passerel

(Na) Scholings Traject:

Medisch Leiderschap

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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 vertegenwoordig 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 vh 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.

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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.

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Medisch Leiderschap © **2018**

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

Resultaten:

- Bewustwording en inzicht in lmedisch eiderschap in innovatie processen.
- Omgaan met weerstanden vanuit medisch leiderschap.
- Kwaliteits bewaking door medisch leiderschap dat integraal en proces matig 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 tallen het verhaal van wie heeft mijn kaas gepikt en koppel deze aan de eerste drie pincipes 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

Medisch Leiderschap © **2018**

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 issuesdoor uitwerking van de velden van het proces ennegram: - 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 vh 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.

Medisch Leiderschap © **2018**

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 va 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.

Medisch Leiderschap © **2018**

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.* Tielt: 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

Trainers handleiding

(Na) Scholing

Medisch Leiderschap

Medisch Leiderschap © **2018**

Visie

Bij Passerel staan de persoonlijke talenten in de organisatie centraal. Talenten die vaak nog moet worden onthuld, nader verkend en ontwikkeld. Ontwikkelen gaat niet alleen over vaardigheden en competenties in het werk. Het gaat ook over gedragsverandering. Passerel heeft de deskundigheid, de ervaring en de kennis om mensen hierin optimaal te trainen, te adviseren of te coachen.

Passerel betekent letterlijk: brug. Die brugfunctie is de kern van ons werk. Verbindingen leggen. Tussen persoonlijk talent en vaardigheden. Tussen competenties en gedrag. Tussen mens, team en organisatie. Maar altijd gericht op het vinden van de balans tussen persoonlijke groei en professionele ontwikkeling en groei.

Passerel richt zich op de ontwikkeling van persoon, team en organisatie. Maar legt ook de verbinding tussen persoonsgerichte ontwikkeling en ontwikkeling van een team of organisatie.

Leiderschap.

Voor Passerel begint ook leiderschap bij de persoon zelf. Wij trainen en coachen daarom altijd van "binnen naar buiten" , integraal en in het geheel. Zo ook in de door ons aangeboden scholing Medisch Leiderschap. We starten bij de persoon zelf en vervolgens naar de onderlinge samenhang van deze persoon in zijn vak en professionele werkomgeving.

Onze trainers zijn allen senior trainers en worden jaarlijks geschoold door en onder verantwoordelijkheid van Passerel BV. Zij zijn allen gecertificeerd Systemisch Trainer.

Medisch Leiderschap © **2018**

Zij werken vanuit bovengenoemde visie en kunnen allen passend en afgestemd op iedere groep en individuele deelnemer aansluiten qua leerstijlen.

Tijdens de scholing Medisch Leiderschap maken ze gebruik van genoemde literatuur en materiaal dat hier per module in hun handleiding staat.

Module 1

De Enneagram Types

Type 1 : Perfectionist

KWALITEIT	VALKUIL
Precisie **Betrouwbaarheid** **Nauwgezet** **Idealisme**	**Perfectionisme** **Dogmatisme** **Gedetailleerd** **Bezetenheid**

Medisch Leiderschap © **2018**

passerel

ALLERGIE

Nonchalance
Gemakzucht
Onachtzaamheid
Losbolligheid

UITDAGING

Creativiteit
Souplesse
Grote lijnen zien
Luchthartigheid

Type 2 : Helper

KWALITEIT

Tact
Behulpzaam
Inlevingsver-mogen
Warmte

VALKUIL

Omzichtigheid
Bemoeizucht
Opoffering
Afhankelijkheid

Medisch Leiderschap © 2018

passerel

ALLERGIE

Botheid
Afstandelijkheid
Egoïsme
Kilheid

UITDAGING

Directheid
Grenzen stellen
Eigen koers varen
Helderheid

Medisch Leiderschap © **2018**

Type 3 : Presteerder

KWALITEIT

Gedreven
Doelgericht
Besluitvaardig
Pragmatisch

VALKUIL

Fanatiek
Bezeten
Kortzichtig
Oppervlakkig

ALLERGIE

Gelatenheid
Halfslachtig
Aarzeling
Doemdenken

UITDAGING

Reflectie
Doseren
Weloverwogen
Diepzinnig

Medisch Leiderschap © **2018**

Type 4 : Romanticus

KWALITEIT

Originaliteit
Individualisme
Creatief
Diepzinnig

VALKUIL

Excentriciteit
Ieder voor zich
Wispelturig
Navelstaren

ALLERGIE

Alledaagsheid
Eenheidsworst
Rigiditeit
Oppervlakkig-heid

UITDAGING

Realiteitszin
Gezamenlijkheid
Structuur
Gewoon doen

Medisch Leiderschap © **2018**

Medisch Leiderschap © **2018**

Type 5 : Observeerder

KWALITEIT

Beschouwend
Scherpzinnig
Onafhankelijk
Kalmte

VALKUIL

Afstandelijk
Belerend
Solisme
Ingekeerdheid

ALLERGIE

Impulsiviteit
Warrigheid
Klefheid
Overdrevenheid

UITDAGING

Expressiviteit
Eenvoud
Sociabiliteit
Spontaniteit

Medisch Leiderschap © **2018**

Type 6 : Loyalist

KWALITEIT

Loyaliteit
Voorzichtigheid
Waakzaamheid
Serieus

VALKUIL

Besluiteloos
Angstvalligheid
Achterdocht
Tobberig

ALLERGIE

Gemakzucht
Roekeloosheid
Argeloosheid
Lichtzinnigheid

UITDAGING

Zelfvertrouwen
Risico nemen
Slagvaardigheid
Zorgeloosheid

Medisch Leiderschap © **2018**

Medisch Leiderschap © **2018**

Type 7 : Levensgenieter

KWALITEIT

Enthousiasme
Optimisme
Innovatief
Spontaniteit

VALKUIL

Impulsiviteit
Naïviteit
Luchtfietsen
Oppervlakkig-heid

ALLERGIE

Piet luttigheid
Cynisme
Saaiheid
Zwaarmoedig-heid

UITDAGING

Nauwgezetheid
Realisme
Pragmatisme
Diepgang

Medisch Leiderschap © **2018**

Type 8 : Beschermer/Leider

KWALITEIT

Gezag
Geestdrift
Directheid
Strijdlust

VALKUIL

Arrogantie
Drammerig
Bot
Provocatie

ALLERGIE

Gevlei
Gelatenheid
Schijnheiligheid
Slapheid

UITDAGING

Zachtheid
Reflectie
Tact
Buigzaamheid

Medisch Leiderschap © **2018**

Medisch Leiderschap © **2018**

Type 9 : Bemiddelaar

KWALITEIT

Behoedzaamheid
Verdraagzaam-heid
Nuchterheid
Tevredenheid

VALKUIL

Besluiteloos
Traag
Onderkoeld
Gemakzucht

ALLERGIE

Rücksichtloos-heid
Meedogenloosheid
Fanatisme
Streberigheid

UITDAGING

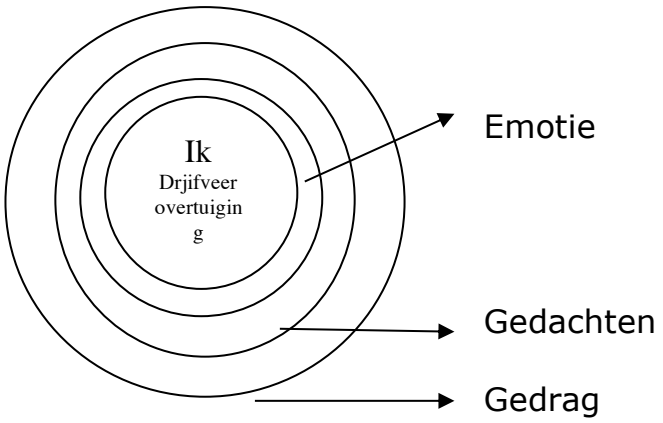
Slagvaardigheid
Doelgerichtheid
Hartstocht
Ambitie

Medisch Leiderschap © **2018**

Het enneagram en kernkwadrant zijn toepasbaar in:

1. Medewerkers (bijv. tbv fuktioneringsgesprekken POPgesprekken.)
2. Externe relaties. (bijv. bij het komen tot samenwerking)
3. Teamverband. (bij verdelen van taken en verantwoordelijkheden)
4. De organisatie als geheel.(welke cultuur willen we zijn; sollicitatieprocedures)

Tijdens de training is er bewustzijn ontstaan dat in iedere vorm van interactie gedrag van mensen voortkomt uit persoonlijke drijfveren. Met name de emotie voortkomend uit onze drijfveer is bepalend, voor het uiteindelijke gedrag. Dit is schematisch in het onderstaand model zichtbaar:



Het enneagram en het kernkwadrant is o.a in gesprekken **met medewerkers** (leidinggevende, interne-en externe klanten,

etc.) goed toepasbaar. In je gespreksopbouw werk je van buiten naar binnen:

- Wat **doet** u in de door u beschreven situaties ? (Gedrag) Het antwoord kan ook al iets vertellen over de verdedigingsstrategie.
- Wat **denkt** u daar dan bij? (Gedachten)
- Wat **voelt** u dan in zo'n situatie? (Gevoel) Is het een angstig, boos of verdrietig gevoel?
- Wat **vindt** u er dan eigenlijk van? (Overtuiging) Wat is dan het allerbelangrijkste in wat u vindt? (perfectie, nodig zijn, succes, kennis, veiligheid en vertrouwen, plezier, controle hebben, harmonie) Dan zit je op de drijfveer!!

PAS OP:

Wanneer medewerkers bij jullie komen zijn staan ze soms onder druk of stress. Het gedrag, de gedachten, hun emotie en overtuigingen die aangesproken worden op dat moment, zijn dan waarschijnlijk voortkomend uit hun overlevingsstrategie en dat is energie voortkomend uit een ander enneatype!

Voorbeeld: Het enneatype 9 heeft als drijfveer harmonie met de basis emotie boosheid.
Onder druk zal dit type zich verdedigingen door energie te verliezen aan energie van het type
6. Dit type heeft als drijfveer veiligheid en vertrouwen met als basisemotie angst.
Een enneatype 9 zal onder druk zich dan gaan gedragen als een 6 type, d.w.z achterdochtig en
wantrouwend worden en zich terugtrekken.

Bij het opstellen van een POP voor de medewerker, waarbij de resultaten moeten leiden tot ontwikkeling maakt het dus heel veel uit, of je de ontwikkelingsstappen met de medewerker uit zet in de richting van de passende ontwikkelingsmogelijkheden!!!!! (zie de PowerPoint presentatie over het enneagram)

Medisch Leiderschap © **2018**

Voor het enneatype 9 is dat eigenschappen van het type 3 ontwikkelen (doelgericht worden, resultaten gaan halen, je emotie gaan voelen). Bij een enneatype 6, ligt die ontwikkeling in de richting van de 9.

