

## **Ontwerp programma MD sessie Rijndam Revalidatie, juli 2019**

### **Algemene toelichting:**

Deze “management development” scholing is bedoeld voor het management van Rijndam Revalidatie, gericht op verbetering van samenwerking in de organisatie en vanuit persoonlijke doelen op, in geval van het medisch management, medisch leiderschap in een veranderende organisatie en zorglandschap. De medisch managers zijn allen revalidatiearts en daarnaast in deeltijd aangesteld voor de functie medisch manager. Zij hebben eerder een medisch leiderschapstraject doorlopen, in wisselende samenstellingen en met verschillende doelstellingen. De target in het medisch functioneren voor de artsen is met name de communicatie en samenwerking en het verder ontwikkelen van het medisch leiderschap, als individu en in teamverband. Tevens om specifiek om de vertaalslag te maken van het strategisch beleid van de organisatie naar de patiëntenzorg, en de coachende rol van medisch manager hierin dusdanig te positioneren voor een optimaal resultaat.

### **De algemene doelen:**

- Leren veranderen in verbinding met elkaar en met medewerkers (organisatie)
- Verder versterken en optimaliseren van de communicatie in het leidinggevend kader (communicatie)
- Oefeningen persoonlijk (medisch) leiderschap: samenwerking vanuit kracht (samenwerking)
- Leren in vertrouwen en confronteren: Lencioni basis van teamdriehoek (samenwerking)
- Vertalen van het geleerde naar de eigen processen en rol in de totale organisatie en naar eigen team (organisatie)

Hieronder vindt u een samenvatting van de gebruikte theoretische kaders en modellen, die onderwezen worden en waarmee in praktische opdrachten gewerkt wordt tijdens de 2 daagse:

Een deel hiervan wordt vooraf voorbereid door de deelnemers.

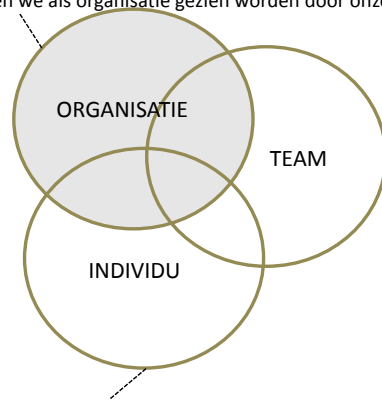
Deze MD dag is het vervolg op de sessie in maart en de algemene doelen zijn ongewijzigd.

## Kader voor deze dag

### Interventie niveaus bij veranderen

#### Veranderproces

- Hoe ontwikkelen wij een veranderaanpak die ondersteunend is aan de doelstellingen van Rijndam?
- Wat is ons veranderverhaal, onze waarden en manier van werken?
- Hoe willen we als organisatie gezien worden door onze omgeving?



#### Teamwerk

- Hoe ontwikkelen wij een sterk team dat werkt aan een gezamenlijke ambitie met gemotiveerde mensen?
- Hoe verbeteren we onze onderlinge samenwerking en blijven we uit de verzuiling?
- Hoe werken we meer vanuit eigenaarschap en proactiviteit om zo onze executiekracht te verbeteren?

#### Leiderschapsontwikkeling (Medisch) Managers

- Hoe ben ik een effectieve schakel in dit veranderproces?
- Hoe doorbreek ik bestaande patronen en nodig ik uit tot gewenst gedrag?
- Hoe neem ik mijn mensen mee in deze verandering?
- Hoe ga ik om met weerstand?

*the Changery*

Het programma van deze dag is gericht op 3 niveaus van interveniëren als (medisch) manager om zo maximaal impact te hebben vanuit de eigen leiderschapsrol.

### Programma

#### 9.00 uur: Ontvangst en check-in

Hoe zitten we er in?

