

Persoonlijk leiderschap voor medici

Veerkrachtig ambities realiseren

Eye Opener

Drs. M.A.J. Kusters

Mei 2020

Doelstelling

In deze tweedaagse nascholing besteden we aandacht aan het versterken van het persoonlijk leiderschap zodat de zorgprofessional zijn ambities in brede zin beter kan realiseren vanuit het leiderschap over zichzelf. Door zelfkennis en het verbeteren van communicatieve en samenwerkingsvaardigheden kunnen medisch specialisten een professionelere en effectievere bijdrage leveren aan hun omgeving. Juist in de horizontaal georganiseerde vakgroep die geen hiërarchisch leiderschap kent is de inbreng en het nemen van verantwoordelijkheid van de individuele leden van groot belang. Daarbij is het belangrijk dat zij hun eigen persoonlijk welbevinden en functioneren in het oog houden en daarin kunnen bijsturen op een effectieve wijze.

De werkwijze is interactief, dialogisch waarbij theorie en de toepassing ervan elkaar afwisselen. De deelnemers ronden deze nascholing af met een persoonlijk leiderschapsplan dat een weergave bevat van hun bevindingen en handvaten voor vervolgstappen.

Deze nascholing draagt bij aan de ontwikkeling van de volgende Canmeds:

3. Samenwerking

3:1. De specialist overlegt doelmatig met collegae en andere zorgverleners.

3:4. De specialist draagt bij aan effectieve interdisciplinaire samenwerking en ketenzorg.

6. Organisatie

6:1. De specialist organiseert het werk naar een balans in patiëntenzorg en persoonlijke ontwikkeling.

7. Professionaliteit

7:1. De specialist levert hoogstaande patiëntenzorg op integere, oprechte en betrokken wijze.

7:2. De specialist vertoont adequaat persoonlijk en interpersoonlijk professioneel gedrag.

7:3. De specialist kent de grenzen van de eigen competentie en handelt daarbinnen.

Deze tweedaagse nascholing bestaat in hoofdlijn uit de volgende onderdelen:

1. Formuleren persoonlijke ambities en doelen
2. Zelfkennis en bewustwording: inzicht in eigen kwaliteiten, valkuilen, overtuigingen en patronen
3. Werken met model: De 7 eigenschappen voor succes van Covey.
4. Praktische handvaten: energiebalans, denken-voelen-doen, assertiviteit en geweldloze communicatie, zelfcompassie
5. Veerkracht vergroten, positieve levenshouding en zelfcompassie

We werken van 8.30u -17.00 u

De nascholing is geschikt voor medici die met meer oog voor hun persoonlijk welbevinden hun ambities willen realiseren. Het vergroten van zelfkennis en veerkracht vormt de basis om een positieve bijdrage te leveren aan dat wat zij belangrijk vinden en willen realiseren.

Vragen die deze medici bezighouden zijn bijvoorbeeld:

- Wat wil ik de komende jaren in mijn werk realiseren en hoe krijg ik dat voor elkaar?

- Hoe krijg ik een betere balans tussen mijn werk en privéleven?
- Ik zou graag meer invloed willen hebben in mijn vakgroep, ik ga nu te veel mee in zaken waar ik eigenlijk niet achter sta.
- Ik voel me minder bevlogen in mijn werk en moet teveel werkzaamheden doen die mij geen energie geven.
- De samenwerking met collega's verloopt stroef, ik irriteer me vaak aan gedrag van anderen.

Deze tweedaagse nascholing is geschikt voor open inschrijvingen met medici die elkaar niet kennen en voor groepen die elkaar kennen door intervisie of een andere opleiding. Deze training is niet geschikt in deze vorm voor een bestaande vakgroep.

Inhoud nascholing

Draaiboek Dag 1 (7 uur)

1. Introductie, Kennismaking en toelichting programma

(30 minuten)

- Toelichten opbouw inhoud van de twee dagen nascholing. Link naar de Canmeds.
- Met elkaar bespreken term persoonlijk leiderschap en belang ervan juist voor medici (theorie over leiderschap en zelfsturende teams. Boek: Leiderschap in ontwikkeling, Thecla Goossens (2018))
- Inventariseren persoonlijke doelstellingen deelnemers
- Praktische zaken

2. Persoonlijke ambities en doelstellingen

(120 minuten)

Doelen en inhoud van dit onderdeel: Richting geven aan leven en werk.

