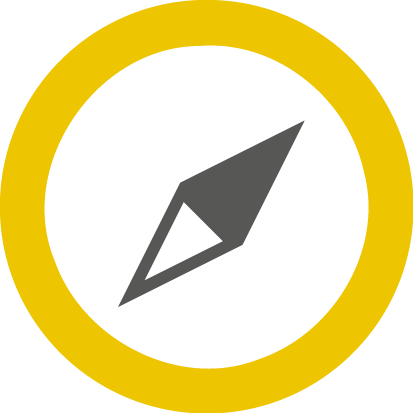




******

Clinical Leadership Programma 2018

voor psychiaters

Frank Berends en Frans Que

18 januari 2017

**Geen Speelbal maar Leider**

Dag 1

19 februari 2018

(Zelf-)sturing vanuit missie en visie

Clinical Leadership, (Zelf-)sturing vanuit missie en visie, persoonlijk kompas en ontwikkelplan, Leiderschap en synergie (met overnachting)

09.00 uur **Check in:** Wie is wie,het programma, de doelen, de stijl. Frank Berends.

09.20 **Focus**. Frank Berends

Waar wil je heen? Waar sta je nu? Wat wil je bereiken als regiebehandelaar? Wat houdt je bezig? Wat zie je voor je? Wat draag je bij? Wat heb je nodig van wie? In gesprek.

10.30 **(Zelf-) sturing en persoonlijk leiderschap**. Frans Que

Verbinding leggen tussen persoonlijke missie en die van de organisatie. Over de principes van persoonlijk leiderschap. Inleiding en in gesprek.

11.00 pauze

11.15 **Het vertrekpunt: de Bedoeling, Persoonlijk Kompas.**

Je persoonlijke drijfveren, passie en missie, en je visie, en wat je vandaaruit wilt bereiken. Diepte interviews in tweetallen en elkaar coachen naar een Persoonlijk Kompas (PK):

wat ga je doen en bijdragen om waar te maken wat je wilt bereiken?

12.30 LUNCHPAUZE

14.00 **Clinical Leadership.** Frans Que

Leiden vanuit de Bedoeling, je visie en de inhoud. De rol van de regiebehandelaar.

14.45 **In je element,** Frank Berends

Waar ligt je kracht? Hoe bereik je synergie, waarin je verschillen in je team benut als complementaire kwaliteiten? Het teamrolmodel van Belbin en het elementenmodel als vertrekpunt. Leergroepen vormen op basis van complementaire kwaliteiten en elementen. Aansluitend oefening “geen speelbal maar leider”: persoonlijk leiderschap vanuit de bedoeling

15.15 Pauze

15.30 **Persoonlijk Ontwikkel Plan**

Wat heb je als clinical leader te ontwikkelen en te doen om je bedoeling waar te maken? In de leergroepen onderzoeken van sterktes en zwaktes in relatie tot je bedoeling en doelen en elkaar coachen naar een Persoonlijk Ontwikkel Plan.

17.30 PAUZE met snack

18.00 **Intervisie** in twee groepen. Frans Que en Frank Berends.

Met eigen cases rond je rol als hoofdbehandelaar, oefenen met de intervisiemethode.

20.00 DINER

Overnachting in het hotel

Dag 2

20 februari 2018

Het speelveld beïnvloeden

Krachtenveld GGZ, ondernemerschap, Action learning: vernieuwen en leren in teams.

09.00 uur **Check in, focus** Het programma vandaag. Frank Berends

09.15 **Het krachtenveld van de GGZ** Martin de Heer, bestuursvoorzitter NL Healthcare en Mentaal Beter.

In gesprek over ondernemerschap in het krachtenveld van de ggz. Het Systeem, de stakeholders, de financiering, de ontwikkelingen en de toekomst. Over de kansen en bedreigingen voor ondernemerschap en het waarmaken van de bedoeling. De eerste stap zetten als ondernemend clinical leader met een eigen initiatief.

Pauze om 10.45 uur.

12.30 LUNCHPAUZE

13.30 **Challenge.** Frank Berends.

Ieder bedenkt ieder een persoonlijke “challenge”: een effect dat je in je eigen team wilt bereiken, als clinical leader, vanuit je bedoeling. Iets dat concreet bijdraagt aan een betere teamperformance en betere zorg. Noteer :

* wat is het effect dat bereikt wordt? Wanneer?
* Waarom dit belangrijk, voor wie?
* Wie en wat wordt geraakt je challenge?
* Hoe, met wie en in welke stappen ga je te werk?

