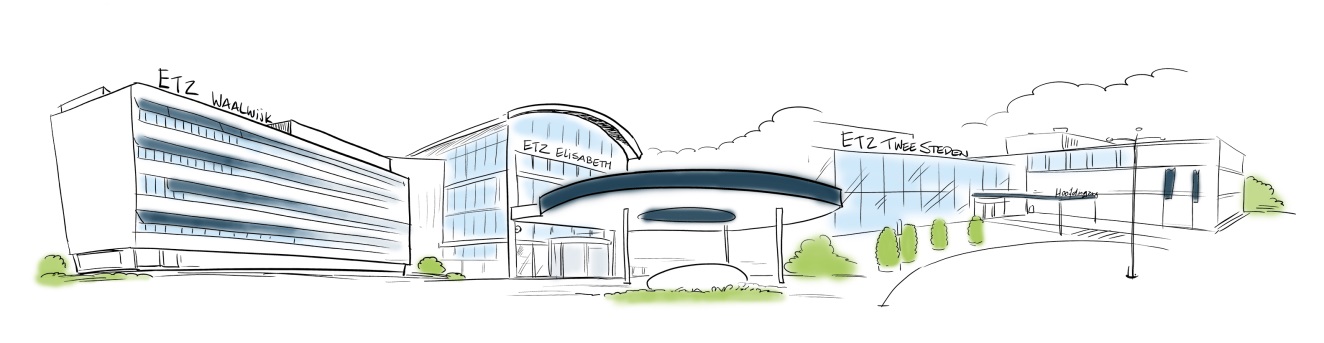
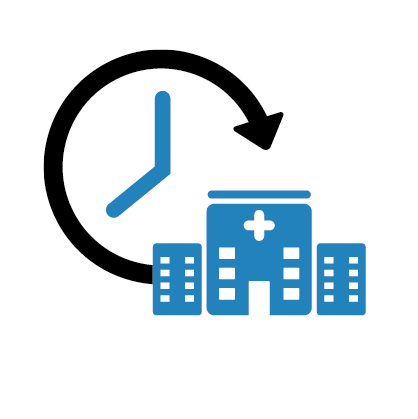


* MD programma Medisch Manager

De Handleiding





# **Inleiding**

Het ETZ biedt een MD programma aan voor Medisch managers. De rol van de medisch managers is complex en uitdagend. Het vraagt veel qua inhoudelijke kennis op gebied van managementonderwerpen en tegelijkertijd is de wijze waarop de medisch manager handelt van cruciaal belang. Dit laatste gebied is het terrein van het persoonlijk en medisch leiderschap. De context waarin gewerkt wordt is ingewikkeld, met veel verschillende belangen en invloeden. Dit geheel vindt plaats in een beperkt aantal uren, naast de primaire rol als medisch specialist. Waarbij de managersrol vaak compleet nieuwe materie is en andere competenties vraagt. De behoefte is dan ook groot om hierin geschoold te worden.

# **Doel**

Het doel van het MD programma is om medisch managers een goede ondersteuning en ontwikkeling aan te bieden in het uitvoeren van hun rol in de context van het ziekenhuis en de eigen vakgroep. Dat kent 2 delen, namelijk een kennis- en vaardigheden-deel en een deel dat gericht is op persoonlijke en medisch leiderschap. Zodoende zijn de hoofddoelen van het programma:

* De deelnemers hebben kennis van (bewust geselecteerde) management onderwerpen, waarmee zij hun rol als medisch manager kunnen invullen.
* De deelnemers zijn in staat middels persoonlijke reflectie de invulling van hun rol, in lijn van het ziekenhuis en vakgroepen, vorm te geven en continu te verbeteren.

# **Vormgeving**

Het programma krijgt vorm in 2 delen: een kennis lijn en een lijn voor persoonlijk en medisch leiderschap. We starten met een kick off met alle deelnemers waarin een toelichting plaatsvindt op het gehele programma en waarin specifieke behoeften verder wordt geinventariseerd.

De 2 lijnen:

**A Kennis-lijn:**

* **Themabijeenkomsten**: dit zijn, vooralsnog, 6 bijeenkomsten op gebied van Financiën (3), HRM, Opleiden en Kwaliteit en Veiligheid. Deze worden verzorgd door professionals uit het desbetreffende vakgebied en duren 2,5 uur. Deelname is facultatief, naar behoefte.

**B Persoonlijk en medisch leiderschap-lijn**: deze wordt verzorgd door bureau de Hele Dokter, Ilse Ganzenboom <https://deheledokter.nl/>

* Dit deel van het programma richt zich op de persoonlijke ontwikkeling en medisch leiderschap. De verschillende onderdelen betreffen:

- Persoonlijke intake mede a.d.h.v. persoonlijkheidsvragenlijst: 1 uur

- In kleine groepen (6-8 deelnemers) aan de slag op een prettige locatie in 3 bijeenkomsten:

* + - * Ik als medisch manager,
      * Ik en de vakgroep,
      * Ik binnen ETZ & context

Zie bijlage 1 voor korte extra informatie.

Deze bijeenkomsten duren: van 13.00 uur - 21.00 uur (8 uur) (NB. er is speciaal gekozen voor een middag-avond programma om de belasting voor uw klinische praktijk zo klein mogelijk te houden)

- eenmalig, individuele coaching door externe coach: 1 uur

- 3 maal casuïstiekbespreking: 3 x 1,5 uur = 4,5 uur

**Borging**

Naast de beoogde voortzetting van de casuïstiekbespreking in de gevormde groepen:

* + Eventuele vervolgdagen met nader te bepalen thematiek: niet inbegrepen in dit voorstel.
  + Meeloop & stagemogelijkheden: zelf te organiseren.

