

Erasmus MC

Universitair Medisch Centrum Rotterdam



Zichtbaar Leiderschap

Strategisch niveau

26 oktober 2016



Introductie en toelichting 'zichtbaar leiderschap'

Toelichting 'zichtbaar leiderschap': Rollen, competenties en gedrag

Het leiderschapstraject is opgezet met als doel gezamenlijk Koers18 te versterken en te versnellen en leiding te geven aan de verandering aan de hand van onze kernwaarden Verbindend, Ondernemend en Verantwoordelijk. Elke kernwaarde is doorvertaald in een leiderschapsrol met bijbehorend gedrag en competenties.



Persoonlijk leiderschap

- Handelen vanuit persoonlijke waarden
- Zelfinzicht



Verbindende Leider

- Luisteren en vragen stellen
- Uitspreken
- Krachten bundelen
- Visie ontwikkelen en mensen meenemen



Ondernemende Leidinggevende

- Meerwaarde creëren voor de buitenwereld
- Patiënt- en verwijzersgericht acteren
- Innoveren en patronen doorbreken



Verantwoordelijke manager

- Continu verbeteren
- Aanspreken en waarderen
- Handelen conform kaders en keuzes
- Sturen op resultaat en verantwoordelijkheid

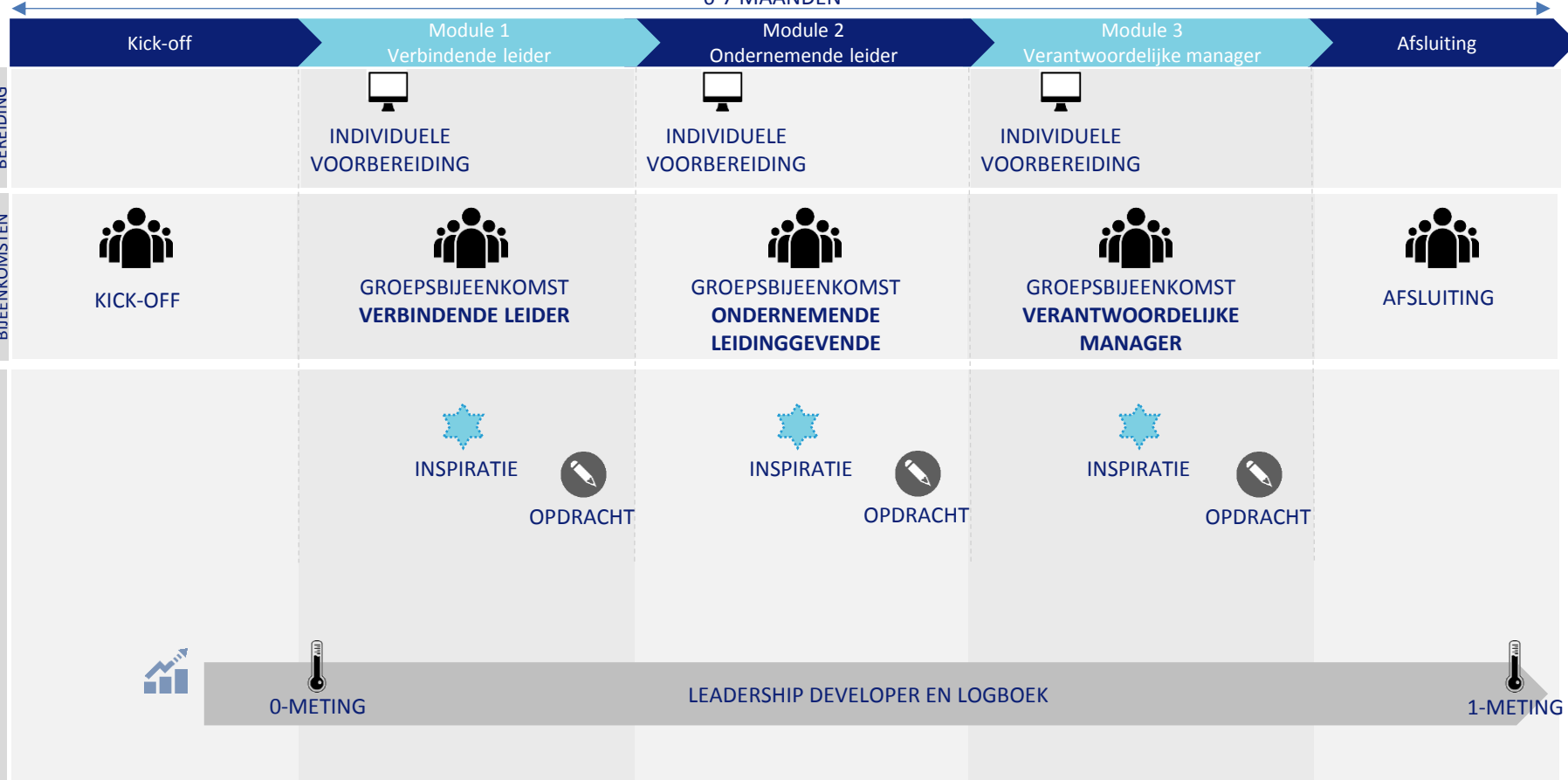


Zichtbaar Leiderschap

Het programma



6-7 MAANDEN



Individuele voorbereiding

- Goed bekend zijn met Koers18 en de Leiderschapsvisie (hier gaan we in de kick off inhoudelijk mee aan de slag)
- 1 minuut pitch voorbereiden:
 - Wat inspireert jou aan Koers 18?
 - Hoe typeer jij jouw leiderschap?
 - Wat drijft jou?

Doelen

- Context schetsen leiderschapstraject
- Kennismaken

- Input ophalen vervolgmodes
- Gemeenschappelijk vertrekpunt creëren
- Eerste beeld eigen ontwikkelpunten

13.30 – 14.00 Inloop

14.00 – 15.00 Welkom, introductie, programma en kennismaking - *plenair*

- Introductie / opening
- Programma en context
- 1 minuut pitches ter kennismaking

15.00 – 16.30 De Koers en Cultuur van het Erasmus MC - *plenair*

