



(Na) Scholings Traject:

Medisch Leiderschap



Inleiding.

Een regelmatig gehoorde uitspraak is "dokters in the lead"
Wat betekent deze uitspraak dan in de dagelijkse werken voor medici in de zorg? Zij zijn een belangrijke vertegenwoordiger van de medische discipline, daar zij bij veel besluiten in de zorg betrokken zijn.

Helderheid over wat de uitspraak dan betekent is van belang zowel voor de medicus zelf als in de samenwerking met de zorginstelling, de vakgroep zelf, andere disciplines en om te beginnen voor de patiënt en mogelijke familie leden.

Hoe neem je dan de leiding en waarover? Wat is daarin binnen de instelling als geheel wel maar ook niet de verantwoordelijkheid van de arts?

Het Platform Medisch Leiderschap en de universiteit van Twente hebben een Raamwerk Medisch Leiderschap 1.0 ontwikkeld in aansluiting op het nieuw CanMeds model, waarin de kerncompetenties van artsen wordt beschreven aan de hand van 7 rollen. In dit RML heeft men de volgende definitie van medisch leiderschap geformuleerd, die tevens uitgangspunt is voor het ontwikkelen van medisch leiderschap.

"Medisch Leiderschap is verandering in de gezondheidszorg mogelijk maken middels jezelf, anderen en de maatschappij"

© 2015, Platform Medisch Leiderschap/Universiteit van Twente.

Het RML bestaat uit 12 competentiedomeinen die grafisch als volgt worden weergegeven in overlappende dimensies:



Passerel BV biedt een scholing Medisch Leiderschap aan die vorm en inhoud heeft gekregen vanuit bovenstaande uitgangspunten als kader.

Het programma bestaat uit een persoonlijke intake, zes modules van twee dagen en wordt afgesloten met een persoonlijke presentatie, waarin het geleerde tot uiting komt.

De 12 overlappende domeinen komen in het scholingstraject ook in voortdurende overlap aan bod. In iedere module staat in dag 1 de arts zelf centraal of te wel persoonlijk leiderschap en in dag 2 de koppeling hiervan in de organisatie en maatschappij.

Wij zullen per module het programma beschrijven en welke competentiedomeinen in deze module op de voorgrond staan. De gehele scholing wordt gewekt aan attitude, kennis en vaardigheden betreffende medisch leiderschap. Er wordt procesmatig gewerkt en geleerd en gebruik gemaakt van literatuur. Zie hiervoor de literatuurlijst in de bijlage. Sheets en aanvullend materiaal als artikelen, modellen, vragenlijst, etc worden in een aparte werkmap bijgesloten.

Module 1: "Wie ben ik , wie is mijn organisatie ?".

Programma dag 1. "Wie ben ik; wat is mijn visie?"

Resultaat module 1:

- Bewustwording en inzicht in persoonlijke visie.
- Bewustwording en inzicht in organisatie visie en van maatschappij en klant.
- Bewustwording en inzicht m.b.t. persoonlijke ontwikkeling van patronen in attitude en gedrag.
- Men heeft kennis gemaakt met het leiderschap model vanuit de theorie van het Proces Enneagram.
- De Domeinen leiden vanuit visie, persoonlijke ontwikkeling en verbinden op de voorgrond.

9.00 uur Inloop met koffie

9.15 uur Aanvang programma:

- Opnieuw voorstellen aan elkaar.
- "Wie ben ik?"

PAUZE

- Wat is de bril waardoor een ieder naar de wereld kijkt? Introductie ontwikkelings model.

- Persoonlijke opdracht vanuit jouw "bril"

12.45 uur LUNCH

13.45 uur Middag programma

- Energizer met video fragment
- Delen van elkaars "lollypop" moment, dat het verschil heeft gemaakt.

14.45 uur PAUZE

15.00 uur Dialoog met elkaar over leiderschap kwaliteiten van een ieder.

- Opdracht: we werken dit uit t.a.v. de verschillende rollen die je inneemt als medicus.

16.30 uur Evaluatie van de dag

17.00 uur Einde programma

Programma dag 2: "Wie is mijn organisatie; welke visie leidt hen?"