- Wat zijn jouw persoonlijke ambities de komende jaren?
- Welke doelen wil je behalen en waarom zijn zij van belang?
- Welke thema's, kernwaarden zijn daarbij voor jou van belang?
- Inzicht in invloed van levensfase, vak als medicus, het ziekenhuis, de maatschappij

De deelnemers bewust maken van het belang om persoonlijke ambities goed voor ogen te hebben. Wat is voor jou van belang de komende jaren, waar ga je op focussen? Dat geeft rust omdat keuzes gemakkelijker gemaakt kunnen worden en prioriteiten sneller helder zijn. Doelen worden ook eerder gerealiseerd. Het kennen van de eigen kernwaarden is cruciaal om te kunnen bepalen op welke manier, langs welke weg de ambities gerealiseerd kunnen worden. Daarbij verkennen we wat de rol is van de levensfase waarin de medicus zich bevindt, wat het betekent om opgeleid te zijn als arts en hoe de context ook een rol speelt bij het bepalen van ambities.

Kern is te komen tot een persoonlijke visie met doelstellingen die een leidraad vormt voor de te maken keuzes en gedrag en houding van de deelnemer. Waar wordt aandacht en energie aan besteedt in de toekomst?

Aanpak en werkvormen:

- Interactief gesprek met de groep over belang van het hebben van een visie en de invloed van onze omgeving, vak en levensfase
(Boeken: *Hart voor de dokter*, *Met zelfcompassie aan het werk*. Marga Gooren en Mila de Koning en *Ambitie met een grote M*, Maleene de Ridder)
- Toelichten theorie Simon Sinek's Gouden Cirkel (filmpje: www.startwithwhy.com)

- Persoonlijke opdrachten over kernwaarden en ambities aan de hand van twee werkbladen en een visualisatieoefening.
- In subgroepen elkaar bevragen en verdiepen op het onderwerp
- Maken persoonlijke visie toelichten in de groep. Waar mogelijk aanscherpen en op reflecteren.

Concrete opdracht: Iedere deelnemer maakt een wapenschild. Een persoonlijk schild waarin in 4 vlakken antwoord wordt gegeven op de volgende vragen:

1. Wat is voor mij als professional belangrijk de komende jaren?
2. Wat is voor mij persoonlijk als mens belangrijk de komende jaren?
3. Wat zijn mijn kernwaarden?
4. Op het schild komt ook een persoonlijk motto die jouw missie aangeeft. (hier ga je voor, dit is voor jou wezenlijk)

Dit wordt kort door iedereen toegelicht.

3. Zelfkennis en bewustwording: inzicht in eigen kwaliteiten, valkuilen, overtuigingen en patronen

(150 minuten)

Doelen en inhoud van dit onderdeel:

- Inzicht in en bewustwording van eigen talenten, kwaliteiten & patronen, overtuigingen en scripts en het effect op gedrag en relaties in het hier en nu
- Theoretisch inzichten in verschillende persoonlijke niveaus o.a.: De IJsbergtheorie McClelland, Model van de Logische niveaus door Robert Dilts
- Leren expliciteren en delen van eigen inzichten en de verschillen met andere deelnemers
- Leren reflecteren en kernreflectie

Vanuit verschillende perspectieven en met verschillende niveaus van diepgang worden de deelnemers uitgedaagd te reflecteren op zichzelf en te onderzoeken welke gedragspatronen zij laten zien en waar die vandaan komen. Om tot daadwerkelijke gedragsverandering te komen is het van belang inzicht in eigen achtergrond en ervaringen op te doen. De zelfperceptie en perceptie van anderen kan daarbij helpen een bredere en reëlere kijk op zichzelf te krijgen. Tijd nemen om dit zelfonderzoek te doen aan de hand van concrete opdrachten en vragen en dit in de groep te delen geeft verdieping en verbinding en dat is nodig om er meer grip en begrip van te krijgen. Daarbij gaat het ook om het stimuleren van begrip naar elkaar voorbij het oordeel over goed of fout.