Als je helderheid hebt over het juiste enneatype van de ander, geeft dat:

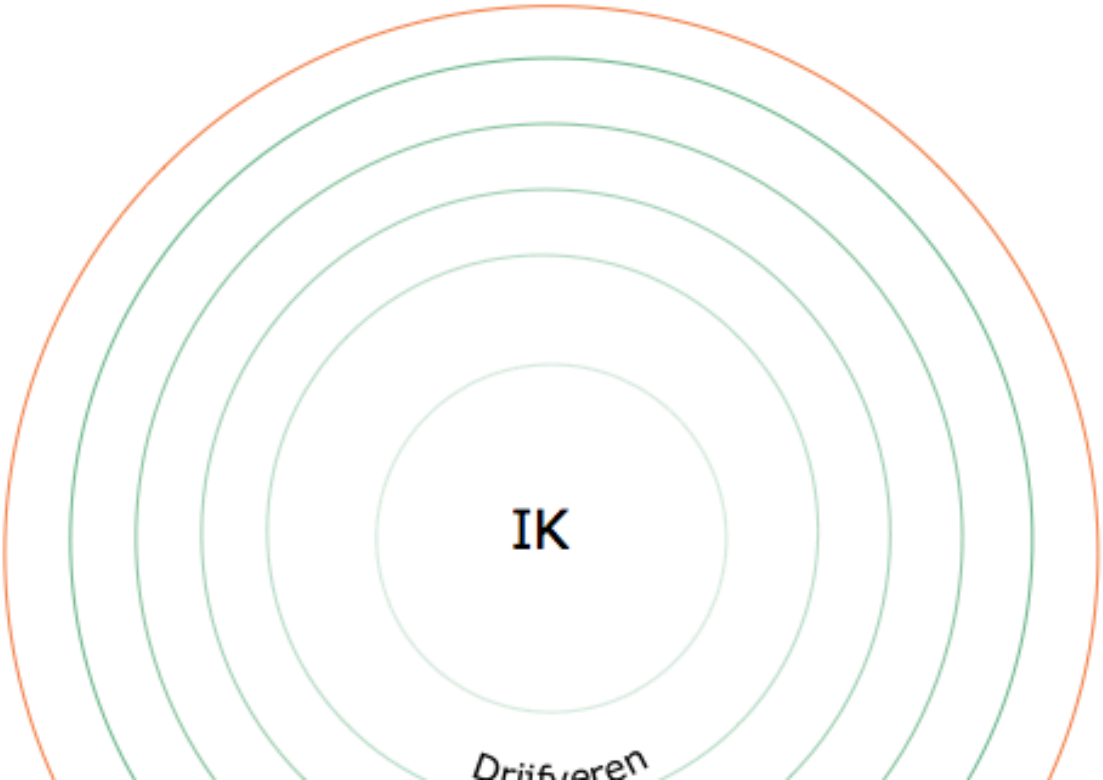
- Informatie en aanwijzing voor de ontwikkelingsmogelijkheden.
- Informatie waar jouw enneatype eventueel conflicteert met die van de ander.
  People management betekent in staat zijn als professional te kunnen reflecteren op jezelf en je persoonlijke drijfveer los te laten ten gunste van de drijfveer, overtuigingen, emoties, gedachten en gedrag van de ander..
  Deze blijf je volgen, daarbij gebruik makend van de passende coaching stijl bij de ander:

  Sturen, coachen, samenwerken en/of delegeren. De keuze is daarbij afhankelijk van motivatie, ervaring, intellectuele mogelijkheden van de ander.
  In weerstand situaties kun je flexibel gebruik maken van de gedragsstijlen vgl.de Roos van Leary
  (strijden, terugtrekken, leiden of volgen).

Medisch Leiderschap © **2018**

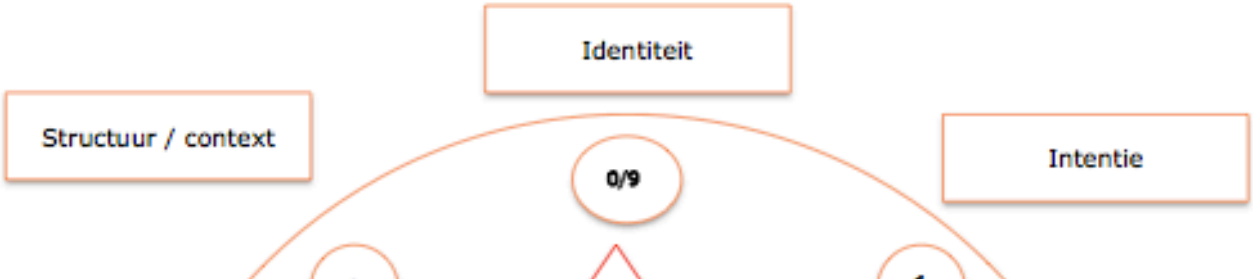
passerel

"Ui Model"
Het process van binnen naar buiten



Notities

Proces Enneagram



Medisch Leiderschap © **2018**

Artikel Leadership Dance

World Business Academy

PERSPECTIVES

Volume 20
Number 1

Rekindling the Human Spirit in Business

August 24, 2006

The Process Enneagram™

A Tool from *The Leadership Dance*

Part 1

By Richard N. Knowles

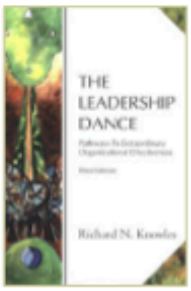
Editor's Note: When I spoke with Richard Knowles (who will be attending the Global MindChange Forum) last week, he mentioned that he had just come back from the Belle, WV DuPont chemical plant he used to manage.

"With the systems and principles that I described in my book, we raised plant profitability 300% and cut injuries by 98 percent."

Alone, that would be remarkable.

"And 10 years after I left, they are still operating at those same levels."

Deeply sustainable best business practices are rare as hen's tusks. As Richard explained it in terms of his Enneagram model, I believed his work so compelling that I want to share more of it with the Academy audience of executives and consultants, notwithstanding the publication of a white paper by the same author last week.



Richard is an unusual person. An industrial chemist by training and practice, his conversation skips from Meg Wheatley's living systems to Ken Wilber's holonics to Ralph Stacey's complex responsive systems to Charles Krone's systems thinking to Gurdjieff and J.G. Bennett and beyond.

While these names do not trip off the tongues of his colleagues in industry, he has a more important message to them: "These ideas work… everywhere."

Three years after Love Canal became a national corporate and government scandal, DuPont sent Richard to run its troubled chemical plant in the same town, Niagara Falls, NY. To learn how he made it into a success, read *The Leadership Dance*, or begin by visiting www.centerforselforganizingleadership.com.

Medisch Leiderschap © **2018**

Defining the Processes

In this chapter, we explore new ways of understanding how organizations function, and how we can be more effective. By abstracting what we've learned from the crisis examples, we gain new insights about the underlying patterns and processes of living and working together in organizations. The patterns and processes are revealed using a new tool called the Process Enneagram. In using this tool, the choice to live and work in a different way opens up for us.

Using the Process Enneagram to Understand Organizations as Living Systems

The patterns and processes of the Process Enneagram introduced here are grounded in our experiences of organizational life. They emerge quickly in times of crisis. Understanding them will help us to have deeper insights into the way organizations function. We can think of organizations as living systems where all the parts are connected, constantly interacting and adapting to changes in their environment in ways that maintain their identity and sustainability.

The healthiest organizations are centered in self-organizing processes. There is, however, also a need for operational management and strategic leadership as well.

All organizations are complex systems where the people are constantly changing as they interact with each other and their environment. Properties emerge from the non-linear, dynamical processes taking place among the people and their environment. We can't predict what these emergent properties will be, merely by knowing all the parts. These properties emerge from the complex patterns and processes that run in the organization. All the organizations that I know about constantly use some mixture of patterns and processes characteristic of living systems. The healthiest organizations are centered in self-organizing processes. There is, however, also a need for operational management and strategic leadership as well.

We begin the development of the Process Enneagram by looking at the organization from nine different perspectives. I have found this to be a useful and illuminating way to look at organizations. These are the same perspectives I found so useful when talking about the crises in the previous chapter. The attributes of these perspectives are easily seen and felt when we step into any organization, whether a family, a store, a business, a not-for-profit group, a church or a school. We all use some of these, almost automatically, as we step in the front door.

From each of these nine perspectives, we can ask unique, penetrating questions about the people and their organization.

Point 0 (Identity): Who are they? What is their Identity? What is their history, individually and collectively? (As the first cycle is completed, this point becomes point 9.)

Point 1 (Intention): What are they trying to do? What are their Intentions? What is the future potential?

Point 2 (Issues): What are the problems and issues facing them? What are their dilemmas, paradoxes and questions?

Point 3 (Relationship): What are their Relationships like? How are they connected to others they need in the system? What is the quality of these connections? Are there too many or too few of them?

Point 4 (Principles and Standards): What are their Principles and Standards of behavior? What are their ground rules, really? What are the undiscussable behaviors that go on, over and over?

Point 5 (Work): What is their Work? On what are they physically working?

Point 6 (Information): Do the people know what's going on? How do they create and handle Information?

Point 7 (Learning): Are they Learning anything? What are their Learning processes? What is the future potential?

Point 8 (Structure and Context): How are they organized? What is their Structure? Where does the energy come from that makes things happen in their organization? Is their hierarchy deep or flat? What's happening in the larger environment, in which they're living and trying to thrive? Who are their competitors and what are they doing? What is the Context or surrounding environment in which they are living and working?

Point 9 (Their New Identity): As they have moved through these questions, how has their Identity changed? Have they expanded and grown? What new things do they now know? What new skills do they now have?

This may seem like a complicated way of looking at organizations, but it is actually a process that we all use unconsciously, at least in part. To make the point, let's use the points of the Process Enneagram to compare two large stores I use. One is a large, mass merchandiser with a national chain of stores. From the company's name, I know who they are and that they are trying to sell modestly priced clothing and home furnishings. This is their Identity at point 0 and Intention at point 1. One of the Issues (point 2) I see when I step in the door is the clutter in the aisles that makes it difficult to get around the store. Their behavior towards each other and me is not particularly courteous or considerate. They complain about their Company, so I conclude that they don't have much value for their Relationships with each other, with me their customer, or with their employer. The poor relationships show up at point 3, and the lack of values supporting good customer relations shows up at point 4. Their physical Work (point 5) is to sell a lot of merchandise. Whenever I ask help to find something, I get vague answers like "It's over there somewhere," so I must go on a search for what I need. From this, I conclude that the clerks don't know much about what's going on. They are limited in the amount of Information they have, or maybe they just don't care. This shows up at point 6. I also conclude that there isn't much Learning going on here about the business or about ways to improve it since nothing seems to change from one visit to the next. This lack of Learning shows up at point 7. Finally, I also conclude that their Structure (point 8) must be organized in a rigid hierarchy because that's the only way that they can keep things organized, even a little bit. In my experience of organizations behaving like this, most of the

Medisch Leiderschap © **2018**

employees do as little as possible. I don't feel very good in a place like this, so I try not to go there to shop. Their Context (point 8) is one where there are other stores nearby, so I prefer to shop in those stores.

When I go into a large store of a different company with a national chain of stores, however, the picture is quite different. I know from their name who they are and that they are trying to sell stuff for helping me to keep up my home. This is their Identity and Intention, which show up at points 0 and 1. They have some things in the aisles, but seem to have them well ordered and the housekeeping is quite good. The aisles are more open and easy to move through. They have tried to address the Issue of inventory supply much better than the store in the first example; this shows up at point 2. Their behavior towards each other and me is helpful and courteous; they are interested in me, the customer. From this, I conclude that they have good working relationships and value the way they treat each other and their customers. These are their Relationships (point 3) and their Principles and Standards (point 4). Their physical Work is to sell stuff, like the first store. This shows up at point 5. Information (point 6) seems to flow freely because the clerks know the answers to my questions. When I take something back, they talk with me and seem to try to learn how to serve me better and have a more successful business. This Learning shows up at point 7. I conclude that to do the work they are doing and to behave in the way I see them behaving, they must be organized in teams and their Structure must be fairly flat. These observations show up at point 8. I feel vitality in this store and like to shop there. In considering their Context, their competitive environment, I know that the price of the stock for the second Company has gone up while the first one has entered into bankruptcy. I expect that there is a relationship between these observations made at the local level and the things going on at the national level. This is a simple example of the kind of more or less unconscious analyses we all can and do make in a matter of seconds, at least in part, whenever we see and experience an organization.

With these nine perspectives arranged around the circle, their interconnectedness becomes quite clear (Figure 2). This Figure illustrates the "webbiness" of so much that's going on.

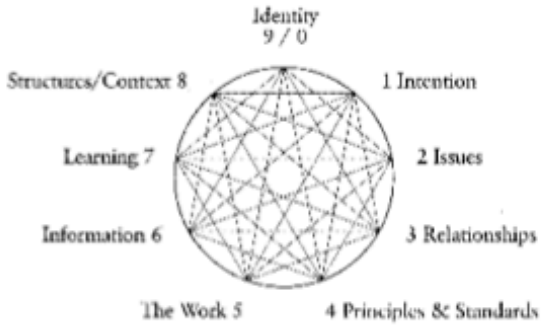


Figure 2~ The Enneagram Web

The Web of connections is like a nervous system with each perspective informing all the others. As in a nervous system, some of the connections are stronger than others, and the connections need to function in specific sequences. We can't walk, for example, if our nerves fire in the wrong sequence.

The way that we usually see things happening in organizations, like in the preceding store examples, shows up around the circumference of the circle in Figure 2. These are visible things we see in the physical world.

In order to develop a deeper understanding of what's happening in organizations, however, we need to look into the inner patterns and processes. In the next sections, the command and control patterns and processes and the living systems patterns and processes are explored.