- 09.00 uur Welkom en start van de dag.
- terugblik dag 1, vragen?
- 09.30 uur Wie is de organisatie voor wie je werkt?
Geef een beeld met een metafoor.
Vertel hierover aan de anderen, die een opdracht krijgen met luisteren en stellen van open vragen.
- 10.00 uur De organisatie als "menselijk lichaam"
Welk lichaamsdeel vertegenwoordigt jij je rol in dit lichaam?
- 10.30 uur PAUZE
- 10.50 uur Bespreken van de opdracht:
- Overeenkomsten en Verschillen
- Wat missen we/komen we tekort?
- Wat vraagt dat van jou in de vakgroep/netwerk/patiënt?
- 11.30 uur Introductie van Proces Enneagram; integraal medisch leiden.
Opdracht met het proces enneagram.
Formuleer het issue dat naar jouw idee de hele organisatie raakt en jouw leiderschap beïnvloedt?
- 12.30 uur LUNCH
- 13.30 uur Opdracht :
Ga invulling geven met elkaar van het proces Enneagram.
- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Vervolg van werken met proces enneagram.
- 16.00 uur Evaluatie en afspraken.
- 16.30 uur Einde

Huiswerk Opdracht: Het proces enneagram persoonlijk uitwerken in het licht van je medisch leiderschap.

Module 2:
Persoonlijk Leiderschap: "Overwinningen op jezelf?".

Programma dag 1. Persoonlijke attitude: Pro-activiteit versus Re-activiteit.

Resultaat module 2:

- Bewustwording en inzicht welke overwinning op jezelf gehaald kunnen worden en welke in jouw organisatie.
- Helderheid over persoonlijke belemmeringen en organisatie belemmeringen.
- Kennis genomen van theoretisch model van Stephen R. Covey.
- Domeinen Zichtbaarheid, Verantwoordelijkheid en verbinden op de voorgrond.

8.30 uur Inloop met koffie

9.00 uur Aanvang programma

- Hoe is het met jou nu en in relatie tot vorige keer?
- Huiswerk opdracht: Wat is jouw verhaal?

PAUZE

- Introductie op overwinningen op jezelf; verschuiven van paradigma.
- Van afhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid.
- Persoonlijke opdracht vanuit jouw "bril": welke eigenschappen belemmeren jouw zicht?

12.30 uur LUNCH

13.30 uur Middag programma

- Energizer: "met beide benen op de grond."
- Cirkel van betrokkenheid versus Cirkel van Invloed.
- Opdracht met je cirkel van invloed.

15.15 uur PAUZE

15.30 uur Opdracht: Maak een beeld van jezelf in het hier en nu in
Je cirkel van betrokkenheid en in je cirkel van invloed.

Beelden bespreken in de groep; welke belemmerende
Gedachte en eigenschap ga je beïnvloeden?

16.30 uur Evaluatie van de dag

17.00 uur Einde programma

Programma dag 2: "Belangrijke zaken eerst en met het einddoel voor ogen".

- 09.00 uur Welkom en start van de dag.
- terugblik dag 1, vragen?
- wanneer is jouw vakgroep pro-actief of re-actief?
- hoe pro-actief/re-actief ben je in jouw vakgroep?
- 10.00 uur "Belangrijke zaken eerst"
- Welke rollen hebben we?
- Wat is het centrum van jouw principes in leiderschap?
- Wat is het centrum van de organisatie principes ?
- 10.30 uur PAUZE
- 10.50 uur Maak een persoonlijk statuut m.b.t je rol als medisch leider vanuit je centrum van principes.
Werk volgens het werkproces van het Proces Enneagram.
- 12.00 uur Plenair bespreken.
- 12.30 uur LUNCH
- 13.30 uur "Beginnen met het einddoel voor ogen"
- Uitleg
- Opdracht vanuit persoonlijk statuut .
- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Medisch Leiderschap van de vakgroep.
Geef vorm en inhoud hieraan voor jouw vakgroep/organisatie met het werkproces van het Proces Enneagram.
- 16.30 uur Evaluatie van de module.
- 17.00 uur Einde

Huiswerk: Reflecteer op een situatie vanuit één van je rollen. Kijk wat de focus van je aandacht is en welke principes je geleid hebben in je leiderschap.

Module 3: "Van overwinningen op jezelf naar Overwinningen op de omgeving."