14.15 **Leergroepen**. Frans Que en Frank Berends.

Challenges uitwisselen. Feedback, tips, relatie tot POP.

Ga na welke ontwikkelopgave er voor je kleeft aan de challenge.

De groepen bereiden een korte presentatie voor van hun challenges en hoe ze elkaar daarbij gaan helpen en scherp houden.

15.00 Pauze

15.15 **Presentaties**

De leergroepen presenteren kort de aard van de gekozen challenges, hoe ze elkaar daarbij gaan helpen en hun intervisieplanning.

De leergroepen maken afspraken voor geregelde intervisiebijeenkomsten, rond eigen cases op het gebied van je rol van clinical leader en je challenge. De challenge kan geadopteerd en daarmee ondersteund worden door een directeur die “er brood in ziet”. De intervisie kan desgewenst worden begeleid door een interne of externe coach.

16.30 Afspraken, evaluatie en afsluiting

17.00 THE END

Toelichting op het programma van dag 1 en 2

Het programma van de eerste twee dagen is zo opgebouwd dat de cursisten de beweging maken van hun persoonlijke en professionele “Bedoeling”(missie: wat drijft je, waartoe) en hun visie (wat je van daaruit voor elkaar wilt krijgen), via inzicht in hun eigen kwaliteiten en ontwikkelopgave en in het krachtenveld (van ggz, maatschappij en organisatie) naar actie: een concreet resultaat, een een effect dat ze in de organisatie cq je team willen bereiken, als clinical leader, vanuit hun bedoeling en in lijn met die van de organisatie. (we noemen dit hun “challenge”). Tussen de cursusdagen ondersteunen en coachen de cursisten elkaar in “leergroepen” bij het waar maken van hun challenge en het ontwikkelen van hun competenties. Ze doen dit ondermeer door intervisiebijeenkomsten.

**De eerste dag** staat in het teken van het elkaar te coachen naar de persoonlijke missie en visie (Persoonlijk Kompas), en de ontwikkelopgave (Persoonlijk Ontwikkel Plan). “Wat drijft je, wat wil je van daaruit bereiken, wat heb je daartoe te ontwikkelen?”

De **tweede dag** krijgen de cursisten inzicht in het krachtenveld, het speelveld waarbinnen ze hun ambitie moeten gaan waarmaken, en vertalen ze de resultaten van de eerste dag in een actie in de vorm van een ‘Challenge”. De cursisten presenteren hun challenges voor hun collega’s en een aantal directeuren, en krijgen feedback en tips. Elke challenge wordt geadopteerd door een directeur, die mogelijkheden biedt een challenge te faciliteren en tot een resultaat te leiden.

*De cursisten hebben zich voorbereid aan de hand van reflectievragen (missie, visie, competenties en ontwikkelpunten), zelfbeoordelingsvragen op leiderschapscompetenties, vragenlijst Belbin teamrollen, en de vragenlijst conflictstijlen (Killman)*

Toelichting op de diverse programma-onderdelen

**Focus**

In dit onderdeel wisselen de cursisten uit waar ze staan als psychiater, wat ze drijft en willen bereiken als clinical leader. Ze doen dit aan de hand van het geïntroceerde beeld van het CLP als een expeditie naar clinical leadership,, op weg naar individuele en collectieve doelen, in het krachtenveld van de ggz en de organisatie. Ze hebben zich voorbereid aan de hand van reflectievragen die ze tevoren hebben ontvangen.

**(Zelf-) sturing en persoonlijk leiderschap**

Presentatie met de volgende onderwerpen:

* Missie en visie, affectieve en calculatieve binding tussen eigen missie en visie en die van de organisatie
* Principes van zelfsturing vanuit je “Bedoeling” (Wouter Hart, “Verdraaide Organisaties”
* Het Model van “Ikegai” (Miralles en Garcia): de dimensies “waar je van houdt en blij van wordt”, “Van betekenis zijn voor de werelld”, “Waar je goed in bent”, “Waar je voor betaald wordt”, en de dynamiek daartussen.

**Het vertrekpunt: de Bedoeling, Persoonlijk Kompas.**

Cursisten interviewen elkaar in tweetallen over hun drijfveren, missie en visie, ze coachen elkaar naar een Persoonlijk Kompas. Die vult ieder in op basis van het interview.