Command and Control Mode: The "Machine" Paradigm

Most leaders and managers desire reliability, stability, predictability and control in their organizations. These are great for machines, but people and organizations are not machines. We all want these attributes in an airplane, computer or car, but in organizations they can cause serious problems.

The intense desire by many managers for reliability, stability, predictability and control often leads them to try to use excessive control over their organization in order to achieve these results. This leads to many undesirable and unintended consequences.

Over the last year or so, I've had a chance to talk with some TEC Groups (The Executive Connection). I ran a brief survey in 5 groups from around the USA to see what they thought about these things. Out of twenty-nine CEOs, twenty-eight strongly desired these features. They all felt their employees were not contributing their best. Twenty-eight saw high stress-related problems in their organizations, fourteen had high turnover, twenty-two faced serious resistance to change in their organizations, and twenty-eight of them were unsatisfied with their overall business performance. Yet all of them reported that they were working very hard to improve their results. In their personal lives, sixteen reported that they were not happy with the balance between work and family.

Let us now look at these inner patterns and processes. Many times, the leaders in the organization are vague and unclear about who they really are, (Identity) and what they're trying to do (Intention). Normally, they don't engage the organization in conversations about such things, so when they announce a new initiative, no matter how good and well thought out, lots of Issues are raised. This is illustrated in Step 1 in Figure 3. People at the top see all the questions and Issues that people raise about the changes as resistance to change.

Typically, they hurry to move on. They will probably dictate a Structural solution, like a new organizational structure (as in re-engineering) or new rules and procedures. This is illustrated as Step 2 in Figure 3. Then the new Work is imposed, in the belief that this is the answer to the problems. This is illustrated as Step 3 in Figure 3. Those who actually do the physical Work under the imposed Structure try to make

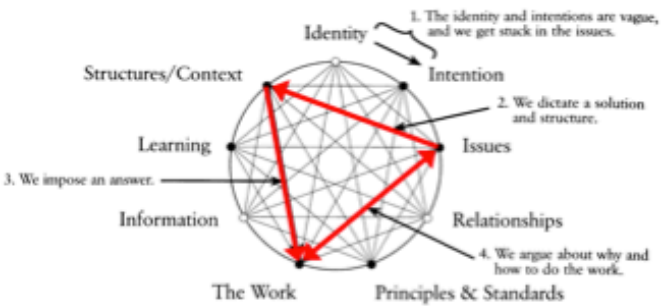


Figure 3 ~ The Command and Control Pattern and Process

Medisch Leiderschap © **2018**

sense of what's going on, and become stuck in all the unresolved Issues. This is illustrated as Step 4 in Figure 3.

As the organization's leaders push harder so that they can accomplish their goals, the people doing the work push back just as hard as they struggle to make sense of what's happening and why. Around and around this triangular pattern we go. *Principles and Standards, Information, Relationships and Learning* simply aren't discussed. This creates enormous incoherence and waste in the organization and is a source of much of the stress that people experience.

The "Living Systems" Paradigm

In Chapter 1, we looked at the story of saving the amines business. You'll remember that we decided to do the work in a very unusual way. We worked with our R&D and Plant people, as well as the instrument vendor, to design the project. Everyone from the mechanics and operators to the top plant management was deeply involved in weekly project meetings in the control room of the existing operation. We did not run a parallel process and we made the needed changes during the scheduled, annual maintenance shutdown. This was about a $50 million/year sales business so these decisions were not inconsequential.

The project was done working out of the living systems paradigm. The net result of working this way was a project costing only about $3 million and we were able to do it in only 10 months. The process started up without incident and ran at full capacity, producing top quality product in only 4 days. We set a new standard for the whole Company in retrofit projects like this, cutting both the cost and the time in half.

As we explore using the living systems paradigm, two patterns and processes will be developed. The first concerns self-organizing patterns and processes, while the other concerns the way that the actual work takes place.

In looking at the pattern in Figure 4, we will now look at the inner patterns and processes at points 0, 3 and 6 which are concerned with Identity, Relationship and Information respectively. These are the central elements of Self-Organization.

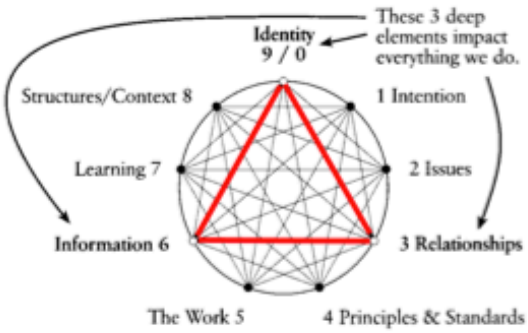


Figure 4: The Domains of Self-Organization

As we did the amines instrument conversion project, everyone in the project was clear about our Identity. We shared all the Information at least weekly and, as we worked together, listened, and talked, trust and interdependence built. Our Relationships became healthier and stronger. Anyone could go to whomever they wanted to get the Information they needed. This was a very deep process. Working in this way improved everything we did, both during the conversion and afterwards. Used consciously together, these are the patterns and processes for developing self-organization.

Medisch Leiderschap © **2018**

This process of self-organization goes on continuously in organizations It is a process that has a timeless quality; it can be seen as operating outside of our normal view of linear time. It applies to everything we do, now and into the future. One of the first things a leader can do to open up his or her organization is to share Information, to help people get clear on their Identity and to help set the environment so that healthy Relationships can develop. When these processes improve they have a positive impact in all future work.

To have our work processes go well we need to begin with a clear, compelling question that relates to the specific work that we wish to do. This question is developed by the people involved and must be compelling in order for us to have the interest and energy to take on the work effectively. For the amines business example, the question was: "How do we make an effective, low cost conversion from pneumatic to distributive control systems?" The scope of the beginning question can vary enormously. It can be very narrow, like "How do I type a report?" or broader like "How do we improve the customer service in our business?" or very broad like "How do we change the entire nature of our business?"

The elements highlighted in Figure 5 all relate to how specific work gets done. For example, if I discover that I need to join two boards (Identity) and I decide to use a nail to join them (my Intention), I must hold the hammer and nail properly (Principles and Standards). I must decide where to put it, and how to hold the work (Issues and Tensions). Then I have to decide how to set up the work place (Structure) and actually drive the nail (Work). Hopefully, I get better at driving nails and building things (Learning). If I write a few notes, I'll have some Information that will help me as I go forward. I'm in a process of Learning and growth.

The questions that the people in the organization address as they consider the nine attributes all relate to the opening question, and so this opening question must be important and compelling to them.

All the elements of effective work processes are fractal in nature; that is, they display repeating patterns that are similar at many levels of scale, can be used at any level of scale, and show up throughout the organizations in similar but not identical ways. In my own experience, I've used these patterns and processes to consider questions of my own personal development, for mentoring, for developing my leadership team, for operating a whole plant and for working in the community. We are using them now as we develop the leadership team for the City of Niagara Falls, NY.

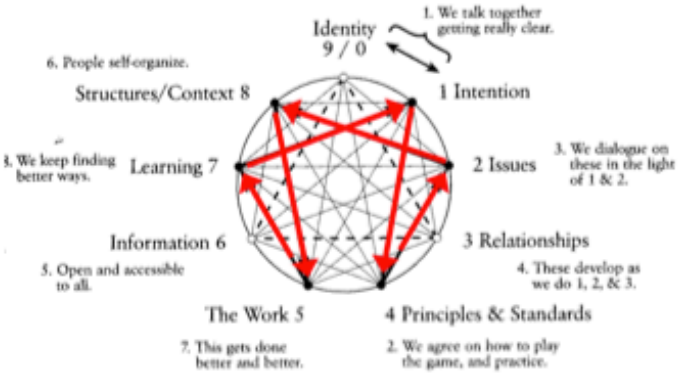


Figure 5 ~ The Living Pattern and Process of How the Work Is Done

World Business Academy
PERSPECTIVES

Hidden, powerful forces play a major role in management's effors to maintain stability, reliability, predictability and control.

When we in the organization are engaged in conversations about Identity and Intentions, we all get clear on what we're about together. This shows up as Step 1 in Figure 5. The double arrows show that, as we move around the Process Enneagram, our intentions at the base level become part of our Identity at the next, upper level. This indicates we're growing and learning. We then agree to work together in new ways (Principles and Standards: the organization's ground rules). This shows up as Step 2 in Figure 5. We can then take on the Issues in a way that deals with them much more effectively. We can move away from an "either/or" debate and explore "both/and" possibilities. This shows up as Step 3 in Figure 5. The Principles and Standards can be seen as analogous to homeostatic processes for a living organization. These homeostatic processes maintain the stable way in which the people in the organization agree to engage each other. I see them like the simple rules that underlie complex behavior in chaotic systems.

In many organizations, management imposes these rules. Typically, in mature organizations, the rules have grown and evolved over the years in such a way that practically no one knows where they all came from or why they were developed in the first place. Such things are usually undiscussed. The fact that they are undiscussed is often undiscussable. Yet these rules exert a powerful influence on the way people in the organization work together. These hidden, powerful forces play a major role in management's efforts to maintain stability, reliability, predictability and control. They often are in conflict with the overt things management is saying about how they want things to be in the organization, so we have incoherence and stress. This mode of operation blocks any real chance for learning and growth.

To be concluded next week.

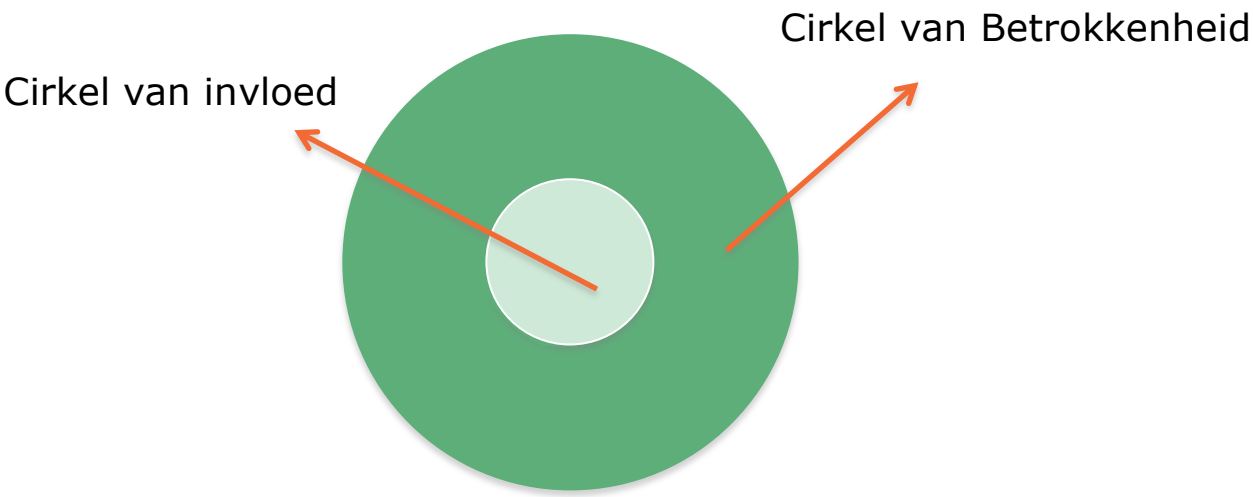
ABOUT THE AUTHOR

Dick Knowles, a new member of the World Business Academy, worked in the DuPont Company for 37 years in many different leadership positions, including Plant Manager and Director of Community Outreach. He has had outstanding success in leading organizational change and making other leadership improvements while in DuPont and now as a world-known guide and teacher. He's worked extensively with people in steel mills, sugar mills, chemical plants, brick and tile factories, pipe and beam factories, wall board factories and quarries, an accounting firm, with the City of Niagara Falls, NY, with school boards, with children's homes and homes for the homeless, and in many other community efforts. His focus is helping people and their organizations achieve more effectively what they want to become. Over the six years, his work has carried him from the USA to Australia, New Zealand, China, Canada and the United Kingdom.

