**Leerbrief module 1 Pro Persona Academie voor programmaleiders**

‘De rollen, taken en verantwoordelijkheden van programmaleiders in resultaatverantwoordelijke teams’

1. **Algemeen kader**

**Inleiding**

De Pro Persona Academie (PPA) heeft o.a. tot doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van programmaleiders (PL), teneinde beter in staat te zijn de missie (kortweg: hoge kwaliteit van zorg, tegen acceptabele kosten) en het afgeleide beleid te realiseren. In dit verband wordt voor de zittende PL in 2017/2018 een leergang van 3 modules (van elk één dagdeel) aangeboden.

Met ingang van 1 januari 2016 is Pro Persona met een wijziging van de organisatiestructuur (‘verplatting’ binnen SGGz en Basis GGz) en daaraan gekoppelde besturingsfilosofie) en de keuze voor de ontwikkeling van succesvolle RVT’s (in het Profiel Pro Persona zijn teams als kernen van de organisatie benoemd) in zekere zin een nieuwe organisatieontwikkelingsfase ingegaan. Bij het ontwikkelen van het opleidingsaanbod wordt vanuit de PPA het RVT-model (en het boekje ‘Teamontwikkeling Pro Persona’) als fundament gebruikt. Uitgangspunt: het door middel van hoogwaardige en efficiënte opleiding leveren van een wezenlijke bijdrage aan de gewenste cultuur en competenties binnen het team. Centraal hierin is het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, de IK in het mode RVT. Dat geldt ook voor de PL die in deze leerbrief centraal staat. In deze leerbrief wordt module 1 ‘De rollen, taken en verantwoordelijkheden van programmaleiders in resultaat verantwoordelijke teams’ uitgewerkt.

**Kader PL-programma**

Bij het ontwikkelen van scholingsaanbod is het van belang naadloos aan te sluiten bij de ambities van de organisatie en daarin focus aan te brengen. Dat vormt daarmee een eigen en herkenbaar kader voor PL waarbinnen een scholingsaanbod wordt ontwikkeld. Het kader is:

* Het profiel Pro Persona
* Visie en strategie Pro Persona 2015-2018
* Het teamontwikkelingsinstrument RVT’s Pro Persona (model RVT en boekje ‘Teamontwikkeling Pro Persona’)
* Functiebeschrijving Programmaleider
* Matrixorganisatie 1.0 (juli 2016)
* Kwaliteitsstatuut Pro Persona GGZ (december 2016)
* Professioneel statuut Pro Persona SGGZ
* Positie programmaleiders Pro Persona
* Het achtfasenmodel voor verandering van prof. John Kotter (Leiderschap bij verandering)
* ‘Good to Great’ van prof. Jim Collins
* Het HPO-gedachtegoed en de HPO-methodiek van dr. André de Waal

Bovendien spelen (actuele) beleidsnotities een belangrijke rol in de ontwikkeling van het aanbod. Met betrekking tot de doorontwikkeling van programmaleiders in Pro Persona gelden in dit verband in het bijzonder:

* Beleidskader Optimalisatie Effectiviteit Zorg 2017-2020
* Doorontwikkeling opleidingen: kleiner en beter
* Centraal Opleidingsplan Pro Persona 2018 – 2020
* Implementatieplan ontwikkeling resultaatverantwoordelijke teams, ondersteuning vanuit de Pro Persona Academie in 2016

**Kwaliteit van het aanbod**

De Pro Persona Academie staat voor een kwalitatief hoogwaardig aanbod. Dit is als volgt concreet gemaakt:

* Relevant in relatie tot het realiseren van de ambities zoals beschreven in het profiel Pro Persona en andere beleidsnotities (RVT-model)
* State of the art qua inhoud en didactiek (70:20:10 regel)
* In alle opzichten inspirerend, verassend en enthousiasmerend
* Waardering door de deelnemers met een 8 of hoger.

**Doelgroep**

Tot de doelgroep behoren alle programmaleiders van Pro Persona.

Gezien de belangrijke samenwerkingsrelatie tussen m.n. zorgmanager/programmaleider in de implementatie van zorgprogramma’s wordt in de sfeer van gerichte voorbereidingsopdrachten de samenwerking tussen de beide functies gestimuleerd.

1. **Specifieke kader voor module 1 ‘De rollen, taken en verantwoordelijkheden van programmaleiders in resultaatverantwoordelijke teams’**

**Uitgangspositie van de doelgroep**

Teneinde de voornoemde samenhang en synergie in de breedte van het aanbod te ontwikkelen en borgen, is het van belang dat de startsituatie bij het begin van de module wordt bepaald. Dus wat is er op dat moment al concreet vanuit de PPA aangeboden. Hier wordt dan naadloos op voortgebouwd.