Resultaten:

- Kennis van de aspecten van vertrouwen.
- Bewustwording en inzicht in persoonlijk medisch leiderschap t.a.v. de aspecten van vertrouwen.
- Inzicht in je rollen en zichtbaarheid hiervan in het aspect vertrouwen.
- Formuleren met toepassing van aangeboden theoretisch leiderschaps model van een persoonlijk statuut m.b.t medisch leiderschap in samenwerking met verschillen keten partners en netwerkverbanden.
- Bewustwording en inzicht in relatie tot deel- en eindverantwoordelijkheid gekoppeld aan vertrouwen.
- Domeinen verantwoordelijkheid nemen, persoonlijke ontwikkeling, leiden vanuit visie op de voorgrond.

Programma dag 1: Cirkels van Vertrouwen.

9.00 uur Inloop met koffie

9.30 uur Aanvang programma

- Hoe is het met een ieder?
- Bespreken "huiswerk":
- Aandachtspunten in deze twee dagen.

PAUZE

- Persoonlijk Statuut; presentatie van een ieder.
- Introductie op Overwinningen op je omgeving.
- Vertrouwen als basis; vertrouwen in jezelf en vertrouwen in de ander (je omgeving)
Een oefening.

12.45 uur LUNCH

- 14.00 uur Middag programma
- Energizer met mind fullness oefening.
 - Vertrouwen in jezelf; Vragenlijst vertrouwen.
 - Uitwisselen met elkaar en dialoog: koers bepalen.
- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Persoonlijke opdracht met vertrouwen.
Ieder krijgt per half uur een vraag aangeboden.
- 16.45 uur Evaluatie van de dag
- 17.00 uur Einde programma

Programma dag 2: Principes van persoonlijk management.

- 09.00 uur Welkom en start van de dag.
- terugblik dag 1, vragen?
- geleide meditatie.
- 09.30 uur Overwinningen met de omgeving:
"de emotionele bankrekening"
Individuele opdracht.
- 10.30 uur PAUZE
- 10.45 uur Uitwisselen met elkaar.
Luisteren, samenvatten en doorvragen.
- 11.15 uur Medisch leiderschap en tijdmanagement: organiseren en uitvoeren op basis van prioriteiten.
- Opdracht vanuit het persoonlijk statuut: plannen vanuit kwadrant 2: belangrijk/niet dringend.
Wat ga jij verder uitwerken in een plan van aanpak richting een resultaat als medisch leider aan het einde van deze scholing?
- 12.30 uur LUNCH
- 13.30 uur Principes van interpersoonlijk leiderschap:
Onderscheiden van verschillende paradigma's in Menselijke interactie.
- Welke herken jij?
- Praktijksituatie in leven/werk plaatsen en herplaatsen
Op basis van een gekozen paradigma.
- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Principes van empatische communicatie;
Eerst begrijpen, dan begrepen worden.
Welke overwinning(en) op je omgeving wil je aangaan
Vanaf nu?
Opdracht: een uitwerking met behulp van de theorie.
- 16.30 uur Evaluatie en afspraken.
- 17.00 uur Einde

Module 4: Medisch Leiderschap; in de verschillende rollen.

Resultaten:

- Bewustwording, inzicht en kennis van coaching stijlen en modellen.
- Oefening met verschillende stijlen van coaching.
- Men heeft inzicht in gewenste coaching stijl in combinatie met de verschillende rollen.
- Kennis van transformatie processen in jezelf, organisatie en maatschappij.
- Inzicht in persoonlijke leiderschapsstijl volgens Hersey en Blanchard.
- Domeinen voorbeeldgedrag, zichtbaarheid, coachen en aansturen, verbinden op de voorgrond.

Programma dag 1:

- 9.00 uur Aanvang programma
- Hoe is het met een ieder?
 - Bespreken "huiswerk":
 - Introductie op de module.
- 10.30 uur PAUZE
- 10.50 uur Maak jouw "beeld" van Leiderschap.
Welke vragen heb je aan jezelf en aan elkaar?
- Stal de essentie van je gedachten uit.
Wat is daar voorbij? Wat heb je te doen?
- 12.30 uur LUNCH
- 13.30 uur Persoonlijk proces in leiderschap.
Werk het proces Enneagram uit en maak
Gebruik van alle inzichten uit de vorige modules.
- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Plenaire presentatie aan elkaar.
Vragen, geven en ontvangen van feedback aan elkaar.
- 16.30 uur Evaluatie van de dag
- 17.00 uur Einde programma

Programma dag 2: Medisch Leiderschap; Verandering in/van de organisatie.