- Persoonlijk verhaal van Ernst, David of Jaap over de koers van het Erasmus MC en de uitdagingen voor de toekomst. Uitgangspunten: de urgentie om te veranderen, het belang van samenwerken, blijven leren, krachten en valkuilen kennen, feedback geven en krijgen
- Oogsten reacties en feedback
 - Wat sprak aan en wat niet?
 - Welke feedback hebben jullie voor de spreker?
- Discussie n.a.v. de inleiding
 - Wat is volgens jullie de Sense of Urgency / Sense of Excitement?
 - Hoe kijken jullie aan tegen de gestelde ambities? Welke gewaagde doelen heb jij/jouw afdeling?
 - Welke uitdagingen zie je voor het Erasmus MC op organisatieniveau en op leiderschap?
Mogelijke thema's van te voren voorbereiden: wantrouwen, afdelingshoofden v.s. directeuren, etc.
 - Oogsten: wat betekent dit voor jullie?
 - Eventueel onderlinge beelden op afdelingsniveau ophalen
- Verschillende werkvormen mogelijk: kant kiezen, cijfers geven, handen opsteken
- Stimuleren van kritische vragen en persoonlijk maken: wat is jouw eigen worsteling? Aanspreken op persoonlijke verantwoordelijkheid
- Oogsten: wat ga jij hiermee doen?

16.30 – 17.00 Pauze

17.00 – 18.30 Tafelgesprek Leiderschap - *plenair*

- Elke deelnemer kiest een bord van een leider die zij inspirerend vindt (er zijn ca. 10 in de ruimte). Vervolgens hierover het gesprek: waarom kies je deze leiders? Hoe raakt het jou?
- Een filosofisch tafelgesprek over leiderschap volgt over o.a. vertrouwen, kwetsbaarheid en moraliteit.
- Leiderschap binnen Erasmus:
 - Hoe kijken we naar leiderschap binnen het Erasmus MC?
 - De Leiderschapsvisie en 3 leiderschapsrollen: wat betekenen deze rollen? Hoe verhouden deze rollen zich tot elkaar? (Leiderschapsrollen op placemat)
- Persoonlijk:
 - Persoonlijke koppeling: Wat is jouw grootste worsteling op het gebied van leiderschap? Kijkend naar de 3 leiderschapsrollen, waar zit voor jou de meeste ontwikkeling?
 - Deel dit met jouw buurvrouw/buurman
 - Terugkoppeling plenair