Bij aanvang van module 1 **‘**De rollen, taken en verantwoordelijkheden van programmaleiders in resultaatverantwoordelijke teams’ zijn de volgende producten vanuit de Pro Persona Academie aangeboden:

* Dag van de Leidinggevende (2017)

**Leerdoelen Leergang PL 2017-2018**

De leergang bestaat uit 3 modules van elk één dagdeel, waarbij in deze leerbrief module 1 wordt uitgewerkt.

De leergang kent in zijn totaliteit de navolgende leerdoelen:

* Het informeren over de relevante ontwikkelrichting en beleidskaders in Pro Persona (missie, visie, beleid, matrixorganisatie en rollen en samenwerking daarbinnen etc. Waar gaan we als organisatie naartoe? Hoe ziet de organisatiestructuur eruit en wat is mijn rol daarbinnen (persoonlijk leiderschap)? Hoe verhoudt mijn rol zich tot andere rollen in de matrix en hoe kunnen we beter samenwerken?)
* Het ontwikkelen van praktische analysevaardigheden m.b.t. de kwaliteit en voortgang van implementatie van de zorgprogramma’s (Wat gaat goed en wat moet beter in de implementatie en de uitvoering van zorgprogramma’s in de RVT’s?)
* Het ontwikkelen van kennis en praktische vaardigheden om zorgprogramma’s (in nauwe samenwerking met de zorgmanager) te implementeren (Hoe kan ik daaraan als PL een optimale bijdrage leveren?).

Tijdens de uitvoering van de leergang kan, bijvoorbeeld op geleide van de leerbehoeften van de PL, aanscherping van de leerdoelen plaatsvinden.

**Kern van module 1 ‘De rollen, taken en verantwoordelijkheden van programmaleiders in resultaatverantwoordelijke teams’**

Er zijn tot dusver nog geen scholingen gegeven aan PL’s. Verder is bij de selectie van de PL’s niet altijd uitgegaan van ‘eerst wie, dan wat’. Het zicht op de huidige kwaliteit van de PL is diffuus. Een aantal hoofden zorgprogramma heeft in verschillende gesprekken en notities aangegeven (2015-2017) dat programmaleiders onvoldoende zijn gepositioneerd binnen de organisatie en er o.a. onduidelijkheid bestaat over de rollen, taken en verantwoordelijkheden van deze groep binnen de matrixorganisatie.

De kern van module 1 is het hart van het RVT-model ‘IK’, ofwel het persoonlijk leiderschap dat een programmaleider steeds meer moet gaan ontwikkelen op zowel persoonlijk als resultaatverantwoordelijk teamniveau in zijn of haar rol. Relevante vragen zijn dan:

* Hoe ziet de matrixorganisatie in Pro Persona eruit en op welke wijze is de PL daarin ingebed?
* Wat wordt er aan taken en verantwoordelijkheden van mij als PL verwacht?
* Wat is de betekenis van persoonlijk leiderschap daarin?
* Op welke wijze kan ik als PL in de verschillende samenwerkingsrelaties werkelijk verschil maken in het RVT (persoonlijk leiderschap)?
* Wat gaat daarin goed, wat moet beter?

Voor de opbouw van de scholing wordt gebruik gemaakt van de vier ontwikkelingsvelden, dus de rol van een programmaleider in relatie tot teamvitaliteit, innovatie, huis op orde en resultaatsturing. (figuur 1).



Figuur 1

**Leerdoelen**

In de module 1 ‘De rollen, taken en verantwoordelijkheden van programmaleiders in resultaatverantwoordelijke teams’ staan de volgende leerdoelen centraal:

* Meer overstijgend inzicht hebben en begrijpen van missie, visie, beleidsambities, organisatiestructuur/matrixorganisatie (rollen en verantwoordelijkheden, t.o.v. elkaar en de zorgmanager in het bijzonder)
* Diep begrijpen en verdiepen in de rol van programmaleider (IK in het model RVT) en vaardigheden ontwikkelen om het zelf (persoonlijk leiderschap) in eigen praktijk te doen

Zie relatie naar de voornoemde doelen.

**Leer- en werkvormen**

* Doceren en trainen
* Powerpointpresentatie (weinig sheets)
* Opdrachten

**Apparatuur**

* Computer
* Beamer (ivm Powerpoint presentatie)
* Flip-over met stiften

**Literatuur**

In deze leergang voor PL wordt het navolgende studieboek gebruikt:

* ‘Leiderschap bij verandering’ prof. John Kotter

Aan het einde van de eerste lesdag wordt deze aan de PL uitgereikt.

In het kader van het vestigen van (meer) persoonlijk leiderschap wordt actief gebruik gemaakt van het gedachtegoed van Stephen Covey (‘De zeven eigenschappen van effectief leiderschap’)

**Docenten/trainers**

Ronald Bos

Assistent: Jasmijn Bax

**Tijdsbelasting**

De module start met een voorbereidingsopdracht die vooraf is toegestuurd. Het programma bestaat uit een ochtend 08:30-12:00 uur of middag van 13:00-16:30 uur. In totaal gaat het om een tijdsbelasting van 4 uur.