# **Handleiding**

Onderstaande treft u de handleiding aan waarin het onderwijs in de 2 lijnen verder is uitgewerkt. Daarin treft u naast een karakterisering van het onderwijs de concrete invulling qua doelen, tijd, sprekers en werkvormen aan.

# C:\Users\202594\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Word\1 zkhzorg.png**Uitwerking Kennis Lijn**

Het karakter van de kennislijn bestaat uit interactieve kennis-bijeenkomsten. Aan de hand van actueel in de praktijk lopende vraagstukken worden de vakgebieden zodanig behandeld dat het vakgebied gaat leven vanuit de dagelijkse praktijk van de deelnemer. Hij kan er de volgende dag mee aan de slag en toepassen in de rol van medisch manager. Aan de hand van deze praktische zaken zal de theorie direct in het licht van alle dag gezet worden. Voorafgaand aan elke bijeenkomst wordt voorbereidende schriftelijke voorbereidingsmateriaal aangeboden bestaande uit theorie en voorbereidingsvragen. Daardoor kan direct de toegepaste praktijkonderwerpen behandeld worden. Deze praktijkonderwerpen worden ook in de voorbereiding getoetst bij deelnemers om maximaal aan te sluiten bij de leerbehoeften. Daardoor wordt tijdens de bijeenkomsten een interactieve manier van onderwijs toegepast waarin deelnemers uitgedaagd worden om veel vragen te stellen en ervaringen te delen. Tussen de verschillende bijeenkomsten in de Kennis-lijn zijn logische verbindingen gemaakt. Zo vormen een de bijeenkomsten Financien een samenhangend 3-luik waar in elke bijeenkomst wordt voortgegaan en verdiept, op hetgeen in de vorige bijeenkomst is behandeld. Deze verbanden zijn ook ingebouwd tussen financien, HR, Opleiden en Kwaliteit en Veiligheid. Daarna kunnen, naar behoefte extra bijeenkomsten toegevoegd worden. Deze zullen worden georganiseerd naar behoeften van de deelnemers. Tot slot is er ook een verbinding gemaakt tussen de kennis-lijn en de Persoonlijk- en medisch leiderschapslijn. Dit zal met name vorm krijgen in de leiderschaps-lijn waarin de ‘harde kennis-gebieden’ worden ingezet om te reflecteren op de wijze waarop de medisch manager daar persoonlijk en in samenwerking met anderen handelt.

### Doelstellingen

Het doel van de kennis-lijn:

* De deelnemers hebben kennis van (bewust geselecteerde) management onderwerpen, waarmee zij hun rol als medisch manager kunnen invullen.

### Bijeenkomsten

De bijeenkomsten van de kennis-lijn zijn als volgt opgebouwd.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Bijeenkomst | Inhoud | Tijdsinvestering |
| Financien 1 | Kennis van financiën, hoe lees ik een jaarrekening; wat is solvabiliteit/rentabiliteit, hoe verhoudt de begroting van een afdeling zich tot andere posten zoals bouw en dure hulpmiddelen, inleiding in het financieringssysteem, hoe werkt de P&C cyclus etc. | 3 uur (voorbereiding ½ tot -1 uur) |
| Financien 2 | Kennis van financiële systemen, aanwezige marktverkenningsinformatie, stuurinformatie, werkwijzen en hoe pas ik deze toe. Hoe geef ik sturing aan mijn eigen productie- en exploitatiebegroting op basis van de managementinformatie en systemen/werkwijzen die wij tot onze beschikkking hebben? Maw: hoe kom ik ‘in control’? | 3 uur (voorbereiding ½ tot -1 uur) |
| Financien 3 | Hoe geven we sturing aan Duurzame zorg? een beweging die de komende jaren verdere invulling gaat krijgen in het ziekenhuis en die ook eenheden om beweging vraagt | 3 uur (voorbereiding ½ tot -1 uur) |
| P&O | Kennis van HR: Strategisch HR, strategische personeelsplanning, belonen, werving en selectie, mensen behouden voor de organisatie, mobiliteit, vitaliteit, leiderschap etc. | 3 uur (voorbereiding ½ tot -1 uur) |
| Opleiden | Kennis van opleiden: strategisch opleidingsbeleid, opleidingsplannen, vormen en activiteiten van opleiden, leren en ontwikkeling, etc. | 3 uur (voorbereiding ½ tot -1 uur) |
| Kwaliteit en Veiligheid | Kennis van het vakgebied Kwaliteit en Veiligheid waarbij de focus ligt op houding, cultuur en gedrag om daadwerkelijk de gemaakte afspraken vanuit intrinsieke motivatie toe te passen in het werk. En hoe vul jij jouw rol als medisch manager op dit vakgebied in. | 3 uur (voorbereiding ½ tot -1 uur) |
| Mogelijke extra bijeenkomsten zoals Kwaliteit en Veiligheid, Continue Verbeteren, Projectmanagement etc. | Nader te bepalen |  |

Onderstaand wordt per bijeenkomst toegelicht hoe de bijeenkomst wordt ingevuld.