- 09.00 uur Welkom en start van de dag.
- terugblik dag 1, vragen?
- geleide meditatie.
- 09.30 uur Parabel van de Taakgerichtheid.
- Delen van reacties.
- Transformatiecyclus van Quinn.
- Opdracht betreffende organisatie verandering.
- Maak koppeling met het model van proces enneagram.
- 10.45 uur PAUZE
- 11.00 uur Waar ligt het accent van gezamenlijke koers bepaling in Leiderschap?

Opdracht: Leiderschapsstijlen Hershey & Blanchard.
Oefening met stijlen.
- 12.30 uur LUNCH
- 13.30 uur Werken met organisatie issues.

- Casus
- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Vervolg werken met het organisatie issue.
- 16.30 uur Evaluatie en afspraken.
- 17.00 uur Einde

Module 5: Medisch Leiderschap bij innovatie processen; kwaliteit-, resultaat gericht en wederzijds afhankelijk.

Resultaten:

- Bewustwording en inzicht in medisch leiderschap in innovatie processen.
- Omgaan met weerstanden vanuit medisch leiderschap.
- Kwaliteitsbewaking door medisch leiderschap dat integraal en procesmatig wordt toegepast.
- Oefenen in omzetten van lineair denken en handelen naar cyclisch denken en handelen aan de hand van praktijk casussen.
- De domeinen zichtbaarheid, verantwoordelijkheid, verbeteren van de zorgkwaliteit, verbinding.

Programma dag 1:

9.00 uur Aanvang programma

- Hoe is het met een ieder?
- Bespreken "huiswerk": Covey uitlezen.
- Introductie op de module; waar waren we gebleven?

10.30 uur PAUZE

10.50 uur Omgaan met verandering: Transformaties in organisaties en werk.
Introductie met : Wie heeft mijn kaas gepikt?

Opdracht:

- Bekijk in twee talen het verhaal van wie heeft mijn kaas gepikt en koppel deze aan de eerste drie principes van Covey.
- Opdracht transformaties in organisaties en werk.(zie module 4).

12.30 uur LUNCH

13.30 uur Welk inzicht krijgen we door de opdracht in de ochtend?

Wederzijdse Afhankelijkheid opdracht:

- lees notitie

- maak een analyse van eigenschappen 4,5,6 van Covey voor jouw vakgroep/ organisatie.
- Leg deze analyse naast jouw persoonlijke verhouding Tot deze eigenschappen.

15.00 uur PAUZE

15.15 uur Welke eigenschap vraagt de meeste aandacht en voorbij welke belemmeringen moeten we dan komen?
Hoe zet je daar medisch leiderschap bij in?

16.30 uur Evaluatie van de dag

17.00 uur Einde programma

Programma dag 2: Resultaatgericht in wederzijdse afhankelijkheid.

- 09.00 uur Welkom en start van de dag.
- terugblik dag 1, vragen?
- geleide meditatie.
- 09.30 uur Resultaatgericht en wederzijds afhankelijk werken aan gezamenlijk issue in de trainings groep b.b de duurzame inzet van middelen of samenwerking in multidisciplinaire team.
- Analyse m.b.v 12 square model; werken met interne en externe hulpbronnen op de tijd lijn van toekomst naar heden en dan bezien wat in het verleden hoort te blijven.
- Overzicht van de deel issues maken.
- 10.45 uur PAUZE
- 11.00 uur Integraal medisch leiden van een aantal issues door uitwerking van de velden van het proces enneagram:
- wat is er te doen in het veld van de strategie?
- wat is er te doen in het veld van structuur en beheersing?
- wat is er te doen in het veld van zelforganisatie?
- 12.30 uur LUNCH
- 13.30 uur Vervolg van de opdracht;
- resultaatformulering per deel project.
- uitwerking in een tijdspad.
- kijken naar rollen en bijbehorende taken & verantwoordelijkheden.
- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Vervolg werken met een organisatie issue.
- 1 deelaspect uitwerken met het werkproces van enneagram.
- 16.30 uur Evaluatie en afspraken.
- 17.00 uur Einde

Huiswerk: Werk komende tijd met toepassing van de theorie een onderdeel waar jij in je organisatie als medicus verantwoordelijk voor bent resultaat gericht uit in samenwerking met een andere vakgroep of discipline.