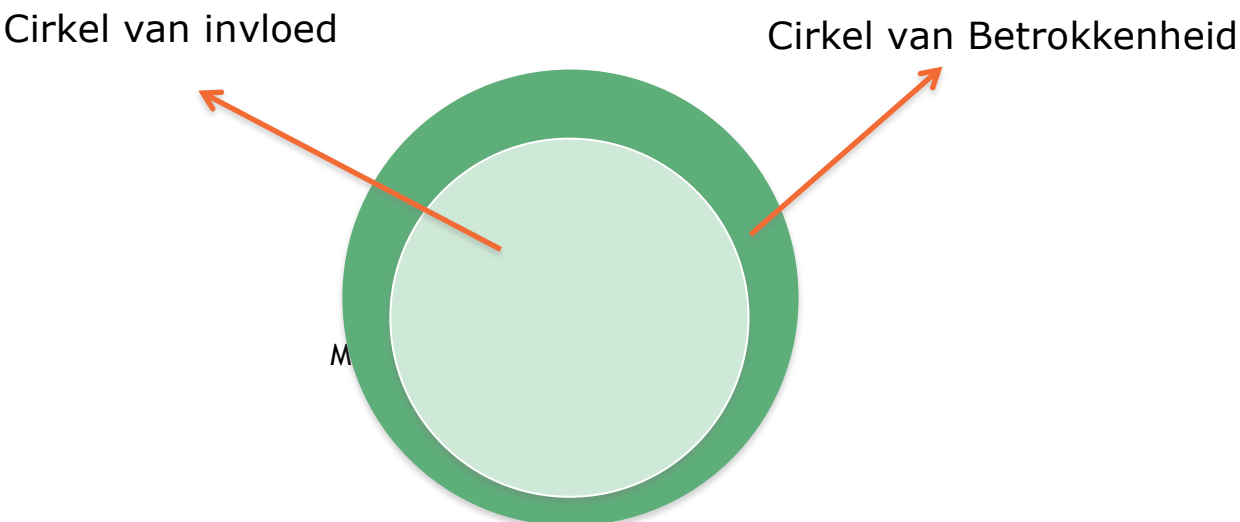
The Leadership Dance ©2006, Richard N. Knowles
Perspectives Copyright © 2006 World Business Academy, 428 Bryant Circle, Suite 109, Ojai, CA 93023
Academy Phone 805 640-3713 • Fax 805 640-9914 • Website www.worldbusiness.org
Senior Editor, David Zweig, david@worldbusiness.org • Phone 510 547-3223

Module 2

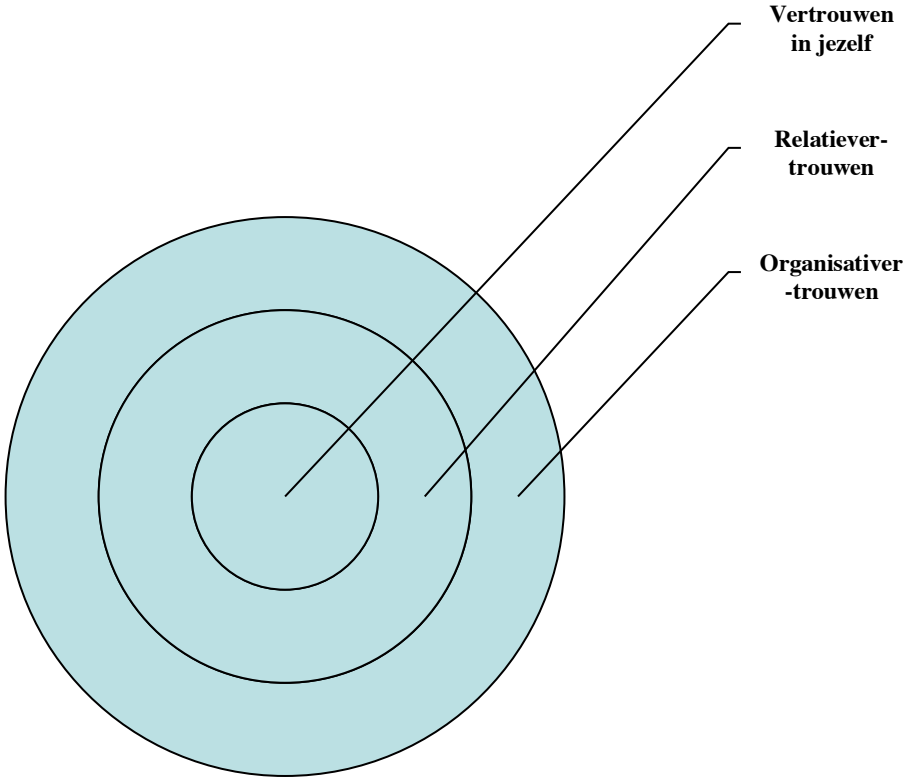
Cirkel van betrokkenheid



Cirkel van invloed



Cirkels van vertrouwen.



Medisch Leiderschap © **2018**

Vertrouwen in je zelf: hier leren we het principe van geloofwaardigheid; ben ik iemand die geloofwaardig is?

Geloofwaardigheid is opgebouwd uit vier kernen:

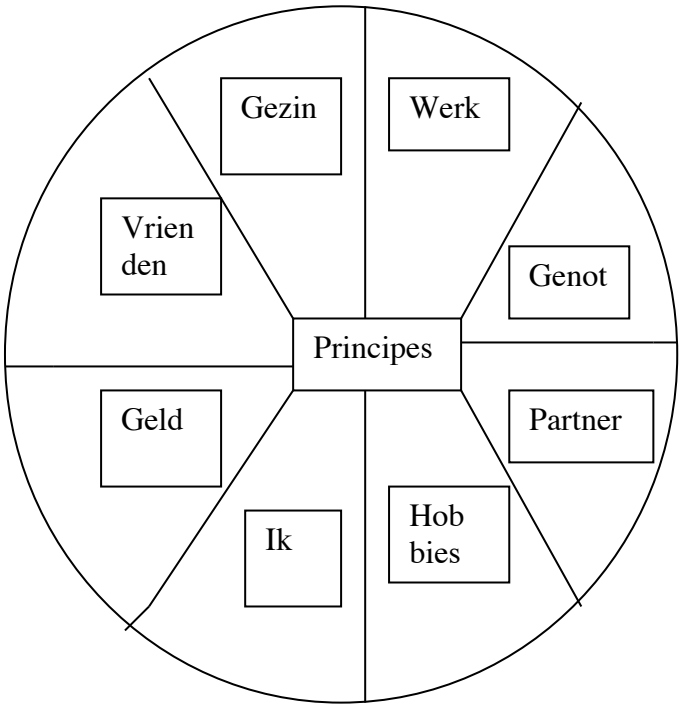
1. Integriteit
2. Intenties
3. Capaciteiten
4. Resultaten.

Integriteit en intenties zijn karaktertrekken.
Capaciteiten en resultaten zijn aspecten van competentie.

Bron: De snelheid van vertrouwen.Stephen M.R. Covey 2010.

Persoonlijk plan van aanpak

Principes als centrum bepalen houding en gedrag:



Medisch Leiderschap © **2018**

Persoonlijk Plan van Aanpak:

	Persoonlijk gericht	Taak gericht
Wat ga je bereiken? **Resultaat**		
Wat ga je doen? **Pro-actief**		

Medisch Leiderschap © **2018**

In welke volgorde? **Belangrijke zaken eerst**		

Welke belemmeringen zijn op jou van toepassing?

1.

2.

3.

4.

5.

Hoe zet je in het Persoonlijk Plan van Aanpak jouw kwaliteit en uitdaging in?

Medisch Leiderschap © **2018**

Beschrijf dit resultaatgericht:

Ik ….

Resultaatgerichtheid:

In het werken binnen de zorg is resultaatgericht denken en werken individueel en in teams van belang geworden. In het werken in de zorg is men altijd gewoon geweest om te werken vanuit doelstellingen,
die men met leerlingen formuleerden. Soms zetten we dit in een plan soms impliciet (in vergaderingen) of meer expliciet in zorgplannen ..
De laatste jaren is het belang van doelmatigheid en het expliciteren van handelen steeds belangrijker geworden.

Medisch Leiderschap © **2018**

Denken en werken vanuit resultaten biedt een CONCRETE manier van denken en werken. Doelstellingen zijn veelal nog een algemene formulering van een aantal concrete resultaten.

Binnen de training hebben we hiervoor het **RGA model** geïntroduceerd.Een model dat toepasbaar is op alle werkzaamheden in de organisatie: met leerlingen, met collega's, tijdens vergaderingen, bij projecten, etc. Een RGA (resultaat gerichte afspraak) kan individueel gemaakt worden voor een bepaalde taak, maar ook in samenhang met anderen!
We spreken dan van een **SRGA; een Samenwerkings Resultaatgerichte Afspraak.**

Een RGA tabel:

Resultaat	Tijd	Functie/Taak	Verantwoordelijkheid	Activiteiten	Middelen	Voorkoppelen

Bij het invullen van een RGA is de volgorde essentieel; het één wordt n.l pas duidelijk door het andere.

1. Resultaat: wat moet ik bereiken? Zo concreet mogelijk formuleren!!
2. Tijd: wanneer moet ik dat resultaat bereikt hebben?
3. Verantwoordelijkheid: wie is verantwoordelijk voor het resultaat? Soms zijn dat meerdere personen.

4. Taak: welke taak? Is geen functie. Bijv. voorzitter.
5. Activiteiten: verzameling van werkzaamheden voortvloeiend uit de taak. B.v de voorzitter; - agenderen, procesbewaking vergadering, verspreiden notulen.
6. Middelen: wat heb ik tot mijn beschikking?(Tijd, geld, personen, materiaal, etc.)

Medisch Leiderschap © **2018**

7. Voorkoppelen: Het is effectief om een moment/tijdstip vast te leggen waar gekeken wordt of de vermelde tijd voor het resultaat gehaald wordt of op tijd bijgesteld wordt.

Pro- actief versus re-actief gedrag.

1. Luister een uur naar uw eigen spraak en die van de mensen in uw omgeving. Hoe vaak hoort u of gebruikt u zinnen als 'Als ….maar', 'Dat kan ik niet', of 'Ik moet wel'
2. Stel u iets voor waar u binnenkort mee te maken krijgt en waarvan u weet dat u zich waarschijnlijk reactief zult gedragen. Bekijk die situatie opnieuw binnen uw Cirkel van Invloed. Hoe kunt u er proactief op reageren?
3. Kies een probleem op uw werk of uit uw privé leven. Probeer vast te stellen of u er direct, indirect of geen invloed op heeft. Bepaal vervolgens de eerste stap die u kunt zetten in dit probleem.
4. Probeer deze test 30 dagen achter elkaar. Uw cirkel van invloed zal veranderen.

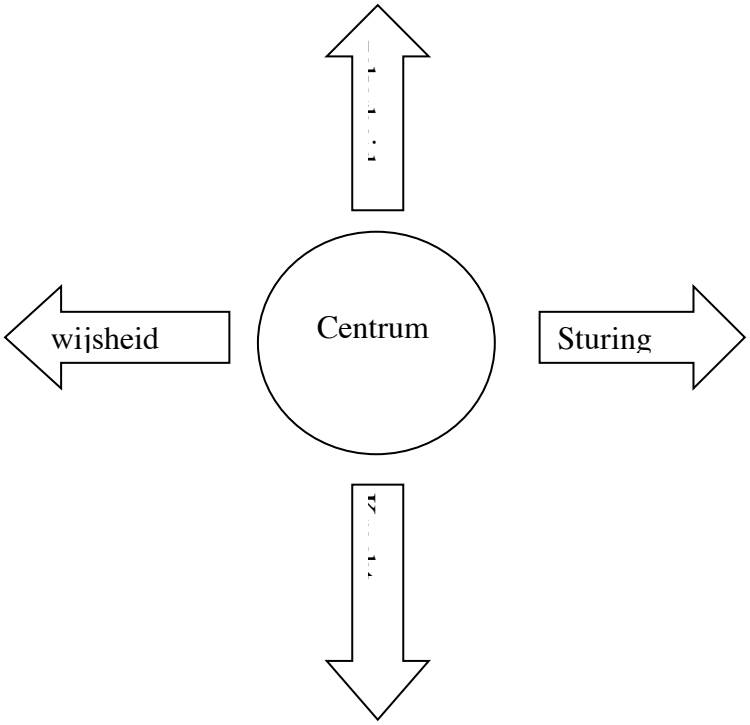
Medisch Leiderschap © **2018**

Module 3

Het centrum van ons bestaan; Zekerheid, Sturing, Kracht, Wijsheid.

Zekerheid; je waardigheid. Identiteit, zelfrespect, persoonlijke kracht of het gebrek hieraan.
Sturing; het punt van waaruit je richting geeft; je interne referentie kader.
Wijsheid; geeft je leven perspectief, jeonderscheidingsvermogen, oordeel en begrip.
Kracht; het vermogen iets te verwezenlijken.