## Financien, bijeenkomst 1

### Doelstellingen:

* Deelnemers zijn in staat om te beschrijven hoe de externe financiering van de zorg in elkaar zit.
* Deelnemers hebben kennis genomen van de werking van het onderhandelingsproces/soorten overeenkomsten met zorgverzekeraars.
* Deelnemers kunnen aangeven welke ratio’s belangrijk zijn bij aanvraag financiering en waarom.
* Deelnemers zijn in staat om de voornaamste kenmerken en achtergronden van de planning & control-cyclus van een ziekenhuis te beschrijven

### Voorbereiding

* Doornemen beschrijving proces Planning & Control

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 17.45 uur - 20.45 (3 uur)

Facilitator: - Toos van Esch

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart | 10 min. | Programma en doelen zijn bekend | Welkom heten en uitleggen programma |  | programma |  |
|  | 10 min. |  | Voorstellen en wat hoop je te leren…… |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Presentatie en feedback | 1 uur |  | Presentatie over financiering in de zorg extern; proces met zorgverzekeraars. | Interactie tijdens presentatie |  | Computer, beamer |
| Pauze | 15 min |  |  |  |  |  |
| Presentatie en feedback | 20 min |  | Ratio’s ziekenhuizen en hoe zien banken deze in relatie tot verkrijging financiering bouw. Toegepast op situatie binnen ziekenhuizen. | Interactie tijdens presentatie |  | Computer, beamer |
| Presentatie en feedback | 1 uur |  | Presentatie over financiering in de zorg intern incl P&C cyclus. | Interactie tijdens presentatie |  | Computer, beamer |
| Afsluiten | 5 min |  | Evaluatie | Terugkoppeling of voldoet aan verwachting. |  |  |

## Financien, bijeenkomst 2

### Doelstellingen:

* Deelnemers leren wat hun rol is binnen de P&C cyclus
* Deelnemers leren hoe je kan sturen
* Deelnemers leren na te denken over stuurinformatie; welke stuurinformatie heb ik nodig?; hoe kan ik die lezen?.
* Deelnemers leren waar stuurinformatie is te vinden (DWH).

### Voorbereiding

* Doornemen van documenten welke voor de voorjaarsgesprekken 2019 van je eigen eenheid zijn opgesteld.
* Deze documenten analyseren samen met de eigen BA/integraal management van de eenheid.

Maak een overzicht van de opvallende zaken:

* + - * Wat zal de RvB met je willen bespreken?
      * Wat wil je zelf bespreken?
      * Wat gaat goed en wat gaat niet goed?
      * Wat heb je nodig om te verbeteren?

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 17.45 uur - 20.45 (3 uur)

Facilitator: - Ard van der Kruis

- Paul van Leest

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart | 10 min | Programma en doelen zijn bekend | Welkom heten en uitleggen programma |  | programma |  |
|  | 10 min |  | Wat hoop ik te leren ……. |  |  |  |
| Presentatie en feedback | 1 uur |  | Presentatie over P&C cyclus (wat is de rol van management van eenheid; wanneer ben je in control? | Interactie tijdens presentatie |  | Computer, beamer |
| Pauze | 15 min |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Presentatie en feedback | 50 min |  | Presentatie over managementinfo. Wat is beschikbaar; wat heb je nodig; waar kun je dit vinden. | Interactie tijdens presentatie |  | Computer, beamer |
| Bespreken opdracht | 30 min |  | Centraal bespreken van een paar uitwerkingen van opdracht door betreffende med. manager. | Interactie tijdens presentatie |  | Computer, beamer |
| Afsluiten | 5 min |  | Evaluatie | Feedback en reflectie |  |  |

## Financien, bijeenkomst 3

### Doelstellingen:

* De deelnemer begrijpt de positionering van duurzame zorg in het ziekenhuis en de eigen rol die hij/zij daarin heeft
* De deelnemer heeft handvatten om eerste stappen te zetten op het gebied van Duurzame zorg

### Voorbereiding

* Zoek eens uit welk project gepast gebruik er loopt op jouw afdeling 🡪 wie heeft welke rol daarin?
* Voorbeelden aandragen hoe daling van productie door Gepast Gebruik kan leiden tot kostenreductie.
* Hoe zorgen we dat ons zorgaanbod optimaal aansluit bij de zorgvraag van de patient? Dus hoe kunnen we gedurende het jaar meebewegen met pieken en dalen?
* Zoek uit wat de bedbezetting is van de klinische afdeling van je eigen eenheid. Wat vind je een juiste norm voor de bedbezetting?
* Voor deelnemers zonder klinische afdeling: wat is de herhaalfactor op de polikliniek? In welke mate is er variatie tussen dokters?

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 17.45 uur - 20.45 (3 uur)

Facilitator: - Ard van der Kruis

- Toos van Esch / Paul van Leest

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart | 10 min | Programma en doelen zijn bekend | Welkom heten en uitleggen programma |  | programma |  |
| Presenteren en interactie | 1 uur | Relatie leggend met stof uit fin 1 en 2, en het begrip Duurzame zorg (toekomstbestendigheid ziekenhuis). Behandelen opdrachten Duurzame zorg. | Luisteren presentatie deelnemers, feedaback trainer, aanvulling en verbanden met theorie, denken en handelen deelnemer in gang zetten | Presenteren en actief theorie vertalen naar praktijk en eigen handelen |  | Computer, beamer, flapover |
| Pauze | 15 min |  |  |  |  |  |
| Opdracht delen in subgroepen, terugkoppelen, presentatie en feedback | 1,5 uur | Behandelen opdrachten capaciteitsgebruik. Eerst in subgroepen daarna terugkoppelen en verbanden met theorie door trainer | Opdracht toelichten aan subgroepen, begeleider van subgroepen, hoofd-aandachtspunten uit terugkoppeling filteren en verbanden leggen middels theorie en deelnemers in gang zetten om zelf een visie, beeld te vormen en in actie-stand te zetten | Delen informatie en voorbereiding, luisteren naar elkaar, opnemen informatie en vertalen naar eigen rol. |  | Computer, beamer |
| Afsluiten | 5 min | Evaluatie | Voldeed het 3-luik aan de verwachtingen, kan deelnemer voldoende aan de slag in de praktijk, waar is nog behoefte aan? | Feedback, reflectie en evt. vervolgvraag |  |  |