Module 6: Zelf reflecteren op Medisch Leiderschap, Samenwerkend Leiden en Invloed uitoefenen .

Resultaten:

- Men heeft kennis van een zelfreflectie model en kan dit toepassen.
- Men heeft kennis van stijlen van beïnvloeden op verschillende niveaus en ten aanzien van verschillende doelgroepen.
- Men heeft een plan van aanpak in het licht van medisch leiderschap uitgewerkt m.b.v. de aangeboden theorie voor de eigen ontwikkeling en de organisatie waar men werkzaam is.
- Alle domeinen komen samen.

Programma dag 1:

9.00 uur Aanvang programma

- Hoe is het met een ieder?
- Introductie op de module; waar waren we gebleven?
- Samen werken of Samenwerken in wederzijdse afhankelijkheid? Wat lukt al wat nog niet, wat is de wens?
- Is de focus op procesmatig leidinggeven of op inhoudelijk operationeel werken?

10.30 uur PAUZE

10.50 uur Synergie: De meerwaarde van het geheel ten opzichte van de delen.

Opdracht:

- Wat zijn stuwende bewegingen en wat zijn remmende krachten? In jouw zelf en tussen elkaar?
- Inventarisatie maken van vak overstijgende thema's waarin medici in wederzijdse afhankelijkheid en resultaatgericht kunnen samenwerken.

12.30 uur LUNCH

13.30 uur Gezamenlijk thema in gezamenlijkheid uitwerken voor komend jaar.

Criteria:

- Toepassen van alle theorieën en aangereikte modellen tot nu toe.
- Attitude is pro-actief, belangrijke zaken eerst en eind resultaat voor ogen.
- Er worden taken & verantwoordelijkheden verdeeld op basis van kern kwaliteiten.

- 15.00 uur PAUZE
- 15.15 uur Tussen reflectie op verloop opdracht en ieders attitude. Vervolg van de opdracht.
- 16.30 uur Evaluatie van de dag
- 17.00 uur Afspraken voor de volgende dag.

Programma dag 2:

- 9.00 uur Welkom en programma door spreken.
- 9.30 uur Vervolg opdracht dag 1 of opstart met thema 2.
- 10.30 uur PAUZE
- 10.50 uur Beïnvloeden: hoe doen we dat en wat kan aandacht krijgen hierin?
Roos van Leary.
- 12.30 uur LUNCH
- 14.30 uur Afstemming in het licht van het proces, waar de focus voor de middag op komt.
- 16.00 uur Reflecteren op elkaar, persoonlijk en het geheel?
Afspraken m.b.t. de eindopdracht voor 13 februari.
- 17.00 uur Einde.

Presentatie opdracht: Iedere deelnemer bereidt een eind presentatie voor waar hij/zij het persoonlijk ontwikkelingstraject in medisch leiderschap tot uiting brengt waarin kennis en toepassing van aangeboden theorieën en modellen zichtbaar wordt.

Literatuurlijst.

- Collins, J. (2015) *Good to Great, nederlandse editie. Amsterdam: Business Contact.*
- Covey, S. (2010) *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact*
- Covey, S. (2008) *De snelheid van vertrouwen: dat wat alles verandert. Amsterdam: Business Contact*
- Haan, E. de., Beerends, E. (2012) *Organisatieontwikkeling met de Theory U. Amsterdam: Boom/Nelissen*
- Loon, R. van. (2009) *Het geheim van de leider. Assen: Koninklijke van Gorcum*
- Nathans, H. (2005) *Werken met het enneagram. Naar persoonlijk meesterschap en sociale intelligentie. Schiedam: Scriptum*
- Maex, E., (2006) *Mindfulness. Tiel: Lannoo*
- Ofman, D. (2010) *Bezieling en kwaliteit in organisaties. Utrecht-Antwerpen: Servire - Kosmos Uitgevers*
- Quinn, R. (2006) *Diepgaande verandering. Den Haag: Academic Service*
- Rikmenspoel, M. (2006) *Spirituele intelligentie. Haarlem: Altamira-Becht*