1. **Uitwerking programma module 1**

**Voorbereidingsopdracht (half uur)**

Aan de deelnemers is gevraagd om onderstaande voorbereidingsopdracht te maken en te mailen naar Jasmijn Bax.

Werk op 1 A4 onderstaande vragen uit:

1. Wat is de stand van zaken in jouw zorgprogramma(’s)?
2. Hoe heb je de implementatie aangepakt?
3. Wat gaat goed en wat kan beter?

Door de voorbereidingsopdracht wordt de verbinding tussen theorie en praktijk gemaakt wat aansluit bij de 70:20:10 regel.

**Dagdeel 1 (08:30-12:00 of 13:00-16:30)**

**08:15-08:30 uur Inloop met koffie en thee**

**08:30-08:50 uur Inleiding**

Kort kennismakingsrondje en toelichten van a. de opbouw en de algemene leerdoelen van de leergang PL 2017-2018 b. de opbouw en de specifieke leerdoelen van module 1

**08:50-10:00 uur Programmaleider in Pro Persona**

In dit onderdeel wordt het noodzakelijke fundament aan kennis en inzichten gevestigd: Hoe hebben we het hier georganiseerd en wat betekent dat voor mij?

* Missie en zorgvisie van Pro Persona
* Matrixorganisatie in Pro Persona
* Rol en verantwoordelijkheid van de PL in de matrix
* Samenwerkingsrelaties van de PL in de matrix
* Model RVT met focus op persoonlijk leiderschap
* PL en persoonlijk leiderschap in het RVT

Er wordt hierin heel scherp aan de wind gezeild als het gaat om het overbrengen van de ambities en doelen van Pro Persona voor de komende jaren en wat wordt daarin vanuit de organisatie van de PL verwacht. Er is natuurlijk ruimte voor het stellen van vragen, maar de focus in dit deel van het programma ligt vooral op kennisoverdracht.

**10:00 – 10:15 uur Pauze**

**10:15 – 11:30 uur Programmaleider en persoonlijk leiderschap**

Een succesvolle PL toont persoonlijk leiderschap in het implementeren van het zorgprogramma. Het persoonlijk leiderschap wordt uiteindelijk bepaald op het snijvlak van kennis (waarom, wat?), vaardigheden (hoe?) en motivatie (wil). Dat wordt zichtbaar in de mate waarin je pro-activiteit toont, naar voren stapt en in een weerbarstige werkelijkheid (meer) invloed probeert uit te oefenen (cirkel van invloed/betrokkenheid).

Je weg als PL zoeken en vinden in die weerbarstige werkelijkheid (van snelle veranderingen, randvoorwaarden die nog niet altijd goed zijn ingeregeld en belangen die niet altijd parallel lopen etc.) is inherent aan iedere GGz-organisatie. Uit de inventarisatie van leerbehoeften, ook onder PL, is komen vast te staan dat dit nadrukkelijk speelt. Er is geen gespreid bedje en dat komt er ook niet, maar hoe kun je daarbinnen als PL toch succesvol(ler) zijn. Kortom, het begint uiteindelijk bij jezelf en dan is, ook in de rol van PL, veel meer mogelijk dan je op voorhand realiseert.

Aan de hand van een concrete opdracht worden de PL genoodzaakt:

* Beter naar hun eigen persoonlijk leiderschap als PL te kijken
* Aangezet daarin andere stappen te zetten (vergroten cirkel van invloed)

Verder ontstaat hiermee ook beter zicht op:

* De uitgangssituatie in de kwaliteit van PL
* Zaken die randvoorwaardelijk beter ingeregeld moeten worden om de functie van PL uit te voeren (cirkel van betrokkenheid, kan op een ander terrein weer worden opgepakt)

**11:30 – 11:45 uur Implementeren van een zorgprogramma: introductie Kotter**

Aan het einde van module 1 krijgen de PL het boek ‘Leiderschap bij verandering’ van prof. John Kotter uitgereikt. Uit de leervrageninventarisatie vooraf (maar ook uit het eerder deel van module 1 die dag) blijkt dat een deel van de praktische leervragen gaan over implementatie. In de komende twee sessies wordt hiermee aan de slag gegaan, waarbij het ‘achtfasen model’ van Kotter als conceptueel kader en taal wordt gebruikt. De leidinggevenden zijn al bekend met dit model. In dit onderdeel van het programma wordt een korte introductie op Kotter gegeven en wordt de opdracht voor de volgende bijeenkomst uitgezet:

* Lees het boek ‘Leiderschap bij verandering’ van prof. John Kotter
* Beschrijf op maximaal 2 A4-tjes welke inzichten dit boek je heeft opgeleverd voor organisatieveranderingen in het algemeen en de implementatie van je zorgprogramma in het bijzonder.

**11:45 – 12:00 uur: Afsluiting en evaluatie**

November 2017

Jasmijn Bax en Ronald Bos