## Bijeenkomst HRM

### Doelstellingen:

* Deelnemers kennen het belang van de personele component binnen de vakgroep, eenheid en het ziekenhuis, in het geheel van de bedrijfsvoering (incl. financien) en hun medeverantwoordelijkheid daarin.
* Deelnemers hebben kennis van het belang om een inspirerend en boeiend werkklimaat te reliseren en welke rol zij daar in hebben.
* Deelnemers hebben kennis van de samenhang van de verschillende P&O werkgebieden (instroom, doorstroom en uitstroom), de samenhang hiertussen, uitgaande van de toekomstvisies en ambities van het ziekenhuis, vakgroep en eenheid.
* Deelnemers hebben kennis van de specifieke HR-gebieden: strategische personeelsplanning, mobiliteit en talentontwikkeling in het kader van duurzame inzetbaarheid en employer branding. Dit in het kader van het hebben van voldoende gemotiveerd en gekwalificeerd personeel en het behouden daarvan om uiteindelijk de doelen en ambities te realiseren.
* Deelnemers hebben inzicht in hun rol op operationeel, tactisch en strategisch P&O-beleid/-uitvoering. En tevens in de harde en de zachte kant van het HR-vak en welke effect deze op elkaar hebben.

### Voorbereiding

* HR visie en beleid doornemen
* Maak een top 3 aan HR-thema’s op strategisch-tachtisch niveau mee naar de bijeenkomst.
* Neem 1 casus op operationeel gebied mee naar de bijeenkomst.

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 17.45 uur - 20.45 (3 uur)

Facilitator: - Cecile Timmermans

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart | 10 min | Programma en doelen zijn bekend | Welkom heten en uitleggen programma |  | programma |  |
| Ophalen HR-thema’s | 15 min | Ophalen van HR-thema’s uit de voorbereidingsopdrachten | In geprek met de groep, ophalen, clusteren thematiek en inzichtelijk maken voor de deelnemers waar deze thema’s zich bevonden in het HR werkveld. | Inbrengen voorbereiding en discussie |  |  |
| Presenteren en interactie | 1 uur | Relatie leggend met stof uit fin 1, 2 en 3, de visie van het ETZ, toelichting geven op de HR visie van het ETZ en het vakgebied van HR op strategisch, tachtisch en operationeel niveau. Dit mede in het kader van het binnen krijgen, binden en boeien van professionals. | Presenteren, luisteren naar vragen deelnemers, feedaback door trainer, aanvulling en verbanden met theorie, denken en handelen deelnemer in gang zetten.  Continu onderlinge afhankelijkheid en samenhang van verschillende acties en besluiten op HR-gebied duidelijk maken en vertalen naar de rol van medisch manager. | Luisteren, vragen stellen, discussie, toepassen op eigen praktijk |  | Computer, beamer, flapover |
| Pauze |  |  |  |  |  |  |
| Presentatie en werken in groepen | 1,5 uur | Presentatie speciek gericht op strategische HR onderwerpen.  In subgroepen bespreken opdracht en terugkoppelen ervaringen in hele groep. | Toelichten Strategische personeelsplanning, mobiliteit en talentontwikkeling in het kader van duurzame inzetbaarheid en employer branding. Vertalen naar | Presenteren en actief theorie vertalen naar praktijk en eigen handelen |  |  |
| Afsluiten | 5 min | Evaluatie t.a.v. bijeenkomst | Ophalen en luisteren wat deelnemers van de bijeenkomst vonden, wat zij verder zouden willen op dit vakgebied, tips ter verbetering. | Feedback geven |  |  |

## Bijeenkomst Opleiden en ontwikkelen

### Doelstellingen:

*Doelstelling van de training is om deelnemer inzicht te geven en bewust te maken van:*

*Opleidingsbeleid is gericht op het samenbrengen van de organisatiedoelstellingen met de ambities en mogelijkheden van de individuele medewerkers. Daarbij moet er evenwicht zijn tussen mogelijkheden en wensen van medewerkers en de organisatiedoelstelling. Anderzijds heeft elke werkgever de opdracht een goed werkgever te zijn en daarbij zo goed mogelijk rekening te houden met de mogelijkheden en wensen van medewerkers. Medewerkers vitaal en ontwikkelbaar houden heeft ook als voordeel dat ze bij een organisatie willen blijven werken en de organisatie verder kunnen ontwikkelen.*

* De deelnemer heeft inzicht hoe strategisch beleid van invloed is op opleidingsbeleid
* De deelnemer heeft inzicht in mogelijkheden om organisatieontwikkeling vorm te geven
* De deelnemer heeft kennis van instrumenten van waaruit opleidingsbeleid wordt vorm gegeven.
* De deelnemer kan deze instrumenten toepassen in de dagelijkse praktijk

### Voorbereiding:

* Maak vragen die je hebt mbt opleidingsbeleid:
* *Lees door de therorie: Het principe van een goed opleidingsbeleid is om - uitgaande van de doelstellingen van de organisatie/afdeling en de persoonlijke ontwikkelingsplannen van medewerkers - een inventarisatie te maken van opleidingswensen en opleidingsnoodzaak. Na vaststelling van het budget en een evenwichtige verdeling daarvan, kan een jaarplan voor opleiding en scholing worden opgesteld en uitgevoerd. Het 8 velden model van Kessels kan inzicht geven wanneer een vraag een ontwikkel vraag is.*

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 17.45 uur - 20.45 (3 uur)

