**Voorbereiding voorafgaand dag 1:**

Observatie opdracht op de (eigen) werkvloer: Ga een patiëntenproces observeren en op bepaal op basis van de opbrengst, met welk verbeteridee je aan de gang wilt tijdens de training (2u)

Lezen artikel: “Medisch Leiderschap” (werkgroep Medisch Leiderschap)

**Programma dag 1**

**17 december 2020 van 8.30 tot 17.00 uur** – **Locatie** **Isala Zwolle, leslokaal 1 Mondriaan**

**Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans Mw. R. (Renate) Moes.**

**Gastspreker: Drs. I. Kuper (Raad van Bestuur Isala)**

8.30-12.15 INLEIDING LEAN (incl. 1x 15 min pauze)

Uitleg inhoud 6 daagse training. Kernprincipes van Lean met behulp van simulatie en voorbeelden uit de praktijk. Uitleg over de kracht van Lean principes en hoe patiënt-/klantwaarde centraal staat bij continu verbeteren

12.30-13.30 LUNCH

13.30-15.15 LEERDOEL BEPALEN / OPDRACHTBESPREKING (incl. 1x15min pauze)

Uitleg over traditioneel leiderschap & Lean leiderschap i.r.t. de rol van de dokter. Reflectie op artikel: “Medisch Leiderschap” (werkgroep Medisch Leiderschap. Opdrachtbespreking: criteria verbetertraject benoemen (1) zelf invloed 2) randvoorwaarden helder 3) korte doorlooptijd + aantoonbaar resultaat 4) duidelijke koppeling naar doelen 2018

15.15-16.45 KLANTWAARDE

Doel: Patiënt/ klant wil oplossing voor een probleem of behoefte. Uitleg 6x klantwaarde van Womack & Jones aan de hand van goede en slechte klantervaringen. Uitleg over Kanomodel als methode voor het inventariseren van de klantwens. Oefenen met Kanomodel (ter plekke). Filmpje Basta Mobistar tonen: <https://www.youtube.com/watch?v=efLCvx0TxrM>: 1.55-8.30

16.45-17.00 EVALUATIE + UITLEG OPDRACHT DAG 2

 Opdracht: ga naar de werkvloer en bepaal hoe nu klantwaarde rondom jouw proeftuin/ verbetertraject concreet wordt gemeten en vraag jezelf af ïs dit Nivea of is dit écht wat de klant wil. Neem ingevuld Kanomodel (of anders) mee voor de volgende keer.

**Programma dag 2**

**28 januari 2021 van 8.30u tot 16.45u** – **Locatie** **Gebouw Mondriaan (Lokaal 1)**

**Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans Mw. R. (Renate) Moes.**

Gastspreker: Elma Visscher, Laura Hofman (CVI)

8.30-9.15 RECONNECT

Oefening om te toetsen hoeveel theorie is blijven hangen van de vorige keer en om het geheugen kort weer op te frissen.

9.15-9.45 BESPREKEN OPDRACHT KANOMODEL + reflectie op wat dit betekent voor eigen proeftuin/ verbeteridee.

9.45-12.30 WAARDESTROOMANALYSE

Deelnemers kennen theorie waardestroom, nut en noodzaak / Deelnemers hebben een idee hoe ze een waardestroom moeten opstellen en hoe deze is opgebouwd. Deelnemers kennen het belang van ketendenken / Deelnemers zijn zich bewust van de benodigde houding en gedrag. Uitleg van verpleegkundigen uit verbeterteam URO/GYN over de waardestroomanalyse die ze gemaakt hebben en reflectie op het belang van de rol van de dokters hierin. Uitleg over hoe de huidige situatie (waardestroom) je kan helpen om een toekomstige, gewenste situatie te bereiken.

12.30-13.15 LUNCH

13.15-14.45 STANDAARDISATIE

Doel: waarom is standaardisatie belangrijk. Wanneer helpt het ons wel en wanneer niet. Verbeteren zonder een bestaande standaard is onmogelijk. Of toch niet? Reflectie op innovatie en standaardisatie

14.45-16.20 A3 (inclusief 20 min pauze)

Deelnemers begrijpen de opbouw van de A3 en de functie ervan ten aanzien van verbeteren.

