht besteed aan het bespreekbaar maken van gedrag, verantwoordelijkheden en resultaat, de vaak gehoorde ‘aanspreekcultuur’ die gericht is op het direct feedback geven én vragen aan de mensen met wie je samenwerkt.

### *Abstract gastdocent Peter van der Roest*

Aansluitend aan het lunch gaan we in een actieve werkvorm verder werken aan persoonlijk leiderschap in veranderprocessen. Dit doen we door te oefenen met zelfreflectie het gevecht aan te gaan tussen onze eigen wil en de wil van de ander. Zo kunnen we ervaren hoe we overkomen op anderen en welke impact acties van collega’s hebben op ons eigen functioneren. Onder leiding van Peter van der Roest, trainer / coach maken we de link tussen de oefening en de wijze van contact maken en communiceren in de dagelijkse praktijk, met name in spanningsvolle situatie.

## **Winteropdracht**

Een van de doelen van het leiderschapsprogramma is het onderzoeken van effectief samenwerken. Een belangrijke bestuurlijke vaardigheid voor effectieve samenwerking is het vermogen om je te verplaatsen in ‘de ander’ en diens perspectief te kennen en te begrijpen. Het denken vanuit verschillende posities is helpend in het komen tot besluitvorming die recht doet aan deze verschillende perspectieven en belangen.

Volgend op bovenstaande vragen we de deelnemers om in de winter van 2020 / 2021 - tussen modules 1 en 2 van het leiderschapsprogramma - een dagdeel in de huid van de ander te kruipen door mee te lopen met iemand waar men nieuwsgierig naar is gelet op zijn/ haar leiderschapsstijl. De keuze is vrij maar denk hierbij aan een collega medisch leider, een hoofdverpleegkundige, hoofd-OK, zorggroep manager, externe stakeholder maar ook bijvoorbeeld een manager hockeyclub. Het leukste is als men iemand kiest die misschien wat ver van hen af staat in termen van stijl maar waar men wel erg nieuwsgierig naar is.

Deelnemers schrijven na afloop van de meeloop-dag een korte reflectie op dit dagdeel waarin men de indrukken uitwerkt. Hierbij wordt kort ingegaan op de keuze voor met wie men een dag is meegelopen maar vooral wordt het gebruikt om te omschrijven wat het meelopen heeft opgeleverd aan inzichten. Daarbij wordt ingegaan op bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wat is je opgevallen? Wat is precies zoals je had verwacht en wat heeft je verrast?
- Wat blijft je bij van hoe de persoon met wie je meeloopt zijn of haar rol invult en waarom?
- Wat neem je mee uit deze opdracht en hoe verwacht je daar zelf invulling aan te geven?
- Heb je een tip voor het ziekenhuis voortkomend uit deze meeloop opdracht?

Iedere deelnemer geeft een korte pitch van zijn / haar winteropdracht aan de groep tijdens module 2 op 5 februari 2021.

## **Bijeenkomst 2**

## **Maandag 7 maart 2022**

9.00 uur	De rol als grenswerken binnen het ziekenhuis – door Martine de Jong
12.30 uur	Lunch
13.30 uur	'Productief samenspel – binnen en buiten de organisatie' – door Christa Biegelaar
16.00 uur	Afronding

Module 2 van het leiderschapsprogramma Bravis Ziekenhuis staat in het teken van het thema 'De rol als grenswerker binnen het ziekenhuis'. Dit thema kwam tijdens de intakes als belangrijk naar voren, zowel voor het individu als voor het collectief. Hoe kun je veranderingen vormgeven, mensen meekrijgen? Hoe ga je om met spanningen en belangentegenstellingen in het Bravis Ziekenhuis (interne en externe spelers)? De doelstelling is om inzicht en het handelingsrepertoire bij samenwerkingsopdrachten en mogelijke belangentegenstellingen te vergroten. De ochtend staat onder leiding van Martine de Jong. We starten met de oefening 'Over de lijn' met herkenbare dilemma's in samenwerking. Vervolgens gaan we in op de vraag: wat vraagt werken op het grensvlak van disciplines, clusters, vakgroepen en andere partijen van ons en van mijzelf? We gaan daarbij in op drie grondvormen van samenwerken en oefenen aan de hand van korte game. Vervolgens bekijken we hoe gezamenlijke belangen ontdekt en benut kunnen worden en welke voorkeursrepertoire iedere deelnemer heeft. We oefenen aan de hand van een eigen casus met ander repertoire. Martine de Jong is een ervaren adviseur (Twijnstra en Gudde) op het vlak van vernieuwing en verbinding op grensvlakken en auteur van het boek 'Tweebenig samenwerken'. Ze doet onderzoek aan de Urban Futures Studio van de Universiteit Utrecht naar opgavegericht werken en de ruimte die hierdoor tussen organisaties ontstaat als nieuw werkterrein voor professionals.