Facilitator: - Wilma Jackson

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart | 10 min | Programma en doelen zijn bekend | Welkom heten en uitleggen programma |  | programma |  |
|  | 30 min | Voorbereidingsopdracht is behandeld |  | Uitspreken verwachtingen |  |  |
| Theorie | 45 | Doornemen theorie  Uitelg HR portaal | Beschrijving van proces om te komen tot opleidingsplan  Format opleidingsplan  Rol leidinggevende in dit proces (welke ondersteuning mag je van P&O en leerhuis verwachten)  Instrument voor analyse van opleidingsvragen  Studiekostenregeling en HR portaal  Leerplein, opleidingsprofiel (niet inhoudelijk maar alleen werkwijze)  Wanneer is iets een ontwikkelvraag? | Inbrengen vragen |  | presentatie |
| Opdracht | 15 | Uitleg opdracht | Casus 8 velden model | In subgroepen analyse van opleidingsvraag |  | Opdracht op papier |
| Pauze |  |  |  |  |  |  |
|  | 30 | Opdracht | 8 velden | Advies formuleren |  |  |
| Terugkoppelen opdracht | 30 |  | Wat betekent zo kijken nu voor opleidingsplan? |  |  |  |
| Zijn doelstellingen en verwachtingen gehaald? | 15 | Feedback |  |  |  |  |
| Afsluiten | 5 min |  |  |  |  |  |

## Bijeenkomst Kwaliteit en Veiligheid (nog in bewerking)

### Doelstellingen:

* Deelnemers hebben kennis en kunde van het gebied van Kwaliteit en Veiligheid.
* Deelnemers hebben handvaten gekregen om de intrinsieke motivatie aan te wakkeren vanuit enthousiasme, gedrag en houding om op deze wijze sturing te geven aan de cultuur rondom Kwaliteit en Veiligheid.
* Deelnemers weten op welke wijze zij, vanuit hun rol als medisch manager, invloed kunnen uitoefenen op het gebied van Kwaliteit en Veiligheid binnen de eigen eenheid.
* Deelnemers hebben een top 3 aan acties om aan de slag te gaan binnen de eigen eenheid/vakgroep.

### Voorbereiding

* Doornemen aangeleverde informatie op gebied van Kwaliteit en Veiligheid

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 17.45 uur - 20.45 (3 uur)

Facilitator: - Marjan Stegeman

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart | 10 min | Programma en doelen zijn bekend | Welkom heten en uitleggen programma |  | programma |  |
|  |  | Voorbereidingsopdracht is behandeld |  |  |  |  |
| Presentatie | 1 uur | Inspirerende spreker die het werkgebied benaderd vanuit de gedrags- en cultuurkant | Presenteren, enthousiasmeren, confornteren en in actie-stand krijgen | Luisteren en actief meedoen bij vragen |  | Computer, beamer |
| Pauze | 15 min |  |  |  |  |  |
| Presentatie en uitwisselen | 1 uur | Korte presentatie over theorie veranderkunde in relatie tot Kwaliteit en Veiligheid.  Plenair delen van de ervaringen binnen de eenheden van ervaringen, in het licht van eerdere presentatie. | Presentatie, begeleiden delen van ervaringen, waar loop je tegen aan, duiden mbv theorie en handvaten bieden. | Luuisteren, delen van ervaringen en vertalen naar eigen praktijk |  | Compueter, beamer, flap over |
| Actieplan maken | 30 min | In subgroepen formuleren van 3 concrete acties om toe te passen in de praktijk | Subgroepen begeleiden |  |  | Flap en stift |
| Afsluiten en feedback | 5 min | Feedback ophalen |  |  |  |  |

# C:\Users\202594\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Word\1 zkhzorg.png**Uitwerking Lijn Persoonlijk en medisch Leiderschap**

De lijn persoonlijk en medisch leiderschap draagt bij aan het tweede hoofddoel van MD programma voor medisch managers.

* De deelnemers zijn in staat middels persoonlijke reflectie de invulling van hun rol, in lijn van het ziekenhuis en vakgroepen, vorm te geven en continu te verbeteren.

Medisch managers hebben in hun rol dagelijks met een groot aantal partijen en personen te maken, allemaal met verschillende belangen en invloed. In deze lijn wordt gestart met het zicht krijgen op mezelf als persoon. Wat zijn mijn kwaliteiten, drijfveren, ontwikkelpunten, enz.? Wat streef ik na, hoe wil ik mijn rol invulling geven, hoe combineer ik dat met mijn rol als medisch specialist? Op welke wijze ga ik om met alle partijen en belangen, welke stijl hanteer ik bij voorkeur en welk effect heeft deze? Daarna wordt de focus gelegd op welke manier de medisch manager zijn rol in de vakgroep in vult. Welke positie heeft hij in de vakgroep, hoe positioneer ik mezelf binnen de vakgroep en hoe ha ik om met de diverse belangen van ziekenhuis, belangen van de vakgroep en individuele belangen. Om vervolgens in een bredere context te handelen van het gehele ziekenhuis. Hoe stuur ik mede het ziekenhuis aan en hoe ga ik daarin om met de belangen van het gehele ziekenhuis, de andere eenheden daarbinnen en de eigen vakgroep? Wat vraagt het aansturen van de eigen eenheid van mij, wat vraagt de samenwerking met de andere managers in het ziekenhuis van mij in de context van het gehele ziekenhuis?

Daartoe is een programma-lijn gemaakt. En wordt verzorgd door bureau “De hele Dokter”. Schematisch ziet het programma er als volgt uit:

****

Onderstaand lichten we per onderdeel toe wat ze inhouden en voor de bijeenkomsten is uitgewerkt wat de invulling daarvan is.

## De kick off en intakegesprekken

De kick-off markeert het startpunt van het MD-programma. Onderwerpen die aan de orde komen zijn: toelichting op het programma, kennismaking met de begeleiders, verwachtingen t.a.v. medisch managers en het belang van persoonlijk en medisch leiderschap en koppeling aan de visie van het eigen ziekenhuis. Ook tekenen de deelnemers zich tijdens de kick off in voor de intakegesprekken via een lijst. De kick off duurt 1,5 uur.