16.20-16.45 OPDRACHTBESPREKING DAG 3, EVALUATIE EN AFRONDEN

Opdracht 1: Maak een waardestroom

Opdracht 2: ga verder met je A3 en neem deze de volgende keer weer mee.

Opdracht 3: artikel lezen “Wat kunnen medisch specialisten leren van piloten?”

Opdracht 4: artikel lezen “Leidinggeven zonder bevelen” van Vandendriessche (hoofdstuk 2)

Opdracht 5: Rollen Lean Leider invullen (zelf, door een collega en door 2 medewerkers/vpk)

**Programma dag 3**

**18 februari 2021 van 8.30u tot 17.00 uur** – **Locatie** **Gebouw Mondriaan (Lokaal 1)**

**Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans Mw. R. (Renate) Moes.**

**Gastspreker: Drs. R. (Rob) Dillman, Voorzitter Raad van Bestuur: onderwerp: Policy Deployment**

8.30-10.00 POLICY DEPLOYMENT (het doorvertalen van organisatiedoelen naar verbeterprojecten op afdelingsniveau). Uitleg over de methode, reflectie van het model op ziekenhuisomgeving. Welke doelen stellen jullie jezelf (als groep), hoe zijn deze gelieerd aan de organisatiedoelen (of niet) en hoe pak je dit verder op naar je team of collega’s? Hoe maken wij keuzes, geven we opdrachten (hoe) of zeggen we wat we willen (wat)

10.00-12.15 BESPREKEN WAARDESTROOM OPDRACHT (incl. 15 min pauze)

Terugkoppeling, analyse uitkomsten, leermomenten, rol van de arts, wat heeft het opgeleverd?

12.15-13.15 LUNCH

13.15-14.50 A3 / KATA COACHING

Deelnemers begrijpen wat de coachingskata is en snappen dat dit kortcyclisch kan plaatsvinden en helpt bij het realiseren van grote doelen.

14.50-15.20 ROLLEN LEAN LEIDER (incl. 15 min pauze)

Bespreking uitkomsten “Rollen Lean Leider”. Reflectie: Wat is het verschil tussen artsen en verpleegkundigen? Welke rol kunnen artsen nog meer/beter innemen bij verbeteren? Wat ervaar je op dit moment in je eigen proeftuin?

15.20-15.45 VEILIGHEID:

Bewustwording van noodzaak dat fouten maken mag in een cultuur van continu verbeteren. Basis: Artikel ““Wat kunnen medisch specialisten leren van piloten?” Wat herken je in dit artikel v.w.b. veiligheid? Hoe wordt gedrag gekopieerd? Filmpje laat zien hoe snel een cultuur gecreëerd wordt. In een omgeving waarin arts grotendeels bepalend is, zo niet eindverantwoordelijk.

15.45-16.15 UITLEG OPDRACHT DAG 4 / EVALUATIE

Opdracht 1: Verbeterproject (A3): Beschrijf je probleemdefinitie n.a.v. je waardestroom nog scherper en formuleer een eerste, voorlopige doelstelling. Beschrijf de huidige situatie (probleem).

Opdracht 2: Kata coaching: Ga tussen nu en de volgende training 10-15 gesprekken aan o.b.v. Kata coaching.

Opdracht 3: Literatuur: Boek “On the mend” Hfdstuk 1 en 2 lezen

Opdracht 4: Test Leiderschaptypes invullen (12 min). Afspraak maken met Romy Snoeijenbos voor nabespreking (max 45min).