Aanpak en werkvormen:

- Theorie en toepassing ervan worden afgewisseld gedurende dit onderdeel. Tussendoor eventueel energizers.
- De deelnemers werken aan de hand van werkbladen en concrete opdrachten
- Inzicht in eigen talenten, kwaliteiten & valkuilen (Offman: bezieling en kwaliteit in organisaties). Concrete opdracht: Maak een 2 eigen kernkwadranten en vul die aan met je talenten (met vraag erbij hoe je tot talenten komt).
- Inzicht in eigen leidende patronen, overtuigingen en scripts en het effect op gedrag en relaties in het hier en nu (Transactionele Analyse titel boek en Mclean 2012))
Concrete opdracht (werkblad): Kies uit een lijst met zgn. scripts degenen die op jou van toepassing zijn. Welke patronen herken jij voor jezelf waar je soms last van hebt. Invullen aan de hand van voorbeelden en toelichten met cases.
- Theorie en toepassen: De IJsbergtheorie McClelland, Model van de Logische niveaus door Robert Dilts) Concrete opdracht: in 2-tallen model van logische niveaus toepassen op een concrete succesvolle of minder succesvolle situatie.
- Opdracht: schrijf zelf een samenvatting van je bevindingen. Visualiseer dit of maak het overzichtelijk voor jezelf

- Afrondend: In de groep met gespreksleiding bespreken van bevindingen en zelfinzichten. Verschillen en overeenkomsten en effect op samenwerking. Welke oordelen zijn er naar anderen en wat zeggen ze over jezelf? Met meer nieuwsgierigheid en begrip naar de ander kijken. Wat levert dat op? Wat betekent dat voor de samenwerking in je vakgroep of met andere collega's?
Als de groep elkaar kent kan de zelfperceptie gekoppeld worden aan hoe de groepsleden de ander ervaren. Zo worden blinde vlekken verkleind (Johari Window)

4. Model: Covey 7 Eigenschappen voor succes (90 min)

Visueel model:



Een van de meest verkochte boeken en zijn theorie is een klassieker die ook in deze tijd niks aan waarde heeft ingeboet. De 7 eigenschappen spreken medici erg aan omdat ze concreet zijn en goed aansluiten bij de beleving van artsen.

Doelen en inhoud van dit onderdeel:

- Kennismaken en toelichten van het model van Stephen Covey.
- Begrijpen en zelf reflecteren op toepassing van de 7 eigenschappen.
- Scherp krijgen welke je al goed inzet en welke je meer kunt inzetten en hoe je dat gaat doen. Wat je daarvoor hebt te ontwikkelen.

De 7 eigenschappen bieden een aantal concrete tips en modellen om meer succesvol te zijn door effectiever gedrag. De drie hoofdthema's gaan over Wat kun je zelf doen? Wat kun je doen in relaties en samenwerking? Hoe kun je zelf scherp blijven?

Een greep uit de modellen van Covey die door artsen heel interessant zijn:

- *Circle of influence en circle of concern* (maak je druk om zaken waar je invloed op kunt uitoefenen, vergroot je cirkel van invloed)
- De Eisenhower matrix m.b.t. timemanagement: Doe eerst wat belangrijk is en richt je niet steeds op urgente zaken.
- *Streef naar een win-win resultaat* i.p.v. willen winnen ten koste van de ander.

Aanpak en werkvormen:

- Filmpje tonen <https://www.youtube.com/watch?v=x4gPOJxSrq4> en verschillende onderdelen toelichten
- Vraag aan de deelnemers is om te inventariseren: welke 2 eigenschappen pas je het meeste toe en welke het minste. Reflecteer daarop: wanneer en waarom?

- In subgroepen bespreken met elkaar wat de ervaringen zijn met de eigenschappen. Hoe werken ze en welke zou je meer willen inzetten en op welke wijze? Neem dan ook je persoonlijke ambities en zelfkennis mee.
- Plenair bespreken uitkomsten en bevindingen en gemeenschappelijk op reflecteren.
- *Boek: De kleine Covey* door Kuipers en Tiggelaar (samenvatting van het oorspronkelijke boek) wordt uitgereikt tijdens deze nascholingsdag

5. Terugblik, opdracht en afronding

Doelen inhoud van dit onderdeel:

- Terugblikken en nog liggende vragen of onduidelijkheden bespreken
- Tussentijdse opdracht uitreiken en toelichten
- Feedback over de training en inventariseren verwachtingen en behoeften voor dag 2

Doorlopen dag met verschillende theorieën, opdrachten en inzichten. Nut van opbouw en de samenhang van de onderdelen nog eens oppakken. Checken of iedereen verder kan met de vervolgoopdracht.