De intakegesprekken zijn het eerste individuele contact tussen de medisch manager en de begeleiders. Er vindt wederzijdse kennismaking plaats, de verwachtingen worden over en weer gedeeld en het vaststellen van de persoonlijke leerdoelen vindt plaats. We gebruiken deze input om het verdere programma te finetunen en af te stemmen. Het intakegesprek duurt 1 uur.

Dan volgen **Blok 1 tot en met 3** met de onderwerpen:

* **Blok 1. Ik als medisch manager**
* **Blok 2. Ik en de vakgroep**
* **Blok 3. Ik binnen ETZ & context**

Er wordt gewerkt In kleine groepen van 6 tot maximaal 8 medisch managers. Dit zijn vaste groepen, die na afronding van de drie blokken ook de casuïstiekbespreking met elkaar zullen doen. Elk blok start om 13.00 uur en we ronden af om 21.00 uur.

## Blok 1. Ik als medisch manager

### Doelstellingen:

* Leerdoelen, persoonlijkheidsstructuur, drijfveren, kwaliteiten, valkuilen en uitdagingen.
* Ambities en werkwaarden.
* Na dit 1e blok hebben de deelnemers een concreet document in handen met persoonlijke inzichten en advies t.a.v. hun ontwikkeling in de rol van medisch manager.

Dit is het meest persoonlijke blok, en vormt het fundament onder het traject. Het onderliggende doel is het creëren van veiligheid, vertrouwen en verbinding binnen de groep. En op individueel niveau gaat het hier om het varieëren van bewustwording en bewustzijn. Daarom wordt dit blok door twee trainers begeleid.

### Voorbereiding

* Deelnemer neemt informatie/opdrachten uit kick off door.

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 13.00 - 21.00 (8 uur)

Facilitators van De Hele Dokter : - Ilse Ganzeboom

- Patricia de Groot

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart  1300 – 1310 uur | 10 min | Programma en doelen zijn bekend | Welkom heten en uitleggen programma |  | programma |  |
| Enneagram in actie  1310 – 1500 uur | 110 min | Inzicht in eigen persoonlijkheidsprofiel | Workshop waarin deelnemers bewustzijn krijgen op hoe ze qua persoonlijkheid in elkaar zitten, wat dat voor henzelf betekent en in de samenwerking met anderen. Groep wordt opgedeeld in 2 x 4 deelnemers met elk een eigen begeleider. | Actief aan de slag met het eigen profiel. Interactief, plenair en individueel | 2 stuks benodigd | Eigen vragenlijsten ingevuld door deelnemers. Korte handige handouts met toelichting op E nnea typen |
| Pauze  1500 – 1515 uur | 15 min |  |  |  |  |  |
| Kwaliteitenblok  1515 – 1715 uur | 120 min | Inzicht in eigen set van kwaliteiten, valkuilen. | Workshop door 2 trainers. Groepen van 4 deelnemers rouleren. | Korte theoriestukken leiden steeds tot aanscherping en completering van het leiderschapsprofiel |  | Wordt door De Hele Dokter uitgewerkt |
| Korte maaltijd  1715 – 1745 uur | 30 min |  |  |  |  |  |
| Eigen profiel  1745 – 1915 uur | 90 min | Het eigen leiderschapsprofiel en stijl is helder | Neerzetten kader (plenair) | Steeds 1 op 1 ontmoetingen met andere deelnemer. |  |  |
| Pauze  1915 – 1935 uur | 15 min |  |  |  |  |  |
| Presentatie van de opbrengst  1935 – 1955 uur | 20 min | Presenteren opgedane inzichten | Begeleiding deelnemers bij het kort en bondig presenteren | 2 min presentatie met verwijzing naar flap |  | Computer, beamer |
| Praktijkopdracht  1955 - 2055 | 60 min | Het maken van een concreet plan voor de periode tot aan het volgende blok. Welke situaties ga ik oefenen, wat neem ik me voor anders te doen etc? | Trainers geven kort feedback, vragen door op doelstelling, ambitieniveau.  Kern: het is goed als het ergens een beetje schuurt en mensen uit de comfortzone moeten om hun praktijkopdracht te doen. | Deelnemers maken in 20 min een keus waaruit hun praktijkopdacht bestaat, in relatie met het beeld dat gedurende deze dag van henzelf is ontstaan. Daarna presenteren ze in het kort deze voornemens aan de groep waarbij steevast de vraag wordt gesteld hoe de anderen hen in de komende periode kunnen helpen. |  |  |
| Afsluiten  2055 – 2100 uur | 5 min |  |  |  |  |  |

## Blok 2. Ik en de vakgroep

Na een maand volgt het 2e blok met onder meer: aansturing vakgroep, leiderschap, samenwerken, coachen en aanspreken.

### Doelstellingen:

* De deelnemer heeft zicht op zijn stijl van aansturing van de vakgroep.
* De deelnemer kan schakelen tussen de rollen van medicus, collega en medisch manager
* De deelnemer kent de principes van feedback geven en aanspreken.
* De deelnemer weet hoe om te gaan met weerstand, weet hoe mensen mee te krijgen zodanig dat de oplossing van de deelnemer geaccepteerd wordt

In dit blok nodigen we voor het avonddagdeel een gastdocent uit, die op een actieve manier de thema’s van de dag laat ervaren. Het is ‘luchtig’ en leerzaam tegelijkertijd.

### Voorbereiding

* Deelnemer legt rekenschap af van de praktijkopdrachten uit vorige bijeenkomst, wat het resultaat is en hoe hij daar op terugkijkt.