**Programma dag 4**

**16 maart 2021 van 8.30u tot 16.30 uur** –**Gebouw Mondriaan (Lokaal 1)**

**Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans Mw. R. (Renate) Moes.**

8.30-8.55 WELKOM & DAGSTART

8.55-9.10 BESPREKEN OPDRACHTEN

* + - 1. FLOW & PULL

Kennen van de tools van Flow & Pull (1:3, 3:1, Kan Ban, Procesgericht organiseren), Flow als middel om obstakels te identificeren door het verlagen van het “waterniveau”, ketengericht organiseren, • Theorie Pull, keten aansturen op klantvraag en KanBan als hulpmiddel, inzichten bespreken n.a.v. dit blok

10.30-11.45 CAPACITEITSMANAGEMENT (incl. 1x 15min pauze)

 Bewustwording creëren bij deelnemers van effecten van keuzes op de hele waardestroom (over de gehele of een gedeelte van de organisatie). Inzicht geven in de capaciteit van de Isala. Hoe kun je een bijdrage leveren aan een betere of meer uitgebalanceerde manier van capaciteitsverdeling. Welke doelen streven we na? Plenair: Rol van de artsen bespreken

11.45-12.15 PRESTATIEMANAGEMENT (KPI’S)

 Deelnemers kennen de waarde en kracht van een KPI, weten hoe een KPI in een Lean organisatie wordt gebruikt. Deelnemers weten kenmerken goede KPI, weten als leider welke vragen er gesteld moeten worden om impact te hebben op de resultaat KPI’s en het behalen van de doelen. Theorie over procesindicatoren/ voorspellende indicatoren en resultaat indicatoren. Een koppeling maken naar procesgericht organiseren en werken in waardestromen.

12.15-13.00 LUNCH

13.00-13.30 VISUEEL – OPERATIONEEL MANAGEMENT / VERBETERMANAGEMENT

Basis prestatiebord kunnen maken en begrijpen hoe het samenhangt met een Kanban verbeterbord.

13.30-14.50 OBEYA (incl. 20 min pauze)

Binnen Isala wordt op het niveau van RvB het initiatief opgepakt om overzicht te hebben op alle verbeteringen en resultaten. Uitleg theorie Obeya – aanpak. Visie duidelijk verwoord – afwijking op voortgang processen zichtbaar – overzicht op lopende verbeteringen

Reflectie met deelnemers o.b.v. artikel collaborative care gelezen. Op welke wijze zie je mogelijkheden om gezamenlijk (multi of monodisciplinair) met elkaar resultaten te bespreken?

14.50-16.00 A3

Bepalen hoe de meting eruit komt te zien van eigen proeftuin/verbeteridee. Brainstorm over eigen kpi’s. Uitleg theorie over A3 denken.

16.00-16.15 ODPRACHTEN BESPREKEN VOOR DAG 5

 Opdracht 1: A3: Ga verder met je team werken aan de analyse

Opdracht 2: Ga komende maand een dagstart van een afdeling bijwonen en stel voor jezelf vast welke bijdrage jij kunt leveren aan dit dagelijkse overleg, of hoe je een verbeterde versie misschien voor ogen hebt.

Opdracht 3: Invullen document “type veranderaars”(RDCC)

Opdracht 4: Artikel Medisch Leiderschap nogmaals doorlezen ivm blok over dit onderwerp

16.15-16.30 EVALUATIE & AFSLUITING

**Programma dag 5**

**8 april 2021 van 8.30u tot 16.30 uur** –**Locatie Mondriaan (Lokaal 1) - Zwolle**

**Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans Mw. R. (Renate) Moes.**

**Gastsprekers: Mw. R. Snoeijenbosch/ P. Engelaar (Realdrives, Care & Cure)**

8.30-8.45 WELKOM & DAGSTART

8.45-9.30 BESPREKEN OPDRACHTEN

9.30-11.45 UITKOMSTEN REALDRIVES (incl. 15 min pauze)

 Inzicht in eigen voorkeurstijl (leiderschap) en bespreken wat dit betekent voor verbetertrajecten waarbij je betrokken bent. Theorie: Jouw voorkeursstijl vs de groep waarmee je werkt. Reflectie op eigen proeftuin/verbeteridee

11.45-12.45 GOLDEN CIRCLE

 Het begint met het waarom , Lean is geen doel op zich, maar een middel om je doelen te bereiken. Theorie over het veranderverhaal. Oefenen met het vertellen van het veranderverhaal (aan de groep).