Deze vier aspecten zijn onderling afhankelijk van elkaar.



Medisch Leiderschap © **2018**

Vragenlijst vertrouwen

Deel 1 Integriteit

Ik rechtvaardig soms het vertellen van leugentjes om bestwil, geeft een onjuist beeld van mensen of situaties of pas de waarheid aan om de resultaten te krijgen die ik wil.	1	2	3	4	5	Ik ben in iedere situatie door en door eerlijk in mijn contacten met anderen.
Soms gaapt er een kloof tussen wat ik zeg en wat ik denk, of tussen mijn daden en mijn waarden.	1	2	3	4	5	Wat ik zeg en doe is wat ik echt denk en voel; ik doe altijd wat ik zeg.
Ik ben niet volledig duidelijk over mijn waarden. Het is moeilijk voor mij om ergens voor te staan als anderen het er niet mee eens zijn.	1	2	3	4	5	Ik ben duidelijk over mijn waarden en heb de moed om te staan voor waar ik in geloof
Ik vind het moeilijk om toe te geven dat iemand anders ook gelijk kan hebben, of dat er nog andere informatie is die ertoe zou kunnen leiden dat ik van gedachten verander.	1	2	3	4	5	Ik sta oprecht open voor de mogelijkheid nieuwe ideeën over te nemen, waardoor ik anders over dingen zou kunnen gaan denken of zelfs mijn waarden zal herdefiniëren.
Het kost me moeite om mezelf doelen te stellen en die te behalen en afspraken met mezelf na te komen.	1	2	3	4	5	Ik ben in staat voortdurend afspraken met mezelf en anderen te maken en na te komen

Totale score deel 1 (max 25)

Medisch Leiderschap © **2018**

Deel 2 Intenties

Ik geef niet zo veel om andere mensen, behalve om diegenen die me het meest na staan. Het kost me moeite om rekening te houden met problemen van anderen.	1	2	3	4	5	Ik geef oprecht om ander mensen en ben zeer begaan met het welzij van anderen.
Ik denk niet veel na over het *waarom* van wat ik doe. Ik heb zelden of nooit geprobeerd om diep in mezelf te graven om mijn motieven te verbeteren.	1	2	3	4	5	Ik ben me zeer bewust van mijn motieven en ik werk eraan zodat ik zeker weet dat ik de juiste dinge doe om de juiste redenen
In mijn contacten met anderen ben ik er meestal alleen op uit om te krijgen wat ik wil.	1	2	3	4	5	Ik zoek actief naar oplossingen die winst' voor alle betrokkenen betekenen.
De meeste mensen zullen op basis van mijn gedrag niet direct denken dat ik het beste met hen voor heb.	1	2	3	4	5	Andere mensen zien op basis van de dingen die ik doe dat ik het beste met hen voor heb.
Diep van binnen denk ik dat als iemand anders iets krijgt (geld, kansen, erkenning), ik het dus niet kan krijgen.	1	2	3	4	5	Ik geloof oprecht dat er meer dan genoeg van alles is voor iedereen.

Totale score deel 2 (max 25)

Medisch Leiderschap © **2018**

Deel 3 Capaciteiten

Ik heb het gevoel dat ik mijn talenten in mijn huidige baan niet echt gebruik.	1	2	3	4	5	De mogelijkheden die ik in mijn we krijg zijn goed afgestemd op mijn talenten.
Ik heb niet de kennis verworven of volledig de vaardigheden ontwikkeld die ik nodig heb om echt effectief te zijn in mijn werk.	1	2	3	4	5	Ik heb de kennis verworvenen de vaardigheden geleerd die nodig zij mijn baan.
Ik neem zelden de tijd om mijn kennis en vaardigheden op het werk of op een willekeurig ander gebied van mijn leven te verbeteren.	1	2	3	4	5	Ik verbeter en vergroot mijn kennis vaardigheden op alle belangrijke gebieden van mijn leven voortdure
Ik weet niet precies wat mijn sterke punten zijn; ik ben meer gericht op het verbeteren van mijn zwakke punten.	1	2	3	4	5	Ik heb vastgesteld wat mijn sterke punten zijn en ik richt me er vooral die zo effectief mogelijk te gebruik
Ik weet op dit moment niet zo goed hoe je vertrouwen creëert.	1	2	3	4	5	Ik weet hoe ik effectief vertrouwen wekken, vergroten, uitbreiden en h stellen en ik werk er voortdurend a dat dat ook gebeurt.

Totale score deel 3 (max 25)

Medisch Leiderschap © 2018

Deel 4 Resultaten

Ík heb geen erge goede staat van dienst. Niemand zal onder de indruk zijn van mijn cv.	1	2	3	4	5	Mijn staat van dienst geeft anderen het vertrouwen dat ik de gewenste resultaten zal behalen.
Ik houd mij vooral bezig met doen wat me gezegd wordt.	1	2	3	4	5	Ik richt me op het behalen van resu taten niet op activiteiten.
als het over mijn staat van dienst gaat, zeg ik helemaal niets (ik wil niet opscheppen) of ik zeg te veel en stoot mensen af.	1	2	3	4	5	Ik vertel anderen op dusdanige, gepaste wijze over mijn staat van dienst dat ze me vertrouwen.
Ik maak vaak niet af waar ik mee begonnen ben.	1	2	3	4	5	als ik ergens aan begin, dan maak het ook af, kleine uitzonderingen d gelaten.
Het kan met niet zo veel schelen hoe ik resultaten behaal, als ik ze maar behaal.	1	2	3	4	5	Ik behaal consequent resultaten en wel zodanig dat anderen me vertrouwen.

Totale score deel 4 (max 25)

Medisch Leiderschap © **2018**

passerel

OPDRACHT 1 : PERSOONLIJKE VERANDERING / TRANSFORMATIES

Individueel

Persoonlijke veranderingen / transformaties:

- Maak een overzicht van vijf belangrijke persoonlijke veranderingen die u ooit hebt doorgemaakt;
- Splits de veranderingen in twee categorieën uit: stapsgewijze veranderingen en diepgaande veranderingen;
- Geef een voorbeeld van de persoonlijke ervaring met diepgaande verandering
- Wat betekent het voor iemand om "met zelfvertrouwen te verdwalen"?
- Noteer een eigen definitie van diepgaande verandering. Schrijf deze op.

Medisch Leiderschap © 2018

OPDRACHT 2 : TRANSFORMATIE-CYCLUS

In drietallen

- Spreek de transformatiecyclus met elkaar door;
- Neem hiervoor het voorbeeld uit opdracht 1 van de persoonlijke ervaring met diepgaande verandering;
- Schrijf op wat je verrijkt heeft; welke verdedigingsmechanismen je herkent?; tegen welke dilemma's je aanliep.
- Schrijf op: wat heeft je verrijkt? Waarvan heb je afscheid genomen?

Medisch Leiderschap © 2018

OPDRACHT 3 : TRANSFORMATIES IN ORGANISATIE EN WERK

Organisatie-veranderingen / transformaties:

- Maak een overzicht van de vijf belangrijkste organisatieveranderingen waar u getuige van was;
- Splits de veranderingen in twee categorieën uit: stapsgewijze veranderingen en diepgaande veranderingen;
- Geef een voorbeeld van de persoonlijke ervaring met diepgaande verandering in organisaties;
- Denk na over het huidige functioneren van uw organisatie: geef drie inzichten aan die daar op dit moment effect zouden hebben. Schrijf deze op

OPDRACHT 4 : ORGANISATIE-VERANDERING

Cultuur van de organisatie:

1. Volstrekt mee oneens
2. Oneens
3. Noch oneens, noch eens
4. Mee eens
5. Zeer mee eens

Geef elke bewering een punt van 1 tot en met 5:

In mijn organisatie:

- Heerst een cultuur die behoudende beslissingen op prijs stelt;
- Gaat verandering meestal stapsgewijs;
- Wordt diepgaande verandering vermeden;
- Wordt externe kritiek weggeredeneerd en genegeerd;
- Overheerst korte termijn-denken, gericht op de dagelijkse werkzaamheden;
- Richten de gezagsdragers zich niet op leidinggeven maar op managen;
- Hebben de werknemers een gevoel van uitzichtloosheid;
- Zijn er veranderingen nodig die niemand bereidt is op zich te nemen;
- Is het uitblijven van verandering een onbespreekbaar feit;

Medisch Leiderschap © 2018

Bespreek de uitkomsten en de volgende vragen in tweetallen:

- Is er in uw organisatie/werk sprake van langzaam sterven en zo ja: in welke zin en waar is dat het geval? Beschrijf wat er aan de hand is.
- Noteer enkele stappen die genomen kunnen worden om de situatie te verbeteren.

OPDRACHT 5 : 4 KERNEN VAN GELOOFWAARDIGHEID

Vul de vragenlijst in individueel
Spreek het resultaat in drietallen door
Geef aan in welke kern je verbeteringen wilt aanbrengen

OPDRACHT 6 : ACTIEPLAN VERTROUWEN

Kies een relatie in werksfeer en in de privé-sfeer;
Denk aan de geformuleerde kern uit de vorige opdracht;
Gebruik onderstaande dertien gedragingen om een actieplan te maken waarin concreet gedrag benoemd wordt dat je wilt vertonen t.a.v. deze relaties;
Welke gedragingen op organisatie-niveau kunnen de geloofwaardigheid van de organisatie veranderen/verbeteren? Gebruik hiervoor dezelfde vragenlijst.

OPDRACHT 7 : ANGST VOOR VERANDEREN

Een organisatie verandert niet als de leiders nalaten zichzelf te veranderen.

- Geef een voorbeeld in uw eigen organisatie waarin dit van toepassing is/was;

- Geef een concreet voorbeeld van een leider die “model stond” voor nieuw gedrag dat de aanzet tot een gewenste verandering moest geven;

Medisch Leiderschap © 2018

OPDRACHT 8 : KENMERKEN EMPOWERMENT

Interview elkaar op de volgende kenmerken:

- Wat geeft jou een gevoel van zinvolheid?
- Wat geeft jou een gevoel van competentie?
- Wat geeft jou een gevoel van zelfstandigheid?
- Wat geeft jou het gevoel invloed te hebben?

Oftewel:

Hoe zorg je voor deze gevoelens?

Noteer de antwoorden voor jezelf.

OPDRACHT 9 : VOORWAARDEN EMPOWERMENT

Eventueel een gastspreker:

Stel jezelf of de ander de volgende vragen:

Heb jij / heeft de ander:

- Duidelijke visie en uitdaging
- Openheid en teamwork
- Discipline en sturing
- Ondersteuning en geven van veiligheid

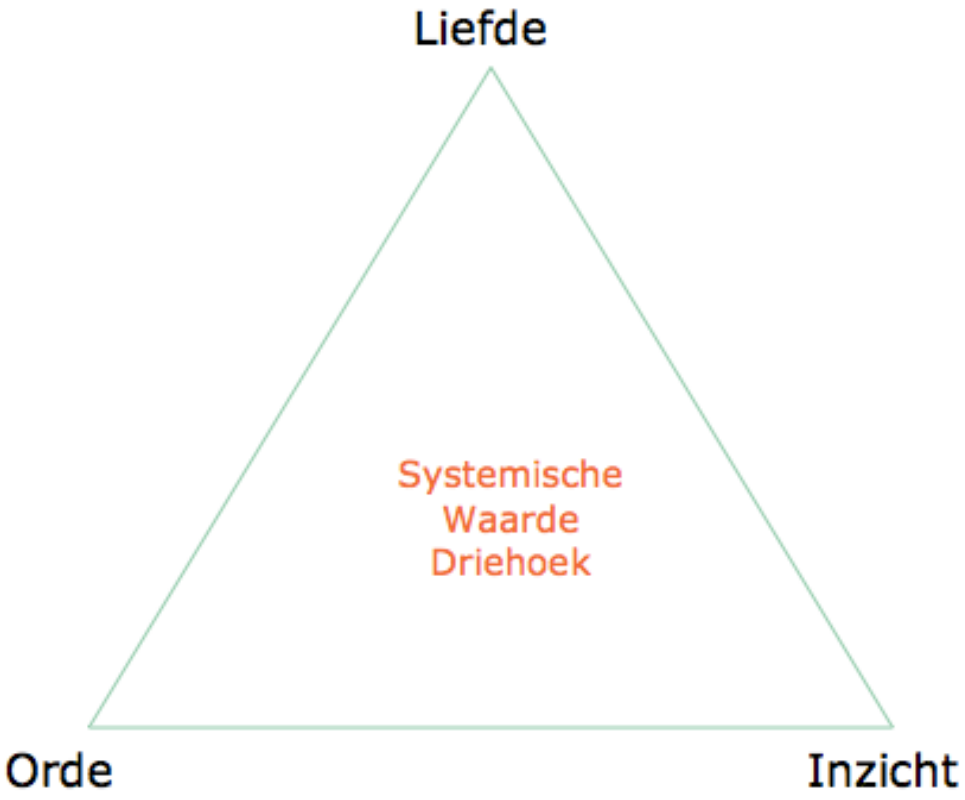
Medisch Leiderschap © 2018

passerel

Intern	Wider Future	Extern
Intern	Near future	Extern
Intern	Present	Extern
Intern	Past	Extern

Medisch Leiderschap © **2018**

passerel



Medisch Leiderschap © **2018**

Wederzijdse Afhankelijkheid.