18.30 – 19.00 Afronding - *plenair*

- Doorkijk vervolgsessies
- Uitleg leadership developer en check op de lijsten van de leadership developer
- Toelichting It's Learning en huiswerkopdrachten
- Persoonlijk koersverhaal & uitreiken boekjes

Inspiratie

- Informatie en tips Persoonlijk koersverhaal

Opdrachten

- Aanmelden It's Learning
- Eerste opzet persoonlijk koersverhaal
- Persoonlijke ontwikkelopgave formuleren

Leadership Developer

- Uitzetten en invullen van 0-meting



Individuele voorbereiding

- Samenwerkingsmodel bestuderen
- Casussen / dilemma's op samenwerking meenemen



Programma Verbindende Leider

Module 1 Strategisch niveau



Doel

- Verbinding met jezelf: inzicht in eigen krachten en valkuilen, verbinding met anderen: belang van samenwerken en collectief acteren duidelijk en verbinding met de organisatie: denken in groter geheel én eigen afdeling

08.30 – 09.00 Inloop

09.00 – 10.00 Welkom, introductie, terugblik en programma - *plenair*

- Welkomstwoord en context van de module
- Toelichten programma
- Rondje: hoe zit je hier vandaag?
- Terugblik kick off en thema's uit de kick off in het programma plaatsen
- Terugblik persoonlijk koersverhaal

10.00 – 12.30 Verbinding met jezelf deel 1 – *in 2 subgroepen*

- Uitleg van het rapport en bespreken van de groepsanalyse uit de Leadership Developer: welke patronen zien we? Wat zijn onze uitdagingen als groep?
- Teruggeven Leadership Developer. De deelnemers krijgen 30 minuten om de Leadership Developer door te lezen en de volgende vragen te beantwoorden: Wat voor leider ben je? Wat is jouw kracht? Wat is jouw valkuil? Wat verbaast je? Wat zou je willen je ontwikkelen? Wat zijn de meest vormende momenten geweest voor jou als leider?
- Daarna wordt de feedback van elke deelnemer 30 minuten besproken.
 - We starten met een beeldenstorm: welke beelden bestaan er van mij? Deze beelden worden door de procesbegeleider meegeschreven op kaartjes om terug te geven aan de deelnemer
 - Vervolgens bespreekt de deelnemer wat opvalt uit de Leadership Developer
 - De andere deelnemers stellen vragen en geven feedback

12.30 – 13.00 Lunch

13.00 – 14.30 Verbinding met jezelf deel 2 – *in subgroepen*

- Restende Leadership Developers bespreken op dezelfde wijze

14.30 – 16.30 Samenwerkingen binnen Erasmus MC - *plenair*

- Hoe scoor je samenwerking binnen het Erasmus MC (a.d.h.v. het samenwerkingsmodel)?
- Deelnemers brengen casussen/dilemma's in op samenwerking
- Gezamenlijk analyseren van de casussen
- Bepalen van collectieve quick win op het gebied van samenwerking binnen Erasmus MC

16.30 – 17.00 Reflectie - *plenair*

- Reflecties op de persoonlijke leeropgave
- (Evt. 5 vragen bedenken voor de game)

17.00 – 17.30 Afronding - *plenair*

- Vooruitblik vervolgsessies
- Toelichting huiswerk
- Uitleg persoonlijk koersverhaal

Inspiratie

- Ted video van Margaret Heffernan over het belang van krachten bundelen en constructief conflict
 - Vraag: Hoe organiseer jij tegenspraak?