**Clinical Leadership**

Presentatie over clinical leadership en de rol van de regiebehandelaar. Wat zijn de essenties, waaraan herken je een clinical leader?

**In je element**

Na een presentatie over het elementenmodel van leiderschap en wordt het teamrolmodel van Belbin behandeld.

Cursisten maken hun teamrol (op basis van hun score op de vragenlijst die ze tevoren hebben ingevuld) kenbaar. Daarna vormen ze op basis van onder meer diversiteit van teamrollen leergoepen met een optimale mix van rollen, sexe, leeftijd en werksoort.

**Oefening “Geen speelbal maar leider”**

Op Aikido gebaseerde oefening waarin cursisten het verschil ervaren tussen iets voor elkaar krijgen vanuit verzet en strijd, en vanuit verbinding met je bedoeling.

**Persoonlijk Ontwikkel Plan**

De cursisten wisselen in hun leergroep hun Persoonlijk Kompas uit, en coachen elkaar naar een Persoonlijk Ontwikkelplan. Ze hebben zich op dat laatste voorbereid aan de hand van de zelfbeoordelilingslijsten (leiderschapscompetenties, conflictstijl, teamrol). Het resultaat is voor iedere cursist een ingevuld POP formulier.

**Intervisie**

In de leergroepen, aan de hand van een variant op de Balint methode

**Het krachtenveld van de GGZ**

Interactieve sessie met zorgondernemer en bestuursvoorzitter van een ggz organisatie Martin de Heer. De cursisten krijgen inzicht in de factoren en actoren in de buitenwereld die van invloed zijn op hun werk, en hoe zich daarop in te stellen. Ze worden meegenomen naar technologische innovaties en ontwikkelingen in vraag van klanten en de maatschappij. Daarbij wordt het onderwerp ondernemerschap behandeld, en worden cursisten uitgedaagd en geholpen in een eigen vernieuwing een eerste ondernemende stap te zetten.

**Challenge en leergroep**

Ieder bedenkt een persoonlijke “challenge”: een manifestatie van je bedoeling en je visie. Het gaat erom een concreet uitvoerbaar resultaat te bereiken dat er toe doet, daarbij elkaars kwaliteiten te benutten en slim om te gaan met het krachtenveld, en daarmee beweging te brengen in de organisatie. Het gaat ook om leren van wat je dan tegenkomt op het gebied van je persoonlijke ontwikkelopgave, samenwerkings- en teamcultuur, en van organisatiestructuren en -processen die helpen of in de weg staan.

In een format noteren ze onder meer:

* wat is het effect dat bereikt wordt? Wanneer?
* Waarom dit belangrijk, voor wie?
* Wie en wat wordt geraakt je challenge?
* Hoe, met wie en in welke stappen ga je te werk?

Vervolgens bespreekt ieder zijn challenge in de leergroep, scherpt dat aan aan de hand van de feedback en tips van zijn collega’s, en bereid een pitch voor die later in de middag wordt gebracht.

**Presentaties Challenges**

De leergroepen presenteren kort hun challenges, hoe ze elkaar daarbij gaan helpen en hun intervisieplanning.

aan de groep en een aantal directeuren. Een directeur die er brood in ziet kan zich aanbieden als sponsor en een Challenge “adopteren”. De adoptiedirecteur ondersteunt cursisten bij het realiseren van het resultaat en het leren, en helpt waar nodig de condities te scheppen voor succes.

Dag 3

Van visie naar beleid

Leiderschap en beleid, SWOT, sturen op financiële performance en gepast gebruik,

dealen met tegenstellingen: onderhandelen

09.00 uur **Check in, Focus** Waar staan we?Programma, doelen. Frank Berends

09.30 **Van visie naar beleid** **en organisatie** Inleiding Frans Que

Leiderschap en management, DOR-ESH model en het 7 S-en model van Tom Peters. Welke organisatieaspecten raak je als je iets voor elkaar wilt brengen vanuit je bedoeling?

10.15 Pauze

10.30 **SWOT**  Inleiding Frank Berends

Analyse van de gewenste en de huidige situatie als stap in het ontwikkelen van speerpunten in beleid en acties in je Challenge, oefening in kleine groepen.

12.00 LUNCHPAUZE

13.00 **Finance en je rol van clinical leader ,** met een directeur bedrijfsvoering en een controller

Wie is eigenlijk eigenaar van het behandel (en dus ook productie-)proces? Hoe zit het met financiering? Wie zijn de actoren daarin?