Inleiding.

In het proces van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid zijn het eigen maken van de principes :

1. Proactief
2. Belangrijke zaken eerst
3. Met het einddoel voor ogen.

Belangrijk en vragen voortdurend opnieuw om onze aandacht. Periodiek werken met het proces enneagram; van identiteit naar intentie, via relatie naar standaarden & principes, doen van het werk, informatie delen, maken en brengen en halen, leren, hernieuwen van de identiteit houdt onze conditie hierin op peil.

Wederzijds Afhankelijk.

De volgende stap die we dan kunnen maken is werken naar Wederzijdse afhankelijkheid. Niemand kan het immers zonder een ander of een ander deel van de organisatie.

Principes, die we ons hiervoor eigen moeten maken zijn:

4. Denken in win/win
5. Eerst begrijpen, dan begrepen worden

Medisch Leiderschap © **2018**

6. Synergie: 1en1 =3.

Win/Win vraagt van ons een **karakter,** waarbij sprake is van
- integriteit ; staan voor je principes en zeggen wat je doet en doen wat je zegt.
- Volwassenheid; er is evenwicht tussen moed en consideratie.
- Een mentaliteit van overvloed; er is genoeg voor iedereen.

Win/Win vraagt **Relaties,** waarbij sprake is van vertrouwen en een goede emotionele bankrekening.
Wanneer je als organisatie werkelijk vanuit win/win wilt gaan denken en handelen betekent het dat je je concentreert op je cirkel van invloed; je doet stortingen op de emotionele bankrekeningen van de relatie, Je gedraagt je niet reactief.

Win/Win leidt tot sluiten van akkoorden met elkaar die de volgende elementen bevatten:
- de gewenste elementen geven aan wat er moet gebeuren en wanneer en **NIET** de methoden.
- De richtlijnen specificeren de principes, de standaarden en strategieën, voor de resultaten die behaald moeten worden.
- De hulpmiddelen zijn alle menselijke financiële, technische of organisatorische instrumenten om resultaten te bereiken.
- Verantwoordelijkheid stelt de normen voor de prestaties en het moment van evaluatie.
- De gevolgen geven aannwat er gaat gebeuren-goed en slecht, natuurlijk en logisch- op grond van de conclusies van de evaluatie.

Winnen/Winnen kan alleen blijven bestaan indien **de structuur** in de organisatie daarbij aansluit, d.w.z. het stemt overeen met de geldende regels en afspraken!!!

Medisch Leiderschap © **2018**

Stappen om procesmatig naar win/win toe te groeien zijn principes 5 en 6.

Eerst begrijpen, dan begrepen worden. (stap 5).

We zijn allen geneigd vanuit eigen perspectief en overtuigingen (enneagram) naar de ander te luisteren.

De kans dat de ander naar jou wil luisteren groeit, als jij werkelijk naar de nader luister, dat wil zeggen, je parkeert je persoonlijke overtuigingen en volgt werkelijk de gedachten gang van de ander!!

Je doet dus een storting op de emotionele bankrekening.

De ander zal jou gaan begrijpen wanneer jij geloofwaardig vppr hen bent. Je bent integer en competent, wat vertrouwen wekt. Je laat in de relatie empatische betrokkenheid voelen en tenslotte maak je gebruik van je rationele kant in je gedrag.

Synergie. (stap 6).

Het is het bewijs van de waarde van alle andere eigenschappen bij elkaar. Het geheel is meer dan de som der delen of 1 en 1 is 3.

We zoeken naar een derde weg! Daarvoor hebben we verschillende en ook tegengestelde meningen, talenten en krachten nodig, die we allen op waarde weten te schatten.

OPDRACHT : ORGANISATIE-VERANDERING

Cultuur van de organisatie:

6. Volstrekt mee oneens
7. Oneens
8. Noch oneens, noch eens
9. Mee eens
10. Zeer mee eens

Geef elke bewering een punt van 1 tot en met 5:

In mijn organisatie:

- Heerst een cultuur die behoudende beslissingen op prijs stelt;
- Gaat verandering meestal stapsgewijs;
- Wordt diepgaande verandering vermeden;
- Wordt externe kritiek weggeredeneerd en genegeerd;
- Overheerst korte termijn-denken, gericht op de dagelijkse werkzaamheden;
- Richten de gezagsdragers zich niet op leidinggeven maar op managen;
- Hebben de werknemers een gevoel van uitzichtloosheid;
- Zijn er veranderingen nodig die niemand bereidt is op zich te nemen;
- Is het uitblijven van verandering een onbespreekbaar feit;

Bespreek de uitkomsten en de volgende vragen in tweetallen:

- Is er in uw organisatie/werk sprake van langzaam sterven en zo ja: in welke zin en waar is dat het geval? Beschrijf wat er aan de hand is.
- Noteer enkele stappen die genomen kunnen worden om de situatie te verbeteren.

Karakteristieken van een transformationeel leider.
Professor Noel M. Tichy van de University of Michigan's Graduate School of Business is een wereldautoriteit op het gebied van veranderingsmanagement. Van hem komt de term 'transformationeel leiderschap'. Hij bestudeerde leiders van ondernemingen waar indrukwekkende transformaties hadden plaatsgevonden, zoals bijvoorbeeld Jack Welch van General

Electric, John Harvey-Jones van ICI en Lee Iacocca van Chrysler. Hij kwam tot het volgende profiel van een 'transformationele leider':

7 eigenschappen

1 Het zijn individuen die geloven dat ze in hun rol een verschil kunnen maken, zelfs in organisaties met honderdduizenden medewerkers. Ze begrijpen dat ze daarvoor eerst zelf dienen te veranderen.

2 Het zijn moedige mensen. Ze durven hun nek uit te steken. Ze durven totaal onbekend terrein te betreden 'zonder wegenkaart'.

3 Ze geloven in mensen en hun potentieel. Ze kiezen op onverdeelde wijze voor 'empowerment'. Daarmee wordt niet bedoeld dat je macht afstaat aan mensen, maar dat je de kracht die potentieel reeds bestaat in mensen wakker maakt.

4 Ze zijn principe- en waardengedreven. Ze belichamen zeer krachtige principes en waarden. Ze zijn hun boodschap om met Gandhi te spreken. Tom Peters beschreef dergelijke leiders als: "Hard voor principes, maar zacht voor mensen die hun nek durven uit te steken".

5 Het zijn mensen die nooit ophouden te leren. Het zijn individuen die zelfvernieuwing als een absolute voorwaarde zien voor organisatievernieuwing. Het zijn ook mensen die 'mislukkingen' niet beschrijven als mislukkingen, maar als intense leermomenten.

6 Ze kunnen uitstekend omgaan met complexiteit, met paradox- en en met onzekerheid. Dat vereist een balans tussen IQ en EQ.

7 Het zijn mensen met een droom en ze hebben tegelijk ook het vermogen om anderen enthousiast te maken voor die droom. Als de externe druk groot wordt, halen ze kracht uit die innerlijke visie. Ze treden de wereld tegemoet vanuit innerlijke scheppingskracht. Ze zijn innerlijk geworteld en extern geconcentreerd.

Medisch Leiderschap © **2018**

Wat valt op in het bovenstaande rijtje van 7 karakteristieken?
Kijk eerst zelf eens even terug. Wat is de grootste gemene deler van deze 7 elementen?
We kunnen de grootste gemene deler met verschillende termen beschrijven. Een begrip dat zeker voldoet als 'verklaring' van de kracht van de transformationele leider is 'zelfontplooiing' of 'zelfontwikkeling'. Ontwikkeling komt letterlijk neer op het 'wegnemen van wikkels', zodat de eenvoudige kern kan schijnen als een krachtbron, net zoals de zon schijnt in het centrum van ons zonnestelsel. Omgekeerd is 'ingewikkeld' een indicatie van de aanwezigheid van veel 'wikkels'. Is taal niet fascinerend?... Ontwikkeling gaat dus sowieso in de richting van meer eenvoud.
Innerlijke eenvoud is het antwoord op uiterlijke complexiteit
Een van de grote paradoxen van transformationeel leiderschap is dat je om externe complexiteit aan te kunnen innerlijke eenvoud dient te cultiveren. De 'transformationele meesters' van de menselijke geschiedenis belichamen allemaal het principe Eenvoud. Met 'transformationele meesters' bedoelen we wereldleiders, zoals Gandhi, Martin Luther King, Jezus van Nazareth en Boeddha. In elk gebied van het leven heb je drie soorten mensen: de amateurs, de experts en de meesters. Als je aan een amateur een vraag stelt, zul je een simplistisch antwoord krijgen (dat is overigens heel wat anders dan een eenvoudig antwoord).
Als je aan een expert een vraag stelt over hetzelfde onderwerp zul je een complex antwoord krijgen en misschien ben je ook 'erg onder de indruk'. Uiteindelijk zal blijken dat dat complexe antwoord zelf een bron is van nieuwe problemen. Als je echter aan een meester een vraag stelt over het onderwerp in kwestie zul je een adembenemend eenvoudig en elegant antwoord krijgen. Alleen het antwoord van de meester heeft echte, langdurige waarde. We hebben niets aan simplisme en we hebben ook niets aan complexe theorieën. We hebben alleen wat aan 'Krachtige Eenvoud'. De eenvoud van meesters komt van 'de andere zijde van complexiteit' dan het simplisme van de amateurs. Meesters zijn de complexiteit overstegen. In dat proces van overstijgen, worden ze de belichaming van natuurlijke principes. Ze worden in zekere zin concentratiepunten van de Natuur zelf. Een van de

basisprincipes van de Natuur is met name eenvoud.
De Natuur creëert de meest complexe dingen op basis van de meest eenvoudige dingen. Een andere metafoor die hetzelfde laat aanvoelen, kan gevonden worden in het feit dat alle meesterwerken uit de klassieke muziek ook niet meer dan de gewone toonladder als basis hebben. Twaalf hele en halve tonen: eindeloze variatie. Er is

echter niets zo moeilijk als eenvoud. Johan Cruijff: "Niets is mooier dan eenvoudig voetbal, maar eenvoudig voetbal is ook het moeilijkste voetbal. Eenvoud is het resultaat van vele jaren van hard werken aan jezelf".