Opdrachten

- Aanpakken van een quick win op het gebied van samenwerking binnen Erasmus MC
- Concretiseren persoonlijke ontwikkelopgave
- Aanscherpen persoonlijk koersverhaal

Leadership Developer

- Ga in gesprek met 2 collega's (leidinggevende, peers, of direct reports) over de resultaten van jouw leadership developer om beter inzicht te krijgen in jezelf en jouw ontwikkeling

Individuele voorbereiding

- Korte reflectie op de quick win op samenwerking: wat heb je gedaan en wat heeft het opgeleverd?
- Lezen theorie dysfunctionele bureaucratie / model patronen doorbreken
- Meenemen van een persoonlijke casus op bureaucratie en stroperigheid



Doel

- Deelnemers zijn in staat om ontwikkelingen in de buitenwereld te vertalen naar de context van het Erasmus MC en om daar daadkrachtig en effectief op in te spelen

08.30 – 09.00 Inloop

09.00 – 10.00 Welkom, introductie en programma - plenair

- Introductie / opening
- Programma en context
- Terugblik Module 1
- Rondje: hoe heb jij jouw persoonlijke ontwikkelopgave geconcretiseerd?
- Terugkoppeling quick win op het gebied van samenwerking binnen Erasmus MC (delen van reflecties)
- Terugkoppeling: hoe organiseer jij tegenspraak?

10.00 – 10.30 Verwijzersfilm - plenair

- Filmcompilatie van interviews met verwijzers uit de regio
- Daarna discussie en reflectie: Wat valt je op? Wat moet anders?

10.30 – 12.00 Patiëntenarena – plenair

- Er zijn 8 patiënten uitgenodigd voor de patiëntenarena.
- De patiëntenarena bestaat uit een binnen- en buitenring. Centraal in de binnenring zitten de patiënten van het Erasmus MC. In de buitenring is plaats voor de deelnemers.
- De patiëntenarena bestaat uit twee rondes. In ronde 1 gaan de patiënten met de procesbegeleider van &samhoud in gesprek over hun ervaringen met het Erasmus MC. In de tweede ronde krijgen de deelnemers van het Erasmus MC de gelegenheid om verdiepende vragen te stellen aan de patiënten om een beter begrip te creëren van hun ervaringen.

12.00 – 13.00 Reflectie op de verwijzersfilm en patiëntenarena

- Oogsten van belangrijkste inzichten uit de ochtend
- Formuleren van verbeteracties op basis van deze inzichten
- *Ondertussen krijgen de patiënten een lunch aangeboden*

13.00 – 14.00 Lunch

14.00 – 16.00 Doorbreken van bureaucratie / Talentmanagement – in 2 subgroepen

Doorbreken van bureaucratie

- Korte inleiding op functionele en dysfunctionele bureaucratie
- Bespreken van meegebrachte casussen in subgroepen
- 2 of 3 casussen plenair bespreken, grondoorzaken analyseren en verbeterstappen formuleren: hoe kunnen we versnellen? Hoe kunnen we oude patronen doorbreken of loslaten?
- Handvatten bieden voor het doorbreken van patronen

Talentmanagement

- Introduceren van 4 categorieën: zorg, behoudende krachten, groeiers en toptalenten
- Plotten van medewerkers op deze categorieën en elkaar bevragen: wat maakt dit een toptalent?
- Hoe ga jij om met toptalenten en zorgen? Wat biedt je? Hoe doe je dit in de groepsdynamiek?
- Reflectie: Is dit nieuw? Waar vraag je hulp? Helpt dit?

16.00 – 17.00 Afronding en Reflectie - plenair

- Reflectie op de dag.
 - Welke patronen ga jij de komende weken doorbreken binnen Erasmus MC?
 - Waar ga jij ondernemerschap laten zien binnen Erasmus MC?
- (Evt. 5 vragen bedenken voor de game)
- Vooruitblik vervolgsessies
- Toelichting huiswerk

Inspiratie

Opdrachten

- Eerste stappen om dysfunctionele bureaucratie te doorbreken
- Aanvullen/aanscherpen persoonlijk koersverhaal

Leadership Developer en Logboek



Individuele voorbereiding

- Stuur jouw A3 jaarplan 2016 en plannen voor prestatiebekostiging op
- Bestuderen e-college en eventueel verdiepende informatie (filmpjes en literatuur)



Programma Verantwoordelijke manager

Module 3 Strategisch niveau

Doel

- Stimuleren van verantwoordelijkheid en een lerende grondhouding, feedback en voeren van (lastige) gesprekken over (nemen van verantwoordelijkheid voor) prestaties en hoe deze bereikt worden, inzicht in belang van keuzes maken en hiernaar handelen