Hoe kan je als clinical leader sturen op inzet van middelen, gepast gebruik én kwaliteit van zorg?

14.15 **Dealen met tegenstellingen**: **onderhandelen** InleidingFrans Que

Daarna voorbereiden en spelen van eigen cases in kleine groepen

Cursisten oefenen een actuele case in een rollenspel

Pauze rond 14.30 uur

16.30 **Challenges**

Leergroepen bespreken hun ervaringen en vorderingen op weg naar hun resultaat,

Focus op het proces: dealen met verschillen en met het krachtenveld, inzet van kwaliteiten, clinical leadership

17.30 **Evaluatie en afsluiting**

17.45 THE END

Toelichting op het programma van dag 3:

**van visie naar beleid en organisatie**:

In dit programma-onderdeel worden de cursisten bewust gemaakt van de stappen die je moet zetten en van de organisatieaspecten die geraakt worden als je vanuit je visie iets wilt realiseren in je organisatie. *(Dit programma-onderdeel is ontleend aan het al jaren geaccrediteerde Curriculum Clinical leadership voor psychiaters). Aanpak:*

We starten met een inleiding over het sturen vanuit missie en visie: Doelen Stellen, Organiseren, Realiseren. We gebruiken hierbij het DOR-ESH model TwynstraGudde en 7 S-en model Tom Peters. Het begint met de “Bedoeling”

* De “Bedoeling" als vertrekpunt voor het inrichten van de “systeemwereld" (Wouter Hart). Vanuit Missie naar Visie (SOLL) naar Doelen.
* Dan via Organiseren aan de hand van de 7 S-en, met een optimale dynamiek tussen inhoud (de regiebehandelaar), logistiek en bedrijfsvoering (management en ondersteuning) naar Realisenen (DOR). ESH gaat over het belang van het zorgen voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit (Weggeman) in de 7 S-en
* Bij het 7 S-en model gaat het om harde (Systeem, Strategie en Structuur) en zachte factoren (Shard Values, Style, Skills, Staff) Elke S wordt apart in een sheet behandeld
* Hierbij wordt ook PDCA cyclus behandeld
* Aan de hand van een casus van een van de cursisten leren ze het model toepassen

**SWOT analyse**:

Cursisten leren een SWOT analyse maken en speerpunten voor een beleidsplan kiezen op basis daarvan. *(Dit programma-onderdeel is ontleend aan het al jaren geaccrediteerde Curriculum Clinical leadership voor psychiaters). Aanpak:*

Presentatie over de SWOT analyse:

* Plaats binnen de beleidscyclus, SWOT analyse instrument om speerpunten te kiezen in relatie tot Kansen, bedreigingen, Sterktes en Zwaktes. In verschillende sheets wordt de methodiek uitgelegd
* Sterktes en Zwaktes: 7 S-en gebruiken
* Kansen en Bedreigingen: MEDSTEP gebruiken
* De scoringsmethododiek wordt uitgelegd
* Cursisten passen de SWOT toe op een eigen casus

**Finance en je rol van clinical leader**, met een directeur bedrijfsvoering en een controller.

Het gaat er om de cursisten inzicht te geven in de financiering, en het sturen op gezonde financiële uitkomsten, gepast gebruik én kwaliteit van zorg. We gaan in op de rol van de clinical leader in het sturen op financiële performance van teams

* Hoe zit de financiering eruit?
  + Opbrengsten
  + Productieafspraken verzekeraars/zorgkantoor:
  + Aantal patiënten
  + Prijs per patiënt
  + Aantal en zorgzwaarte bedden/jaar
  + Loonkosten medewerkers (disciplinemix en opbouw)
  + Vastgoed en ICT, overig materieel (medicijnen, voeding)

Er wordt stil gestaan bij onder meer: rritische succesfactoren gezonde bedrijfsvoering en beïnvloedingsvariabelen: hoe je kan sturen op Sturen op kwaliteit, resultaat en kosten, zoals:

* + Aantal DBC’s
  + Gem Behandelduur
  + Personeelsmix
  + Huishoudboekje van een team

Dag 4

Waarmaken en veranderen

Sturen op ambitie en resultaat, projectmatig werken, Veranderen: Kunst en Kunde.