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 13.00 - 21.00 (8 uur)

Facilitator van Dehele Dokter: - Ilse Ganzeboom

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart  1300 - 1320 | 20 min | Programma en doelen zijn bekend. Er is beeld van hoe de sfeer vandaag is. | Welkom heten, uitleggen programma en vragen hoe en of iedereen erbij zit. |  | programma |  |
| Praktijkopdracht in beeld  1320 – 1420 uur | 60 min | Praktijkopdracht is behandeld | Laat de deelnemers aan het woord over hoe ze hun praktijkopdracht hebben uitgevoerd. Wat zat mee, wat tegen en welke inzichten komen hier uit voort? | Doen verslag over hun uitgevoerde praktijkopdracht | 2 flipovers graag ja |  |
| 1420 – 1500 uur | 40 min | Gespreksmodel de Brug behandeld | Korte uitleg over gespreksmodel te Brug, daarna tweetallen begeleiden in oefening | In tweetallen de principes van de Brug verkennen en ervaren. |  |  |
| Pauze  1500 – 1515 uur | 15 min |  |  |  |  |  |
| 1515 – 1600 uur | 45 min | Model van schakelen | Het model wordt stapsgewijs en interactief uiteen gezet | Deelnemers oefenen de stappen met elkaar in twee- of drietallen |  |  |
| Feedback  1600 – 1715 uur | 75 min | Feedback geven | De cruciale stappen in feedback geven en ontvangen bondig uitgelegd | Interactief de goede en verkeerde vormen van feedback ervaren |  |  |
| Korte Maaltijd  1715 – 1800 uur | 45 min |  |  |  |  | Computer, beamer |
| Verschillen in leidinggeven en coachend leiderschap  1800 – 1915 uur | 75 min | Bewustzijn op de verschillende leiderschapsstijlen en voorkeuren | Uiteen zetten van verbanden. Terugkoppeling naar blok 1 waarin nu persoonlijkheidsstijl en leiderschapsstijl bij elkaar komen. Het belang van stijlbereik en keuzes maken, afhankelijk van gesprekspartner | Deelnemers oefenen in het herkennen van wat situationeel nodig is. |  |  |
| Korte Pauze  1915 – 1930 uur | 15 min |  |  |  |  |  |
| Wrap up  1930 – 2000 uur | 30 min | Integreren van wat voorbij is gekomen, borging | Deelnemers worden uitgenodigd om hun inzichten met elkaar te delen en ook zodoende nog van elkaar te leren. Hoe helpen ze elkaar om deze inzichten vast te houden en te gebruiken | 4 min korte presentaties |  |  |
| Praktijkopdracht  2000 – 2055 uur | 55 min | Het maken van een concreet plan voor de periode tot aan het volgende blok. Welke situaties ga ik oefenen, wat neem ik me voor anders te doen etc? | Trainer geeft kort feedback, vraagt door op doelstelling, ambitieniveau.  Kern: het is goed als het ergens een beetje schuurt en mensen uit de comfortzone moeten om hun praktijkopdracht te doen. | Deelnemers maken in 20 min een keus waaruit hun praktijkopdacht bestaat, in relatie met het beeld dat gedurende deze dag van henzelf is ontstaan. Daarna presenteren ze in het kort deze voornemens aan de groep waarbij steevast de vraag wordt gesteld hoe de anderen hen in de komende periode kunnen helpen. |  |  |
| Afsluiten | 5 min |  |  |  |  |  |

## Blok 3. In binnen het ziekenhuis & context

Na circa 6 weken start het 3e blok met onder meer: breed meesturen in het ziekenhuis, krachtenveld, invloed vergroten en persoonlijke effectiviteit.

### Doelstellingen:

* Deelnemers hebben beeld van het krachtenveld binnen de eigen organisatie en brengen dat waar nodig scherper in kaart
* Deelnemers leren de principes van overleg en onderhandelen, zien de verschillen tussen standpunten en belangen
* Deelnemers kunnen vakgroep-overstijgend kijken en denken, hebben zicht op belangen van andere stakeholders
* Deelnemers leren oplossings- en samenwerkingsgericht handelen in het belang van patiënt én organisatie

In dit blok zullen we het kader schetsen voor de casuïstiekbespreking die hierna volgt. In dit blok wordt een trainingsacteur uitgenodigd, zodat de medisch managers situaties kunnen oefenen die ze als lastig ervaren.

### Voorbereiding

* Deelnemer legt rekenschap af van de praktijkopdrachten uit vorige bijeenkomst, wat het resultaat is en hoe hij daar op terugkijkt.

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: van 13.00 - 21.00 (8 uur)