De 'Paardenfluisteraar'

Vele lezers zullen bekend zijn met het boek 'De Paardenfluisteraar' of met de gelijknamige film met Robert Redford in de hoofdrol. Het is het verhaal van Monty Roberts, de 'meester' die ieder paard tot rust kan brengen en bestijgen. Monty groeide op onder het paradigma van 'paarden temmen'. Zijn vader dwong paarden tot gehoorzaamheid. Fysieke dominantie is gebaseerd op angst, de essentie van alle simplisme. In dit denkkader dient het paard 'te leren' wie zijn baas is, goedschiks of kwaadschiks. Het paard moet daarbij soms 'gebroken worden'. Monty had als jongen reeds een diepe overtuiging dat dat niet de beste methode was. In zijn tienerjaren bezocht hij Nevada en werd er gefascineerd door de wilde mustangs. Hij bleef uren en dagen naar hen kijken.
Hij deed dat in de ondraaglijke hitte van de dag en de bittere koude van de nacht. Hij ontdekte hoe ze hun lichaam gebruiken om met elkaar te communiceren. Hij leerde hun lichaamstaal te imiteren en was tenslotte in staat om met hen te communiceren op hun manier. Monty is als gevolg daarvan in staat een paard te trainen in een fractie van de tijd die nodig is met de 'klassieke methodes'. Zijn paradigma werkt op basis van vertrouwen in plaats van angst. Zijn methode is zo simpel dat het verbijsterend is. Maar ze is niet simplistisch. Het kostte Monty jaren van observatie en training om te kunnen wat hij kan. Hij werd een meester door zijn verleden, inclusief de paradigma's van zijn opvoeding, te overstijgen en het potentieel in zichzelf te ontwikkelen. Hij werd de belichaming van de intelligentie van de Natuur.
Hij handelt, zoals alle 'meesters', vanuit een onwankelbaar innerlijk vertrouwen. Hij kan met ieder paard werken in iedere

situatie. Hij kan zelfs wilde mustangs berijdbaar maken, iets wat normaal als onmogelijk wordt gezien. Monty kwam tot zijn meesterschap door op zeer diep niveau paarden te begrijpen. Transformationeel leiderschap is ook zoiets: het wordt mogelijk door op zeer diep niveau mensen te begrijpen. Dat diepe niveau van begrip is echter alleen mogelijk door zelfkennis.
We komen in alle culturen bij dezelfde sleutel terecht: ken uzelve. Ofwel: de mens is een microkosmos die alle wetten en principes van de macrokosmos bevat. Een van de meest wonderbaarlijke mysteries van ons menszijn is dat - in onze eigen ervaring - de wereld letterlijk verandert als wijzelf veranderen...! De wereld is vervelend voor vervelende mensen en de wereld is boeiend voor boeiende mensen. De wereld is beangstigend voor angstige mensen

en de wereld is gewelddadig voor gewelddadige mensen. Hierin ligt het geheim van transformationeel leiderschap.
Transformationeel leiderschap is principieel leiderschap
Wat leren we vooral van meesters als Gandhi, Martin Luther King, Jezus van Nazareth, Boeddha, Lao Tze of meesters zoals Beethoven, Mozart, Rubens, Van Gogh of in een ander veld: Pele of Cruijff? Hier is de essentie: ze gaan op geen enkel moment uit van modellen. Ze zijn in totale communicatie met de zich ontplooiende realiteit in het NU. Ze zijn steeds nieuw zoals het leven zelf. Ze hebben zelf op een moment in hun leven een persoonlijke transformatie, een kwantumsprong doorgemaakt.
Ze leven bewust of intuïtief vanuit natuurlijke principes. Henry David Thoreau: "Actie vanuit principes is revolutionair. Het verandert dingen en relaties totaal. Het brengt echter ook verdeling in staten, kerken en families omdat het bedreigend is voor de gevestigde overtuigingen en aannames. Het verdeelt zelfs het individu in een menselijk deel en een kosmisch of goddelijk deel". Handelen vanuit principes overstijgt de transactionele werkelijkheid van winnen en verliezen, van geven en nemen. Het is een losbreken uit de genormaliseerde en normaliserende ketens van de groep. Elke relatie, elke groep ontwikkelt 'straffen en beloningen' om de leden van de unit te bewegen tot conformisme met de groepswaarden.
Gedrag dat geworteld is in principes heeft echter een impliciete en voor de gevestigde orde bedreigende boodschap in zich: "Ik zal me niet meer laten verleiden met beloningen noch bedreigen

door straffen". Principiële mensen zijn niet te manipuleren met beloningen, maar ze zijn ook niet te stoppen met straffen. Gandhi bracht een aanzienlijk deel van zijn leven door in de gevangenis. Nelson Mandela idem dito. De Britten hebben ook getracht om Gandhi onschadelijk te maken door hem macht, geld en een belangrijke positie aan te bieden. Wij zijn in staat om de rups in ons te transcenderen en daarna als vlinder anderen te inspireren tot een dergelijk proces van bevrijding. Daar gaat transformationeel leiderschap over.
In de woorden van Warren Bennis, de meest bekende autoriteit inzake het onderwerp leiderschap: "In feite komt het proces dat iemand tot een echte leider maakt neer op echt jezelf worden". Wat betekent dat? Dat je alle valse 'zelven' wilt opgeven. Dat je geen rollen meer speelt uit eigenbelang of angst. Dat je door innerlijke principes en visie gedreven wordt i.p.v. door uiterlijke factoren (straf en beloning). Dat je eerder je positie zult opgeven dan je integriteit.
Transformationeel leiderschap vergt duidelijk dat we zelf eerst een diepgaande transformatie doormaken en dat we het keurslijf van

onze metaalemotionele patronen overstijgen. Deze patronen zijn overwegend collectieve patronen. Het vergt moed om 'anders' te zijn dan de meerderheid. Moed is een dimensie van Emotionele Intelligentie. Dat is, volgens onze klanten, juist ook de forte van de leiderschapsprogramma's van Nieuwe Dimensies.

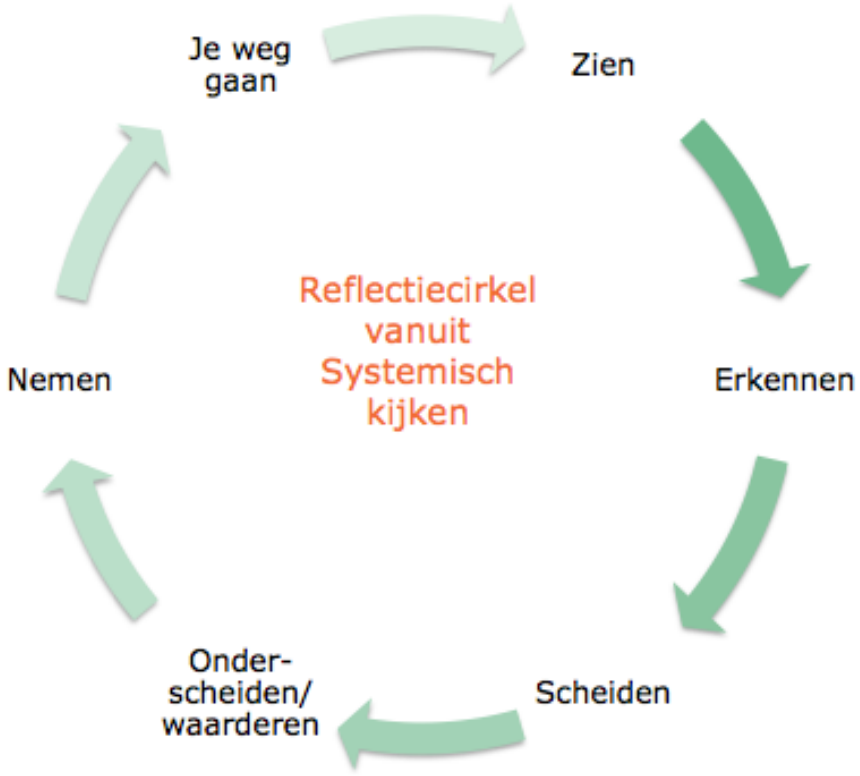
Reactief, pro-actief en creatief
Veel aandacht gaat uit naar het groeiproces van: reactief ---> pro-actief --> creatief/intuïtief
Een reactief persoon wordt beheerst door de uiterlijke omstandigheden en kan dus nooit een stabiel en inspirerend leider zijn. Een pro-actief persoon treedt de zich ontvouwende werkelijkheid tegemoet vanuit waarden en principes. Hij is daarom responsief i.p.v. reactief. Dat is het minste wat je in deze tijden van snelle verandering kunt verwachten van een leider. Een Reactief, pro-actief en creatief pro-actief leider is een leider met een zinnige boodschap. Een creatief/ transformerende persoon is de belichaming van zijn principes en waarden geworden. Een transformationele leider is zijn

boodschap. Of in de woorden van Gandhi: "Wees de verandering die je in de wereld wilt ontmoeten".

Module 6

Reflectiecirkel

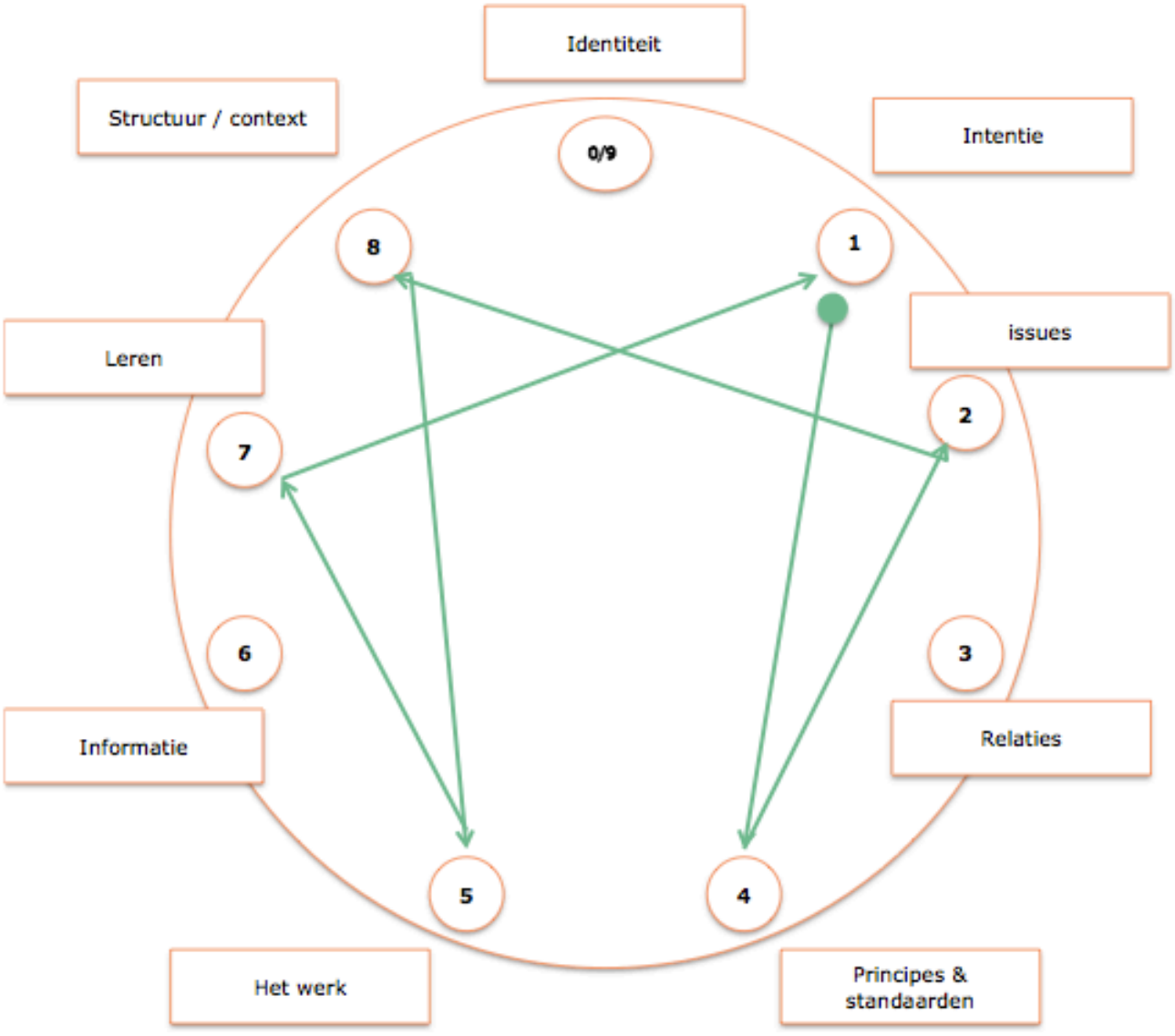
Medisch Leiderschap © **2018**



Medisch Leiderschap © **2018**

passerel

Proces Enneagram
Het Werkproces



Medisch Leiderschap © **2018**

passerel

0/9 Identiteit

8 Structuur / context
Welke structuur staat ons ten dienst?

1 Intentie
Met welke intentie beginnen we hieraan?

4 Principes & standaarden
Wat is ons principe en welke gedragsafspraken hanteren we?

7 Leren
Wat hebben we geleerd?

2 Issues
Wat is de precieze omschrijving van het onderwerp waaraan we werken?

6 Informatie

3 Relaties

5 Het werk
Welke concrete activiteiten zijn we aan het doen?

Medisch Leiderschap © **2018**

De vicieuze cirkel van het beeld.

Als ik blijf kijken
Zoals ik altijd heb gekeken
Blijf ik denken
Zoals ik altijd heb gedacht.