Thuiswerk opdrachten:

- Ga op de verschillende onderdelen van deze dag na welke aanvullingen je nog hebt, bestudeer de theorie die is aangereikt en lees *De kleine Covey*.
- Maak een eerste aanzet voor een **persoonlijk leiderschapsplan** om jouw persoonlijk leiderschap te versterken. Met het formuleren van de persoonlijke ambities en het versterkte zelfinzicht is het gemakkelijker om te bepalen wat je nodig hebt om jouw ambities te realiseren. Het gaat daarbij niet alleen om de resultaten die je haalt maar zeker ook om de manier waarop je dat doet. Hoe zou je dat willen doen? Wat kun je daarbij meer inzetten of minder? Wat wil je ontwikkelen? Welke hulp ga je inzetten? Hoe ga je je persoonlijk welbevinden verzorgen? Praat er eens over met mensen uit je omgeving. Waar denk je tegenaan te lopen? Dag 2 gaan we met dit plan aan de slag.

Draaiboek Dag 2 (7 uur)

1. Introductie, terugblik dag 1, programma dag 2 (30 min)

- Welkom en weer even contact maken met iedereen. Inchecken
- Terughalen wat de vorige dag op de nascholing is behandeld in een paar minuten. Opfrissen voor iedereen en manier om weer even te landen en erin te komen.
- Toelichten programmaopbouw dag 2 nascholing

2. De thuiswerkopdracht: persoonlijk leiderschapsplan (60 min)

Doel van dit onderdeel: bespreken van de aanzet van het plan in tweetallen en elkaar feedback geven en inspireren. Beiden 20 minuten centraal.

Bijkomende opdracht is de ander centraal te stellen, d.w.z. wees nieuwsgierig, vraag door en maak het persoonlijk.

15 minuten vertelt persoon A en persoon B stelt vragen. De laatste 5 minuten geeft B 1 top en 1 tip. Dan wisselen.

(Voor A is van belang: hoe vertel je compact de essentie? Voor B; luisteren en feedback geven)

Plenair bespreken ervaringen en inventariseren ontwikkelpunten, vragen en thema's n.a.v. de thuiswerkopdracht.

3. Handvatten voor persoonlijk leiderschap (120 min)

Doelen en inhoud van dit onderdeel:

- Aan de hand van de drie ingangen denken, voelen en doen versterken van eigen persoonlijk leiderschap.
- Inzicht in wat de deelnemer veel inzet en weinig inzet in zijn functioneren m.b.t. denken-voelen-doen
- Hoe kun je jezelf versterken op de drie thema's:
 - De kracht van gedachten (overtuigingen en toepassing RET)
 - Gevoelens als kompas en (ervaren en omgaan met gevoelens)
 - In de actie te komen (jezelf laten zien en verantwoordelijkheid nemen)

De drie eenheid denken- voelen en doen vormt een praktische insteek om deelnemers praktische handvatten te bieden om hun eigen leiderschap te versterken. Als twee van de drie perspectieven aandacht krijgen is het lastig om daadwerkelijk doordacht en bewust acties te ondernemen die bijdragen aangestelde ambities en randvoorwaarden (bv. persoonlijk welbevinden). Bij het accent op denken en voelen gebeurt er uiteindelijk weinig, bij een accent op voelen en doen ontstaan impulsieve acties die onvoldoende doordacht of voorbereid zijn en waar denken en doen voorop staan mist de eigenheid, doorleefdheid, betrokkenheid of echte verbinding. Veel medici zijn cognitief sterk en gewend om aan te pakken. Persoonlijk leiderschap vraagt ook aandacht voor de sociale en emotionele aspecten in het functioneren van jezelf en het samenwerken in de groep.

Aanpak en werkvormen:

- In de vorm van een carroussel doorlopen we de drie perspectieven. Door middel van een korte toelichting en reflectie op eigen ervaringen verkennen we het belang van ieder thema. Wat is de kracht en wat zijn de valkuilen? Visualisatieoefening.
- Denken: De kracht van gedachten:
 - Aan de hand van een oefening onderzoeken we de kracht van gedachten en hun effect op ons voelen en handelen.
 - Op basis van de overtuigingen en scripts uit de 1^e nascholingsdag gaan we onderzoeken hoe deze overtuigingen (gedachten) ons in soms onwenselijke patronen brengen en houden. Welke gedachten en overtuigingen zijn net zo waar en wel met een wenselijk effect.
Toepassen RET model: Het veranderen van denkpatronen (opsporen van belemmerende gedachten en van de gevolgen daarvan voor het gevoel en het gedrag, formuleren van nieuwe gedachten; en aanleren van nieuwe gedachten en van de daarbij behorende nieuwe gevoelens en gedragingen).
- Voelen: Gevoelens als kompas:
 - Gevoelens ervaren en de betekenis ervan (boek...)
 - Inzicht in verschillende gevoelens en emoties en constructieve inzet ervan
- Doen: In de actie komen en eigenaarschap
 - Wat belemmert en wat stimuleert om in de actie te komen?
 - Wat betekent eigen verantwoordelijkheid nemen? En hoe om te gaan met de risico's en beloning?
- Tijd voor reflectie

4. Veerkracht vergroten, positieve levenshouding en zelfcompassie

(120 min)

Doelen van dit onderdeel:

- Inzicht in begrippen en belang van veerkracht, positieve levenshouding en zelfcompassie
- Kunnen toepassen en vertalen van deze concepten naar eigen leven en welzijn
- Zelf mogelijkheden ontdekken om persoonlijk leiderschap en persoonlijk welbevinden te versterken juist als het lastig is.

De afgelopen jaren zijn vanuit de positieve psychologie veel verschillende oefeningen en methoden ontwikkeld om positiever en opener in het leven te staan. Door bewustwording in eigen denk- en gedrag patronen is het mogelijk veerkracht en zelfvertrouwen te vergroten. Een positieve levenshouding blijkt een positief effect op ons welbevinden te hebben. Veerkracht gaat over de vaardigheid om innerlijk sterk te zijn bij tegenslag en deze te gebruiken voor verdere ontwikkeling. Er wordt de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar veerkracht en de onderliggende factoren zoals coping, zelfeffectiviteit, optimisme en empathie (Werkboek Veerkracht ontwikkelen, Bea Engelmann). Het is interessant voor medici om zich te verdiepen in de persoonlijke mogelijkheden om veerkracht te versterken in de context waarin zij werken. Om de medici zicht te geven op de balans in energie en interventiemogelijkheden hierin wordt in dit onderdeel het WEB-model ingezet dat inzicht geeft in energiegevers en -nemers en de persoonlijke hulpbronnen die inzetbaar zijn om de balans te verbeteren. Bij zelfcompassie wordt het boek Hart voor de dokter door Marga Gooren en Mila de Koning gebruikt om de deelnemers toe te lichten wat we met zelfcompassie bedoelen en waarom het juist voor deze beroepsgroep een heel relevant onderwerp is.

Aanpak en werkvormen:

- Theorie over positieve psychologie (Broaden- and- built theorie, Frederickson, 2014 en het PERMA model van prof. Seligman) en toepassen op eigen vraagstukken.
- Aan de slag met veerkracht: factoren bespreken en plenair uitwisselen.
Oefening: wat kan jouw veerkracht versterken? Aan de hand van werkblad eerst zelf en dan in subgroepen uitwisselen en bespreken.
- Over energie en balans werk- privé: het WEB-model invullen: wat geeft je energie, wat kost je energie, welke hulpbronnen heb je en hoe pakt de balans uit. Vraag is wat kun je doen om die balans positief te beïnvloeden? Eerst individueel invullen en dan met elkaar bespreken en elkaar feedback geven.
- M.b.t. zelfcompassie zal na een korte toelichting vooral geoefend worden en de ervaringen gedeeld en besproken (Boek Hart voor dokters, Marga Gooren en Mila de Koning)

5. Opstellen Persoonlijk leiderschapsplan.

(60 min)

Doelen en aanpak van dit onderdeel:

- Het persoonlijk plan met doelen, bevindingen, acties etc. uitwerken o.b.v. de bevindingen van dag 1 en 2. Uitzoomen op ambities en zelfkennis en weer inzoomen op de persoonlijke ervaringen en te nemen stappen en acties.
- Het in de groep delen van de belangrijkste elementen om daarmee te bekrachtigen en meer commitment te krijgen.
- Positief afsluiten met plannen voor de toekomst.

6. Afsluiten en afronden

(30 min)

- Afsluitende en afrondende uitwisseling
- Feedback op training d.m.v. actieve oefening in de ruimte

- Uitchecken: rondje. Wat is het belangrijkste dat je meeneemt in één zin.