08.30 – 09.00 Inloop

09.00 – 09.30 Inleiding - *plenair*

- Introductie / opening
- Programma en context
- Terugblik Module 2, de afgelopen weken en het doorbreken van patronen/bureaucratie

09.30 – 12.00 Sturing

- Korte inleiding op growing and going concern, A3 jaarplannen en prestatiebekostiging
- Gallery Walk: Plannen voor prestatiebekostiging en A3 jaarplannen hangen aan de muur. Deelnemers kijken naar elkaar's jaarplannen en stellen vragen in carrouselvorm. Let op de volgende vragen:
 - Zijn de plannen SMART?
 - Is het growing of going concern?
 - Hoe hangen de plannen samen met Koers18?
 - Hoe zie je de klant (patiënt) en medewerkers terug?
 - Hoe zie je de ACES terug?
- Plenair beelden oogsten: wat viel op? Wat is de grootste inhoudelijke worsteling voor jou m.b.t. prestatiebekostiging en/of A3?
- Discussie: wat kijk jij doen? Wat heb jij nodig?
- Afronding: wat haal jij hier persoonlijk uit? Welk gesprek wil je liever niet voeren, maar zou je wel moeten voeren m.b.t. sturing?

12.00 – 13.00 Het moedige gesprek incl. lunch

- Korte inleiding op het moedige gesprek
- Deelnemers pakken een broodje en gaan buiten wandelen in tweetallen. Ze krijgen vragenkaartjes mee om gezamenlijk het moedige gesprek dat zij moeten voeren te analyseren

13.00 – 14.00 Reflectie

- Welk moedig gesprek moet jij nog voeren?
- Waarom heb je dat nog niet gedaan?
- Wat heb jij nodig om dit gesprek te voeren?

14.15 – 16.15 Veranderen binnen Erasmus MC

- Korte inleiding op veranderen binnen Erasmus MC en ONE
- Discussie: Waar heb ik het wantrouwen zitten m.b.t. ONE? Waar beweeg ik niet? En welke andere weerstand mechanismen pas ik toe?
- Reflectie: Wat kan jij hier aandoen? Wat kan Erasmus hier aan doen? Wat kun jij doen in jouw voorbeeldgedrag?
- Introductie op succesvolle veranderingen: 6 succesfactoren
- Analyse van ONE a.d.h.v. de 6 succesfactoren
- Oogsten naar persoonlijke reflectie: Waar ligt jouw eigenaarschap? Wat kun jij zelf doen?

16.30 – 17.00 Reflectie – *plenair*

- Welke eigen reflectie haal je uit de dag?
- Kun je nog verbindingen leggen met voorgaande modules?

17.00 – 17.30 Afronding - *plenair*

- Vooruitblik afsluiting
- Toelichting opdrachten

Inspiratie

Opdracht

- Voeren van een moedig gesprek
- Uitvoeren actiepunten m.b.t. ONE
- Finaliseren persoonlijk koersverhaal

Leadership Developer en Logboek



Individuele voorbereiding

Afsluiting Strategisch niveau

Individuele voorbereiding

- Voorbereiden pitch persoonlijk koersverhaal
- Reflectie: wat heb je geleerd?



Doel: Gezamenlijke en energieke afsluiting

13.30 – 14.00 Inloop

14.00 – 14.30 Welkom, introductie en programma – *plenair*

- Introductie / opening
- Programma en context
- Rondje: hoe zit je hier vandaag?
- Terugblik Module 3
- Terugkoppeling moedige gesprekken en veranderplannen

14.30 – 16.30 Onderwerp naar keuze

- Wordt ingevuld a.d.h.v. de behoeftes van de groep

16.30 – 17.00 Workshop vragen Knowledge Knockout

- Vragen verzinnen voor de Knowledge Knockout Game

17.00 – 18.00 Afronding

- Muzikale en interactieve afronding door de Piranha's

18.00 – 19.00 Diner

- Informeel diner
- Ruimte om informeel met elkaar na te praten
- Individuele feedback per deelnemer

Inspiratie

Opdracht

Leadership Developer en Logboek

- Uitzetten en invullen van 1-meting (na ongeveer 1 jaar)