Als ik blijf denken
Zoals ik altijd heb gedacht
Blijf ik geloven wat ik altijd heb geloofd.

Als ik blijf geloven,
zoals ik altijd heb geloofd,
Blijf ik doen,
zoals ik altijd heb gedaan.

Als ik blijf doen zoals ik altijd
Heb gedaan, blijft mij
Overkomen wat mij altijd
Overkomt.

Medisch Leiderschap © **2018**

1. Feedback: commentaar geven en ontvangen.

1.1 Wat is feedback?

In training- en werksituaties wordt het woord feedback regelmatig gebruikt. Feedback geven en ontvangen staat voor ons gelijk aan het geven en ontvangen van commentaar. Allerlei vormen zijn te onderscheiden: van een reprimande tot een uiting van waardering .

Feedback geven wil zeggen dat u naar de ander terugkoppelt wat u vindt van de resultaten van zijn of haar werk. Feedback geven betekent ook dat u een ander informeert over de effecten van zijn gedrag.

Doordat het altijd gaat over het effect van dat gedrag op u, zegt feedback
meestal net zoveel over u als over die ander.

Feedback kunnen geven is een belangrijke vaardigheid voor leidinggevenden om medewerkers te beïnvloeden en te sturen. Daarnaast is het vragen en ontvangen van feedback een belangrijke vaardigheid in het verwerven van zelfkennis en in het sturen van het persoonlijke leerproces. Hoe meer feedback u ontvangt en vraagt, des te meer zicht krijgt u op sterke en voor verbetering vatbare kanten van uw functioneren.

Feedback, oftewel terugkoppeling, is het proces waarbij iemand anders ons informeert over hoe
hij ons gedrag ziet en ervaart. Deze informatie hebben wij nodig om er zeker van te kunnen zijn dat onze bedoelingen via ons handelen goed zijn overgekomen.

Medisch Leiderschap © **2018**

1.2 Zelfkennis en communicatieve ruimte.

Iedereen heeft een bepaalde mate van zelfkennis; gedeeltelijk hebben anderen in uw omgeving die kennis ook. Daarnaast zijn er ook gedragsgebieden die u niet van uzelf kent,
maar die ten dele bij anderen wel bekend zijn. Een en ander staat in het schema op de volgende bladzijde, het Johari-window, genoemd naar Joseph Luft en Harry Ingham, de bedenkers ervan .

	Mijzelf	
	Bekend	Onbekend
Bekend	A	B
Onbekend	C	D

Figuur 1.1 Het Johari-window

Feedback : commentaar geven en ontvangen

Het kwadrant A wordt de **'vrije ruimte'** genoemd, om aan te geven dat dit gebied d.m.v. feedback vergroot kan worden.

Kwadrant B is betiteld als **'blinde vlek'**, omdat met dit gebied het
gedrag van uzelf wordt bedoeld waarvan u vaak niet in de gaten heeft wat het voor anderen betekent.

Het **'verborgen gebied'** (kwadrant C) is zo genoemd, omdat dit gedragingen, maar ook gedachten en gevoelens weergeeft, die u slechts aan bepaalde anderen bekend maakt en soms helemaal voor uzelf houdt.

Het **'onbekende zelf'** tenslotte, het kwadrant (D), wordt ook wel het onbewuste genoemd, waar, als het mis gaat, therapeuten, psychologen en andere hulpverleners zich mee bezig houden.

U kunt gebied B verkleinen door aan anderen gerichte feedback te vragen over uw eigen gedrag,
bijv. door te vragen wat het effect is van bepaalde gedragingen op die ander. Normaal krijgt u een dergelijke terugkoppeling ook wel, maar veel minder expliciet. Dat betekent dat u zelf veel moet interpreteren, met het risico dat u een verkeerde conclusie trekt. Dergelijke feedback zal altijd persoonsgebonden zijn. Verschillende mensen zullen verschillen in de

feedback die zij geven; dat is ook logisch omdat hetzelfde soort gedrag op verschillende mensen een verschillende uitwerking zal hebben.
Gebied B (de blinde vlek) kan dus in principe verkleind worden.

Gebied C (verborgen gebied) kunt u ook verkleinen, namelijk door meer over uzelf aan anderen te vertellen.
Als we feedback benutten om gebied B te verkleinen, dan is dit gekoppeld aan een aantal voorwaarden en regels.
In de eerste plaats moet de ontvanger de feedback wensen. Ongevraagde
terugkoppeling werkt in het algemeen niet om de zelfkennis te vergroten. In de tweede plaats moet er tussen de gever en de ontvanger van de feedback een sfeer van wederzijds vertrouwen zijn.

1.3 Knelpunten, reacties en randvoorwaarden.

Waarom geven we feedback?
• Om een ander te helpen.
• Om anderen te stimuleren en te steunen.
• Om te verhelderen.
• Om de samenwerking te verbeteren.
Waarom is feedback geven moeilijk?
• In onze cultuur zijn er normen die het uiten van persoonlijke gevoelens belemmeren.
• We zijn bang dat de ander in verwarring zal raken of zich gekwetst zal voelen en het
contact zal verbreken.
• We zijn bang dat de ander ons zal aanvallen of straffen.
• We zijn bang dat het toch verkeerd begrepen wordt.
• We weten niet goed hoe het moet.
Hoe reageren mensen vaak op feedback?

Daar feedback vaak wordt gezien als kritiek, proberen we ons te verdedigen. Hieronder een paar
voorbeelden van verdedigingstactieken:
• We horen niet wat er gezegd wordt.
• We twijfelen aan de motieven van de feedbackgever ('hij geeft mij nu een tik terug').
• De geldigheid van de feedback wordt in twijfel getrokken.
• Rationaliseren: we verklaren waarom we zo handelden.
• Een tegenaanval plaatsen op degene die feedback geeft

Feedback : commentaar geven en ontvangen

Er is niet alleen behoefte aan informatie over dingen waarin we tekort schieten, maar ook over onze sterke kanten.

Voorwaarden voor het geven van feedback
• Tussen gever en ontvanger zal een gevoelsmatige gelijkwaardigheid, een zekere mate
van vertrouwen en wederzijds respect aanwezig moeten zijn.
• De gever en ontvanger van feedback zullen zich veilig moeten voelen.
• Feedback werkt niet als het wordt gegeven aan iemand die het niet wil ontvangen.
• Er zal ruimte in tijd, omgeving en omstandigheden moeten zijn.

1.4 Vuistregels voor het geven en ontvangen van feedback.

Voor het geven van feedback:

Geef zowel positieve als negatieve feedback.
Het is verleidelijk om alleen kritiek uit te oefenen op de zwakke kanten van de ander. Maar door ook de sterke kanten naar voren te halen, toont u waardering en wordt de feedback voor de ander minder bedreigend.
Feedback moet beschrijvend zijn.
Door de eigen reactie te beschrijven (ik-boodschap) laat men de andere persoon vrij om deze informatie naar eigen goeddunken

te gebruiken. Het achterwege laten van waardeoordelen en moralisering vermindert bij de andere persoon de behoefte om zich te verdedigen en/of de aangeboden
informatie af te wijzen.

Feedback dient specifiek en to the point te zijn.
Bijvoorbeeld: tegen iemand zeggen dat hij besluiteloos is helpt iemand minder dan te zeggen:
'juist in die situatie met die informatie nam je geen beslissing terwijl je dat wel had gekund, namelijk in de richting van…'.
Zowel ontvanger als gever van feedback moeten er hun voordeel mee doen.
Feedback die alleen maar de behoefte van feedbackgever dient, kan vaak destructief uitwerken.
Alleen op aspecten van het gedrag van de ontvanger waar hij iets aan kan veranderen.
Tekortkomingen waar men geen invloed op heeft en waar men toch op aangesproken wordt, werken alleen maar frustratie in de hand.

Praat in termen van concreet gedrag en het hier en nu.

Feedback wordt effectiever, naarmate de tijd tussen het betreffende gedrag en de terugkoppeling van de effecten van dat gedrag korter is. Hierbij mag men echter niet de omgevingsomstandigheden uit het oog verliezen; bijvoorbeeld: wanneer de emoties hoog oplopen, is de bereidheid
van iemand om dergelijke informatie aan te horen vaak niet of in mindere mate aanwezig.

Voor het ontvangen van feedback
Vat feedback niet onmiddellijk op als een persoonlijke aanval.
Ga er van uit dat de ander kritiek heeft op de boodschap en niet op u als persoon (in ieder geval totdat het tegendeel bewezen is).
Ga niet onmiddellijk in de verdediging.
Beter is het de feedback voor kennisgeving aan te nemen, en zorgvuldig na te gaan in hoeverre de eventuele kritiek terecht is en hoe u daar iets aan zou kunnen doen.

Feedback : commentaar geven en ontvangen

Vraag door naar de bedoeling.
Veelal blijft feedback beperkt tot globale, vage opmerkingen, waar u niet veel mee kunt doen. Het is dan belangrijk om door te vragen naar de precieze strekking van zulke opmerkingen.
Toon waardering voor de feedback.
Door feedback te geven geeft de ander zich in zekere zin bloot: hij toont hoe hij de boodschap heeft ontvangen en loopt daarmee ook de kans dat zijn zwakke kanten naar voren komen ('hij begrijpt dat niet eens!'). Waardering en respect tonen kan in dat geval voorkómen dat de ander
probeert zich achter imponerend of façadegedrag te verschuilen.

Tot slot…
Feedback is van groot belang voor effectieve instructie of effectieve samenwerking tussen mensen.
Alleen in een goede, open en gelijkwaardige relatie is feedback op constructieve wijze mogelijk.
Als zo'n relatie niet aanwezig is, ontaardt feedback dikwijls in:
• Imponeergedrag: “Kijk eens hoeveel beter ik het zou doen.”
• Façadegedrag: eigen fouten goed praten, verbergen, ontkennen.
• Geringschatting: “Je kunt er niets van.”
Dit alles ten koste van de relatie die nodig is voor een vruchtbare samenwerking.

Vragen (APCO)

Wat iemand beweegt om juist met makelaar A of B zaken te doen is vaak een niet-rationeel besluit. U kunt die niet-rationele beweegredenen blootleggen door het stellen van vragen. Er bestaat een directe relatie tussen de vraagtechniek en de reactie van de ondervraagde. Het is daarom van belang om vooraf te weten welke informatie u wilt hebben en hoe u naar deze informatie gaat vragen. Zorg dat vragen die u stelt relevant, duidelijk, enkelvoudig en activerend zijn. Wacht op het antwoord. Luister er goed naar! Geef vooral niet zelf antwoord.

APCO is een strategie van vragen stellen om informatie te verzamelen, die er op gericht is (latente) behoeften van de klant

duidelijk te krijgen. Deze aanpak van informatie halen is uitermate geschikt voor een adviesgesprek.
De APCO vraagmethode heeft dus tot doel om van onbewuste behoeften, waarvan de klant zelf niet beseft dat hij ze heeft, tot bewuste, erkende behoefte te komen. Hierbij wordt de huidige (niet bevredigende) situatie van de klant afgezet tegen de gewenste situatie. Er wordt onderscheid gemaakt in vier soorten vragen waarvan de eerste letters het woord APCO vormen.

- **A**nalysevragen

Het doel van analysevragen is om feiten te achterhalen omtrent de huidige situatie van de klant.
Voorbeelden:
"Kunt u wat meer vertellen over uw wensen, ideeën, dromen t.a.v. de toekomst?"
"Hoe zit het met uw promotiekansen / carrièreplanning?"
"Denkt u in de nabije toekomst nog grote uitgaven te doen?"

- **P**robleemvragen

Het doel van probleemvragen is om problemen, lastige situaties en ontevredenheid van de klant te verhelderen en uit te diepen.
Voorbeelden:
"Welke problemen ziet u momenteel in uw huidige woonsituatie?"
"Wat vind u van de service van uw huidige makelaar?"

- **C**onsequentievragen

Het doel van consequentievragen is het expliciteren van de effecten of consequenties van de problemen van de klant.
Voorbeelden:
"Wat betekent dit voor u persoonlijk?"

- **O**plossingsvragen:

Het doel van oplossingsvragen is het verduidelijken van de waarde of het nut van de voorgestelde oplossing. De klant wordt naar een oplossing geleid door de oplossingssuggesties te formuleren in termen van belangen van de klant.
Voorbeelden:
"*Zou het zinvol zijn om…..?"*
"Welke positieve neveneffecten ziet u?