**Management in de zorg**

## U leert alle essentiële managementvaardigheden

Als zorgondernemer met managementtaken wilt u het maximale uit uw maatschap of vakgroep halen. Hiervoor zijn helder communiceren, conflictbeheersing en timemanagement de essentiële ingrediënten. Niet alleen voor uw praktijkvoering, maar ook voor de onderhandelingen met en de beoordelingen door zorgverzekeraars. Na de leergang Management in de zorg stuurt u uw maatschap of vakgroep pragmatischer, interactiever en strategischer aan, <https://www.vvaa.nl/opleidingen/management-in-de-zorg>.

### Dag 1 - Strategie en beleid

### Inhoud dag 1

#### Ochtend

* Kennismaken
* Uitleg van Persoonlijke Profiel Analyse (PPA) als snel en betrouwbaar instrument om de kwaliteiten, het functioneren, het werkgedrag en/of de motivatoren van uw nieuwe of huidige werknemer te toetsen.
* Bespreken leerdoelen van alle deelnemers.
* Introductie van integrale opdracht leergang Management in de zorg.

#### Middag

* Alles over strategie/beleid

### Leerdoelen

* Hoe bepaalt u de strategie? U leert de verschillende fases van duurzame strategie te doorlopen. Denkt u aan: brainstorming, ideaalbeelden zonder beperkingen, analyseren, concluderen, prioriteren en een actieplan maken.
* Hoe laat u uw beleid hierop aansluiten? Met een SWOT-analyse, het stellen van prioriteiten en het screenen van randvoorwaarden helpen wij u op weg.



Leonie van den Bragt

voorzitter Fysiotherapie Rotterdam Centrum

“Tijdens onze teamcoaching is de PPA ingezet om ons inzicht te geven in onze teamsamenstelling. Het heeft ons ontzettend veel gebracht. Door elkaars profielen in te zien en te begrijpen hebben we duidelijk meer begrip voor elkaar. Hierdoor worden ieders kwaliteiten beter ingezet en hebben we een grote stap voorwaarts gemaakt in onze samenwerking.”

### Dag 2 - Leidinggeven en samenwerken

### Leerdoelen dag 2

* Hoe zet u verschillende stijlen van leiderschap effectief in? Verschillende facetten van leiderschap passeren de revue. Van expliciteren, belonen van gewenst gedrag, stimuleren van nieuw gewenst gedrag tot en met het analyseren en corrigeren van gedrag.
* Feedback geven. Het geven van feedback aan medewerkers en collega’s is een belangrijk onderdeel van uw werk als zorgmanager. U staat daar uitgebreid bij stil.
* Oefenen met lastige gespreksvoering, zoals omgaan met weerstand, aanspreken op gedrag en slecht nieuws vertellen.
* Naast het feit dat iedereen deze dag veel uitprobeert binnen de oefeningen, is er in de middag voor een aantal deelnemers ook nog de gelegenheid om een eigen casus in te brengen en deze te oefenen met een ervaren trainingsacteur/ co-trainer. U krijgt dan praktisch toepasbare feedback. Zowel observeren en analyseren als het oefenen zelf levert veel kennis op.

### Dag 3 - Personeelsbeleid - in- door- en uitstroom

### Inhoud dag 3

* U gaat aan de slag met werven, selecteren, beoordelen en functioneren.
* De uitkomsten van uw PPA worden besproken die u helpen in het vervolg van de leergang. U ziet daarmee hoe u zich gedraagt als (toekomstig) leidinggevende.

### Leerdoelen

* U leert hoe u de juiste mensen kunt werven én selecteren.
* Welke harde en zachte criteria zijn voor u belangrijk? U ziet welk type medewerkers hierop aansluiten.Wij helpen u met het voeren van het sollicitatiegesprek. Daarbij leert u ook meer over de juridische gevolgen die komen kijken bij het aannemen van personeel heeft. Denkt u aan: proeftijd, contractduur, zzp'ers in dienst en dossieropbouw.

### Dag 4 - Effectief communiceren

### Inhoud dag 4

* Deze interactieve dag start met het definiëren van de essentie van effectief communiceren: het bereiken van uw doel in verschillende situaties. Het belangrijkste instrument om dit doel te bereiken bent u zelf: zowel verbaal als non-verbaal kunt u gedrag inzetten om zo uw omgeving effectief ‘de juiste kant op te beïnvloeden”.
* Na deze definitie volgen een aantal praktisch toepasbare theoretische kaders en vaardigheden. Vervolgens ligt de focus op ieders eigen gedrag. U kunt nooit ‘niet communiceren’ wanneer u bij anderen in de buurt bent. Uw gedrag wordt altijd geïnterpreteerd. Het is daarom goed om te horen wat u van nature al meeneemt aan kwaliteit: wat maakt uw communicatie sterk. Het hebben van een kloppend zelfbeeld is essentieel om te weten wat u toe moet voegen in een situatie.
* We kijken daarna wat eenieder kan toevoegen om effectiever te worden. Vervolgens richt u zich op het inzetten van dát gedrag in situaties waar u meer zou willen bereiken dan nu het geval is. In essentie komt het hierop neer: meer ruimte nemen om uzelf goed neer te zetten op een krachtige manier, zodat u (als expert) gehoord wordt. U kunt ook meer ruimte geven om daarmee warmer en sympathieker over te komen. Het gaat er dus om dat u in uw ‘interne regiekamer’ aan de juiste knoppen draait.

### Tip: vul de DAS-typologietest in

We onderscheiden verschillende communicatiestijlen om snel af te stemmen op uw gesprekspartner: de DAS-typologie. Tijdens de module Onderhandelen gebruikt u deze DAS-typologie ook om de diverse gesprekspartners in een onderhandelingssituatie te omschrijven. Het invullen van de DAS-typologietest in het werkboek is aan te raden. U krijgt zo zicht op uw eigen communicatie-voorkeursstijl.