#### 9.15 uur: Feedback oefening: leiderschap en impact in 2019

Ondersteunende literatuur:

- Leiderschap in de zorg (Neree Claes, 2016 )
- Model van coachend leidinggeven

## Coachend Leiderschap

### Basiselementen voor een coachende leiderschapsstijl

#### Aandacht geven

- Echt beschikbaar zijn, tijd maken
- Een veilige setting creëren en iemand stimuleren tot zelfreflectie (geen oplossingen bedenken)
- Steunen, waarderen

#### Luisteren

- *Echt* luisteren, zonder je eigen verhaal er steeds bij te vertellen
- Inleven in iemands situatie
- Ook in je lichaamshouding en manier van aanwezig zijn kan je laten zien dat je echt luistert

#### Niet oordelen

- Laat OMA thuis: Oordelen, Meningen, Aannames
- Toets je oordelen en aannames, kloppen deze?

#### Constructieve feedback geven

- Expliciet feedback geven, zonder omhaal
- Respectvol
- Volwassen-volwassen, niet ouder-kind
- Vertel wat het effect van iemands gedrag is op jou en wat jij dan geneigd bent te doen
- Recente voorbeelden geven

#### Stimuleren van ander gedrag

- Voorbeeldgedrag laten zien
- Samen een duidelijk en haalbaar doel afspreken
- Vertrouwen geven en blijven geven, ook als het niet meteen goed gaat, fouten maken mag

---

*the Changery*

---

### 10.00 uur: Plenaire uitwisseling:

‘Dit is wat ik nieuw ga laten zien dit jaar vanuit mijn leiderschapsrol’ was de vraag in maart. Wat is er in de tussentijd mee gedaan? (max 1 minuut p.p.)

### 10.15 uur: Pauze

### 10.30 uur: Korte presentatie van de belangrijkste KPI's (stand-van-zaken 2019)

Theoretisch kader: Leidinggeven zonder cijfers (Filip Vandendriessche, 2014)

Toelichting Input-Output piramide

In 4 tallen:

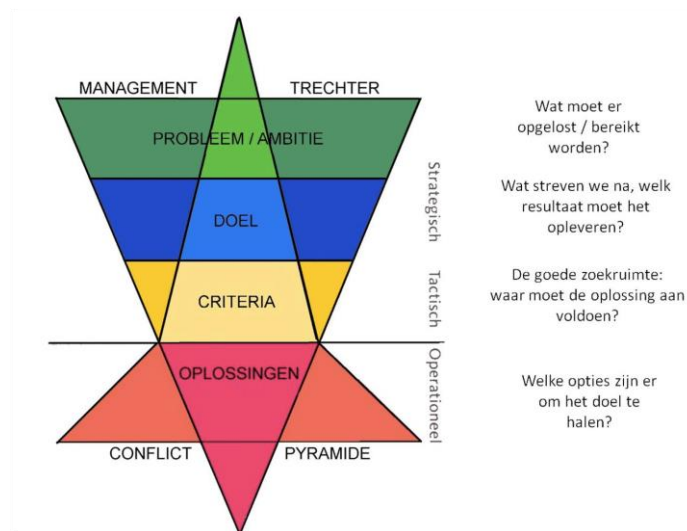
- *Hoe is het met het belangrijkste onderwerp waar jij dit jaar prioriteit aan zou gaan geven vanuit je rol als (medisch) manager?*
- *Hoe past dat binnen de strategische speerpunten van Rijnham?*
- *Welke output kaders kun je als manager stellen zodat je team in beweging komt?*

Terugkoppeling in de groep met de Input-Output piramide op de grond.

Leg jouw concrete "output" kaders in de piramide.

Daag elkaar uit? Zijn dit inspirerende output afspraken? Stimuleert dit eigenaarschap bij onze professionals?

### Sturen op output: managementtrechter/ conflictpiramide



*the Changery*

**12.30 uur: Lunchpauze**

**13:00 uur: Verandermanagement - Intro op open vragen stellen/ LSD**

Kaderen en doorvragen op veranderopdracht. In 3 groepen (3 x 15 min):

1 deelnemer ondervraagt collega op zijn/ haar drijfveren in het werk. Zoekt naar manieren om "aan te jagen" aan te sluiten bij de energie en drijfveer van de ander. Verken mogelijkheden om dit nog groter en sterker in te zetten binnen de kaders van Rijndam. De 3<sup>de</sup> collega is observator en houdt bij wat krachtig is en waar nog verbeterd kan worden.