Facilitator: - De Hele Dokter - Ilse Ganzeboom

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart  1300 - 1320 | 20 min | Programma en doelen zijn bekend. Er is beeld van hoe de sfeer vandaag is. | Welkom heten,uitleggen programma en vragen hoe en of iedereen erbij zit. |  | programma |  |
| Praktijkopdracht  1320 – 1420 | 60 min | Praktijkopdracht is behandeld | Laat de deelnemers aan het woord over hoe ze hun praktijkopdracht hebben uitgevoerd. Wat zat mee, wat tegen en welke inzichten komen hier uit voort? | Doen verslag over hun uitgevoerde praktijkopdracht |  |  |
| Krachtenveld  1420 – 1500 uur | 40 min | Hoe ziet het krachtenveld eruit, wie zijn de stakeholders en vanuit welke positie en belang wordt gedacht en bestaat de verantwoordelijkheid | Begeleid de deelnemers met een kort handzaam begrippenkader. | Deelnemers werken in subgroepen aan het in beeld brengen van het volledige krachtenveld met aan het eind een korte presentatie |  |  |
| Pauze  1500 – 1515 uur | 15 min |  |  |  |  |  |
| Onderhandelen  1515 – 1600 uur | 45 min | Principes van onderhandelen: het Harvard model van belangen ipv standpunten en de stap naar samenwerkingsgericht handelen | Uitleg Harvard model. Daarna steeds de stap naar samenwerkingsgericht en vakgroepoverstijgend handelen duiden en behandelen | In pressure cookervariant worden steeds elementen aan gedrag en stijlbereik toegevoegd en ervaren. |  |  |
| Opstellen actieplan  1600 – 1620 uur | 20 min | Helder krijgen met welk gedrag straks wordt geexperimenteerd | Deelnemers begeleiden om aan de hand van hun eigen profiel en valkuilen een plan te maken hoe straks met de acteurtrainer wordt geexperimenteerd | Deelnemers maken een plan |  |  |
| Experimenteren met gedrag  1620 – 1720 uur | 60 min | Eerste ronde met acteurtrainer | Volgens regiemodel de groep begeleiden met korte gesprekken waarin de valkuilen in beeld komen | Kort ‘spelen’ met de acteurtrainer. Deelnemers krijgen feedback van in eerste instantie collega’s en dan trainer en acteurtrainer |  | Computer, beamer |
| Korte Maaltijd  1720 – 1750 uur | 30 min |  |  |  |  |  |
| Experimenteren met gedrag  1750 – 2000 uur | 130 min | Tweede ronde werken met acteurtrainer | Volgens regiemodel de groep begeleiden met korte gesprekken waarin de valkuilen in beeld komen | Kort ‘spelen’ met de acteurtrainer. Deelnemers krijgen feedback van in eerste instantie collega’s en dan trainer en acteurtrainer |  |  |
| Praktijkopdracht  2000 - 2045 uur | 45 min | Praktijkopdracht voor de komende periode ontwikkelen, zodat gedurende de coachgesprekken de gezette stappen kunnen geevalueerd en besproken | Deelnemers ondersteunen bij het SMART maken van hun praktijkopdracht | Deelnemers bepalen waar ze de komende periode concreet aan gaan werken. SMART doelstellingen. |  |  |
| Afsluiten  2045 – 2100 uur | 15 min | Aflsuiting blokken | Blik op toekomst. Kort het verband leggen met coachgesprekken en casuistiekbesprekingen | Er is een integraal individueel ontwikkelplan voor de komende periode gemaakt. |  |  |

Individuele coachingsgesprekken

In individuele coachingsgesprekken wordt het leereffect dat is opgedaan in de kleine groepen versterkt.

* Dit is de tweede keer dat er *individueel* contact is tussen begeleiders en medisch managers. Deze gesprekken zijn belangrijk in het kader van borging.
* Hoe staat een deelnemer in het traject en hoe gaat het met de leerdoelen zoals deze in de intake zijjn omschreven?
* Wat zijn specifieke persoonlijke thema’s voor de deelnemer? De ervaring leert dat er altijd onderwerpen of vragen overblijven die liever een-op-een besproken worden en niet in de groep.
* Transitie van individuele coaching naar collegiale consultatie in de casuïstiek bespreking die volgt na het 3e blok.

Tijdsduur: de intensieve gesprekken duren 1 uur.

Casuistiekbespreking

Dan volgen in 3 bijeenkomsten/trainingen met casuistiekbespreking. In deze bijeenkomsten/trainingen leren de medisch managers om managementervaringen zowel op inhoud maar vooral op gedrag te delen, refelceteren, feedback te geven en elkaar daarin advies te geven en vragen.

Er wordt gewerkt In dezelfde vaste groepen van 6 tot maximaal 8 medisch managers uit blok 1 tot en met 3.

Tijdsduur:

### Doelstellingen:

* Casussen en situaties uit de dagelijkse praktijk met elkaar bespreken, zodanig dat men met en van elkaar leert. De casussen hebben betrekking op de rol van medisch manager.
* Casuïstiekbespreking draagt bij aan open cultuur waarin het gewoon wordt om ook niet medisch-inhoudelijke zaken met elkaar te bespreken.
* De deelnemer leert op welke wijze een casuistiekbijeenkomst goed werkt en hoe hij deze voor kan zitten/begeleiden.
* De deelnemer leert een methodiek om een casus op een constructieve manier te analyseren en te kunnen bespreken.
* De deelnemer is zich bewust wanneer hij een oordeel geeft en wat dit voor een effect heeft.
* De deelnemer start met het uitstellen van zijn oordeel en vraagt meer door.

Vorm: Bijeenkomst in de eigen ‘leergroep’ waarin twee casussen worden besproken. De eerste twee keer onder begeleiding van de begeleider, de 3e keer op eigen kracht.

### Voorbereiding

* Doornemen methodiek casuistiekbespreking en voorbereiden casus

### Plenaire bijeenkomst:

Duur: de 3 bijeenkomsten/trainingen duren elk 2 uur

Facilitator: - Ilse Ganzeboom

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Programma | Duur | Doel | Activiteiten Trainer | Activiteiten deelnemer | Flip-over | Materiaal |
| Opstart | 10 min | Programma en doelen zijn bekend. Methodiek wordt kort herhaald (eerste bijeenkomst uitgebreider) | Welkom heten en uitleggen programma. Toelichting op methodiek. Toetsen of essentie helder is. |  | programma |  |
| Casus 1 | 50 | Leren van inhoud en vooral proces-matige binnen de casus en manier van bespreken m.b.v. methodiek | Begeleiden bespreking casus, proces-interventies doen, feedback geven op gedrag en effect van handelen deelnemers zowel van casus-inbrenger als deelnemer. Zowel op inhoud als proces leermomenten en punten in groep en individu aanreiken. | Inzicht in proces en inhoud, reflectie en meenemen leermomenten, feedback geven aan mede-deelnemers en bewust zijn van zowel op inhoud als proces. |  |  |
| Korte break | 10 |  |  |  |  |  |
| Casus 2 | 50 | Idem als casus 1 | Idem |  |  |  |
| Evaluatie en feedback | 10 |  |  |  |  |  |
| Presentatie van |  |  |  |  |  | Computer, beamer |
| Afsluiten | 5 min |  |  |  |  |  |