* Naast het feit dat iedereen deze dag veel uitprobeert binnen de oefeningen, is er in de middag voor een aantal deelnemers ook nog de gelegenheid om een eigen casus in te brengen en deze te oefenen met een ervaren trainingsacteur/ co-trainer. U krijgt dan praktisch toepasbare feedback. Zowel observeren en analyseren als het oefenen zelf levert veel kennis op.

### Leerdoelen

* U leert wat u aan verbaal en non-verbaal gedrag kunt inzetten om je doel te bereiken: ruimte nemen of meer ruimte geven.
* U gaat communicatieniveaus onderscheiden, een gespreksdoel bepalen, aansluiten bij de communicatiestijl van de ander en hier wendbaar in worden.
* U past verschillende gesprekstechnieken toe, u leert de regie over een gesprek te houden en meta-communicatie in te zetten.
* U leert effectief feedback te geven. Deze techniek kunt u gebruiken om anderen aan te spreken op lastig gedrag en ook om effectief complimenten te geven.
* Tot slot krijgt u andere toepasbare technieken mee om effectiever te communiceren.

### Dag 5 - Marketing en verander- en projectmanagement

### Inhoud dag 5 - module module marketing (een dagdeel)

* Alles wat een project tot een succes maakt komt aan de orde.

### Leerdoelen

* Hoe zet u marketing effectief in voor uw organisatie? U krijgt concrete tips en handvaten die u direct kunt toepassen in de praktijk
* Marktwerking in de zorg en het belang van marketing, op welke plek in de zorg u ook werkzaam bent.
* Hoe maakt u een strategische analyse van de markt? Over andere aanbieders en concurrentiekracht.
* Hoe zet u marketing effectief in voor uw organisatie? U krijgt concrete tips en handvatten die u direct kunt toepassen in de praktijk.
* Marktwerking en positionering: wat kunnen we leren van anderen?
* Positie kiezen en dan? Bouwstenen voor een marketingplan, met eerste doorvertaling in communicatie.

### Inhoud module verander- en projectmanagement (een dagdeel)

* Wat maakt veranderingen zo moeilijk? Waar komt weerstand vandaan en wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle verandering? Alles wat een verandering in de vorm van een project tot een succes maakt komt aan de orde.

### Leerdoelen

* We kijken naar verandermanagement aan de hand van concrete veranderprojecten. Daarbij focussen we op weerstand en de voorwaarden voor een geslaagd verandertraject.
* Hoe ziet een projectplan eruit en waar moet u aan denken? Voor het antwoord op deze vraag werken we een project in pragmatische stappen uit. Daarvoor nemen we (als dat mogelijk is) een project uit uw praktijk als voorbeeld.

### Dag 6 - Timemanagement en vergaderen

### Inhoud dag 6 - module Timemanagement (ochtend)

* Timemanagement staat centraal in vier facetten: veranderen van eigen gedrag, beïnvloeden van gedrag van anderen, veranderen van uw omgeving en het accepteren van het onveranderbare.

### Leerdoel

* Wat zijn mijn patronen en wil en kan ik deze veranderen? U leert de patronen in uw dagelijks werk te herkennen en te doorbreken.

### Leerdoel module Vergaderen (middag)

* U krijgt de theorie achter vergaderen en besluitvorming. U leert een goede agenda op te stellen en te hanteren die u helpt u om een vergadering te faciliteren en te leiden. We kijken ook naar notulen en het opstellen van een actie- en besluitenlijst. We gaan ook oefenen met uw leervragen en die van de andere deelnemers.

### Dag 7 - Financieel management

### Inhoud dag 7

* Een gezonde financiële huishouding staat centraal.

### Leerdoelen

#### Ochtend

* U krijgt kennis van en inzicht in de financiering van het Nederlandse zorgstelsel, relevante zorgwetten, de Wet markt ordening gezondheidszorg en de consequenties voor zorgaanbieders.
* U ziet welke ontwikkelingen er spelen in de financiering van ziekenhuizen.

#### Middag

* U leert een balans te maken en te begrijpen. Verder herkent u de cijfers op uw jaarrekening.
* U kunt bepalen hoe u er financieel voor staat. Ook weet u welke (duurzame) investeringen u moet doen óf waarop u juist kunt besparen.

### Dag 8 - Onderhandelen

### Inhoud dag 8

* In iedere samenwerking ontstaan wel eens lastige gesprekssituaties. Hoe komt u dan tot het gewenste resultaat als de belangen niet (geheel) overeenkomen?

### Leerdoelen

* U leert de criteria en stijlen van onderhandelen kennen. Daarbij gaan we in op ieders’ belangen, wederzijdse afhankelijkheid en hoe hiermee om te gaan met behoud van de relatie. Daarbij spelen belangrijke zaken een rol:
	+ Het belang van een gedegen voorbereiding
	+ Beginnersfouten
	+ Omgaan met een machtiger partij
	+ Impasses doorbreken
	+ Manieren van beïnvloeden
	+ Voorkomen en oplossen van conflicten
	+ Weerstand herkennen, erkennen en bespreekbaar maken
* Naast het feit dat iedereen deze dag veel uitprobeert binnen de oefeningen, is er in de middag voor een aantal deelnemers ook nog de gelegenheid om een eigen casus in te brengen en deze te oefenen met een ervaren trainingsacteur/ co-trainer. Je krijgt dan praktisch toepasbare feedback. Zowel observeren en analyseren als het oefenen zelf levert veel kennis op.

### Dag 9 - Themadag