## 14.15 uur: Oefenen in tweetallen: verandermanagement

### Verandermanagement | 8 fasen proces van Kotter

Kotter heeft honderden bedrijven en veranderprocessen geanalyseerd. Hij ontdekte dat 70% van de veranderingen in organisaties niet succesvol zijn. De reden is dat veranderaars zich niet genoeg rekenschap geven van de context waarin de verandering plaats moet vinden, en de mensen die erdoor geraakt worden niet voldoende betrekken.

Uit dit onderzoek zijn de 8 fasen voor succesvolle verandering voortgekomen.

#### Bereid de weg voor:

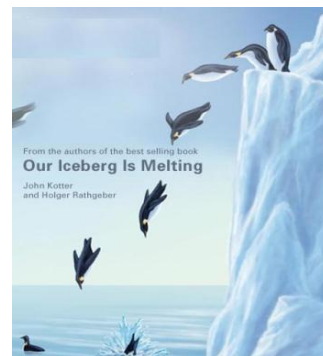
1. Creëer een gevoel van urgentie
2. Verzamel een leidend team

#### Maak een plan van aanpak:

3. Ontwikkel een visie en strategie

#### Zorg dat het gebeurt:

4. Communiceer de verandervisie
5. Creëer een breed draagvlak voor verandering
6. Genereer korte termijn successen
7. Consolideer verbeteringen en breng meer verandering tot stand
8. Veranker de nieuwe benadering in de cultuur



*the Changery*

## 15.00 uur: Pauze

## 15.30 uur: oefening in 4 tallen: wat heb je meegenomen van vorige sessie nav teamgiffen.

Aan de hand praktijkvoorbeelden bespreek wat je anders ben gaan doen?

Welke vragen heb je voor je collega, wees kritisch.

## TEAMGIFFEN – GOTTMAN

<p><b>Gif 1: verwijt</b></p> <p>Het probleem bij de ander neerleggen. Kritiek uiten op de ander, de ander de schuld geven.</p> <p><i>Actief/ aanvallend</i></p> 	<p><b>Gif 2: cynisme</b></p> <p>Dit gaat een stap verder dan een verwijt. Het is het bewust beledigen van de ander of het afstand nemen van keuzes. Hierbij worden scherpe humor en indirecte boodschappen gebruikt.</p> <p><i>Actief/ aanvallend</i></p> 
<p><b>Gif 3: verdedigen</b></p> <p>Het ontkennen van eigen verantwoordelijkheid door excuses te geven of een klacht beantwoorden met een klacht. Vaak komt verdediging voort uit de spanning die wordt gevoeld.</p> <p><i>Reactief/ terugtrekkend</i></p> 	<p><b>Gif 4: vertrekken</b></p> <p>Jezelf mentaal of fysiek uit de relatie onttrekken. Niet meer reageren op wat wordt gezegd of gedaan. Hoewel het nuttig kan zijn om dit af en toe te passen, is het destructief voor de relatie als het op regelmatige basis gebeurt.</p> <p><i>Reactief/ terugtrekkend</i></p> 

Als mensen onder druk staan, in onzekere situatie zijn dan is er grote kans dat “giftig” gedrag ontstaat. Giftig gedrag is besmettelijk en kan veel impact hebben op de sfeer en de veiligheid in een team of organisatie.

Als leider in verandering is het belangrijk om inzicht te hebben in je eigen giften, en ook de giften van mensen in je team te herkennen. Om vervolgens het “tegengif” te kiezen....

**Tegengif:**

- Feedback geven (specifiek)
- Eigen aandeel nemen
- Impact/ emotie delen
- Begrenzen
- Doorvragen naar de pijn

*the Changery*

16.30 – 17.00 uur: Appreciative Inquiry afsluiting