### *Vorbereidende literatuur*

- Vijf Signatures voor Samenwerking. Inzicht in de handtekening van grenswerkers tussen organisaties. Door Martine de Jong.
- Extra leestip (facultatief): Getting to Yes (of: Excellent Onderhandelen in NL) van Fisher en Ury

### *Abstract gastdocent Christa Biegelaar*

Onder leiding van Christa Biegelaar verkennen we wat productief samenspel van je vraagt. Christa is systeemtherapeute en organisatieadviseur. Met behulp van systeemtheoretische inzichten helpt zij mensen en organisaties de meest complexe en preciaire vraagstukken het hoofd te bieden. Denk aan fusie, opvolging of krimp. Het zet de schijnwerpers op de dynamiek en de impact van relationele patronen (ook wel de irrationele kant van organisaties genoemd). In kaart wordt gebracht wat zich afspeelt binnen teams (tussen collega's), maar ook tussen teams, directies, samenwerkingspartners, etc. Christa Geurts-Biegelaar is werkzaam als systeemtherapeut en behandelcoördinator bij Yorneo, Hulp en Huis. Dit werk combineerde zij tot voor kort met een studie aan de universiteit Utrecht departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (Organisatie, Cultuur en Management). Hiernaast beweegt zij zich op werkgebied nog in posities als trainer en adviseur in verschillende organisaties.

## **Bijeenkomst 3**

### **Donderdag 31 maart 2022**

9.00 uur	Ontvangst
9.05 uur	Sturen op kwaliteit én kosten, de kosten/kwaliteit trade-off door Joost Zuurbier
12.30 uur	Lunch
13.30 uur	Verbinding met de dagelijkse praktijk/casuïstiek, m.b.v. serious game continu verbeteren
17.00 uur	Afronding

### *Abstract gastdocent Joost Zuurbier*

De derde module van het Medisch Leiderschapsprogramma van het Bravis Ziekenhuis staat in het teken van Financieel management. Een belangrijk onderwerp voor leiders, omdat taal over en begrip van financiën essentieel zijn voor succesvolle besluitvorming. Ook is het waardevol om meer te weten van de financiële context waarin het (leiderschaps)team werkt. Samen met Joost Zuurbier verkennen we de financiering en bekostiging van de ziekenhuiszorg en de rol van medisch leiders daarin. Joost is als landelijk projectleider betrokken geweest bij het project DBC 2003. De afgelopen jaren is hij bij een aantal organisaties als financieel

leidinggevende, directeur bedrijfsvoering of DOT-projectleider actief geweest. Hij is tevens programmadirecteur van de leergang 'Financieel Bestuur in de zorg' van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. De jaarrekening van het Bravis ziekenhuis nemen we als uitgangspunt voor de bijdrage van Joost en we gaan in op de opbouw van de jaarrekening, de relatie met het Logex honorarium model van de vakgroepen, de planning & control cyclus, prestatiemeting en mogelijke dilemma's die spelen. Ook kijken we naar de (verwachte) impact van de corona crisis op financiering en bekostiging.

#### *Vorbereidende literatuur*

- Hoofdstukken 3, 7 en 8 in 'Financieel Management in de Gezondheidszorg' van Gijs Hiltermann.

#### *Serious game continu verbeteren*

De middag staat in het teken van Continu Verbeteren. Na een korte inleiding door Dr. Relinde de Koeijer gaan we via serious gaming ervaren hoe continu verbeteren handen en voeten kan krijgen in de praktijk. Met behulp van een simulatie van een ziekenhuisproces (van opname tot ontslag) ontdekken we wat verspillingen zijn, hoe die kunnen worden geminimaliseerd en wat de impact daarvan is op klant, medewerker en organisatie. We ronden de game af met een vertaalslag naar de eigen praktijk.

#### **Bijeenkomst 4**

##### **Donderdag 12 mei 2022**

16.00 uur	Ontvangst
16.05 uur	High Performance Organizations en 'Leiderschapsrecepten' door Tjeerd den Boer
18.00 uur	Diner
19.15 uur	Vervolg sessie High Performance Organizations met eigen casuïstiek
20.30 uur	Afronding

#### *Abstract gastdocent Tjeerd den Boer*

Dit dagdeel wordt begeleid door Tjeerd den Boer, trainer van het team van De Librije in Zwolle. Als trainer van dit sterrenrestaurant kent hij alle ins- en outs van het werken in dit bijzondere restaurant. Hij zal het Diakonessenhuis vanuit dit geheel andere perspectief laten kijken naar de uitdagingen die in de eigen organisatie spelen. Denk bijvoorbeeld aan strategie van papier naar praktijk, aanspreekcultuur, feedback geven en ontvangen, e.d. De werkwijze van Tjeerd is praktisch, maar ook wetenschappelijk goed onderbouwd door prof.dr. André de Waal, academisch directeur van het High Performance Center. Is het klimaat in het Bravis Ziekenhuis te vergelijken met de 'topsport mentaliteit' die heerst in een 'High Performance'-organisatie? Tjeerd den Boer is trainer, consultant, auteur van het boek "Boerenwijsheden: leiderschapsrecepten uit De Librije" en traint al jaren het team van De Librije op het gebied van communicatie en leiderschap. Van Tjeerd kunnen organisaties alles leren over klantgericht denken en werken.

##### **Vrijdag 13 mei 2022**

9.00 uur	Effectief beïnvloeden, door Ilona Eichhorn
12.30 uur	Lunch
13.30 uur	Toepassing op eigen casuïstiek en ophalen geleerde lessen uit het programma
16.30 uur	Afronding