09.00 uur **Check in, Focus** Waar staan we?Programma, doelen. Frank Berends

09.30 **Programma management** Frans Que

Werken aan doelen in samenhang. Inleiding en discussie

10.30 Pauze

10.45 **Change** Inleiding Frank Berends

Over het ontwerpen en leiden van veranderprocessen

12.30 LUNCHPAUZE

13.30  **Toepassen** veranderkunde op eigen cases in leergroepen

14.30 Pauze

14.45 **Projectmatig werken** Frans Que

Over de principes van systematisch toewerken naar het beoogde resultaat Eigen case als vertrekpunt.

16.00 **Challenges**

Leergroepen bespreken hun ervaringen en vorderingen op weg naar hun resultaat,

Focus op het proces: dealen met verschillen en het krachtenveld, inzet van kwaliteiten, clinical leadership.

16.45 **Afspraken, evaluatie** **CLP en afsluiting**

17.15 THE END

Toelichting op het programma van dag 4:

**Change:**

Dit programma-onderdeel gaat over het leiden van veranderprocessen. In een interactieve werkvorm wordt theorie

afgewisseld met toepassen van deze theorie op casuïstiek van de deelnemers. De deelnemers werken in twee groepen een casus van een van de cursisten uit aan de hand van de presentatie. *(Dit programma-onderdeel is identiek aan het al jaren geaccrediteerde Curriculum Clinical leadership voor psychiaters)*

De aanpak is als volgt:

* We starten met een inleiding over “Veranderen in vijf kleuren”, van de Caluwé (TwynstraGudde). De cursisten hebben zich hierop voorbereid door het online invullen van de vragenlijsten om hun stijl van denken en doen in veranderprocessen te ontdekken, en door een eigen verandercasus voor te bereiden . Er worden groepjes gevormd rond 3 a 4 cursisten die een verandercasus inbrengen. Die casus wordt in de groepjes door de inbrenger kort toegelicht. In de groepjes wisselen de cursisten vervolgens kort hun scores uit op de vragenlijst (veranderstijl).
* Vervolgens behandelen we de andere sheets uit de presentatie over veranderkunde. Die wordt een aantal keren onderbroken om de groepjes de behandelde materie toe te passen op de casus die ze onder handen hebben. Zo bespreken ze in de groepjes achtereenvolgens de vragen als: Is er sprake van een Push of een Pull situatie? Wat is de veranderopgave, in termen van “aspecten” ( de 7 S-en, stakeholder-management), bereik en diepgang? Hoe staat het met het verandervermogen? En hoe met de veranderbereidheid? We gaan dieper in op het omgaan met “weerstand” (“Gedoe komt er toch!” Benut de informatie en de kracht die in de z.g. weerstand besloten ligt. Help “niet willen” om te buigen in inzicht in de achterliggende waarden, en daarmee in wat ze wel willen).
* Daarna behandelen we het kiezen van een passende veranderaanpak. We gebruiken daartoe modellen van Boonstra, Kotter, Veranderen in Vijf Kleuren en Theory U.
* Tenslotte werken de groepjes een veranderaanpak op hoofdlijnen uit voor de eigen cases. De inzichten en vragen die daaruit ontstaan bespreken we plenair.
* De resultaten en de vragen die daarbij naar boven kwamen worden plenair besproken

Op deze manier bereiken we dat cursisten de theorie direct kunnen vertalen naar de eigen praktijk.

**Programmamanagement en projectmatig werken**:

Het leerdoel is hier inzicht in het systematisch toewerken naar een doel of resultaat middels een projectmatige aanpak. We gebruiken hierbij de aanpak van Twynstra Gudde. *(Dit programma-onderdeel is identiek aan het al jaren geaccrediteerde Curriculum Clinical leadership voor psychiaters)*

Aanpak:

* Het onderscheid tussen programmamanagement (sturen op doelen in samenhang) en projectmatig werken (tevoren gedefinieerde resultaten bereiken).
* Vervolgens staan we stil bij vragen als:
  + Wat is een project? Wat niet?
  + Wanneer heeft een projectmatige aanpak de voorkeur?
  + De essenties van projectmatig werken, met nadruk op de fasering, de rollen van opdrachtgever, projectleider en projectmedewerkers /-team.
* Daarna werken cursisten in kleine groepjes een projectmatige aanpak uit voor door henzelf ingebrachte eigen casussen.

Ze leren op deze wijze de essenties van projectmatig werken toe te passen op eigen opgaven.