12.45-13.30 LUNCH

13.30-14.15 MEDISCH LEIDERSCHAP

 Reflectie op artikel “medisch leiderschap“ en gesprek over definitie van Medisch leiderschap. Doel: Bewustwording van eigen rol. Welke ambitie streven we na? Wat betekent dit als je kijkt hoe je nu je rol invult t.o.v. wat er gevraagd wordt. Wat heb je nodig om deze rol goed in te kunnen vullen?

14.15-15.15 NEUROLOGISCHE NIVEAUS (incl. 15 min pauze)

 Theorie: Bewust worden van eigen gedrag, vermogens en overtuigingen in de rol van Lean Expert, Kennis: Om gedrag te veranderen moet je op overtuigingsniveau veranderen, Vragen kunnen stellen op verschillende neurologische niveaus >> bewust van het effect van de vraag, oefenen met theorie

15.30-16.00 A3 (TEGENMAATREGELEN)

 Theorie over de wijze waarop je tot tegenmaatregelen komt. De rol van experimenteren en bijsturen. Uitleg over verschil tussen projectplan vs A3. Een nieuwe manier van werken betekent ook dat je kijkt naar niet altijd de meest voor de hand liggende oplossingen. Theorie bespreken van failsafe/ stuurmiddel/ hulpmiddel

16.00-16.15 OPDRACHTBESPREKING DAG 6

Opdracht 1: ga met jouw omgeving in gesprek over jouw A3 (veranderverhaal). Zorg ervoor dat de besproken elementen hierin terugkomen. Koppel volgende keer terug hoe dit was.

 Opdracht 2: Ga verder met je A3

 Opdracht 3: Lees artikel “Go to Gemba” van John Shook

16.15-16.30 EVALUATIE EN AFSLUITING

**Programma dag 6**

**20 mei 2021 van 8.30u tot 16.50 uur** –**Locatie Mondriaan (Lokaal 1) - Zwolle**

**Cursusleiders: drs. M. (Marco) Tielemans Mw. R. (Renate) Moes.**

**Afsluiting training: Drs. R. Venema (Raad van Bestuur)**

8.30-8.45 WELKOM & DAGSTART

8.45-9.05 BESPREKEN OPDRACHTEN

9.05-11.05 WERKVLOEREN (incl. 15 min pauze)

 Theorie: De methode van Genchi Genbutsu kennen: Werkvloeren maakt duidelijk waar verbeteringen liggen en stelt de leidinggevende in staat om te coachen. Bezoek aan de werkvloer om te ervaren wat werkvloeren voor je kan betekenen bij verbeteren. Reflectie op ervaring + terugkoppeling van de groep.

11.05-11.35 5S

 Theorie: Het creëren van een vriendelijk stimulerende werkplek. Een plek voor alles en alles op z’n plek. A.d.h.v. een oefening helder maken wat de toegevoegde waarde van 5S is. Evidence based voorbeelden van goed ingerichte zorgprocessen en behandelkamers geven.

11.35-12.00 RODE DRAAD

 6 dagen in een vogelvlucht bekeken. Het verbetersysteem in een half uurtje uitgelegd.

12.00-12.30 TOETS

 Open vragen op papier: heeft deelnemer de essentie begrepen?

12.30-13.15 LUNCH

13.15-13.30 TERUGKOPPELING TOETS

13.30-14.45 DOORBREEK DE CIRKEL

 Koppeling met thema: Arts leert (belemmerende) interactie patronen te zien tussen het team en zichzelf. Arts leert hoe je deze patronen zichtbaar maakt met de gedrag-gedachte cirkel en te benoemen (strategieën). Reflectie op case (oefening)

14.45-15.30 STANDARD WORK FOR LEADERS (incl. 15 min pauze)

 Theorie: wat is standaard werk voor leiders? Hoe doet de RvB dit nu. Veel dingen zijn niet urgent, maar wel belangrijk: Voorbeelden van standaard werk:

Kaizens/A3 sponsoren - Dagstarts bijwonen - Kata gesprekken – werkvloeren - Verbetersessies

 Oefening: Wat wordt jouw eerste stap zetten om dit te gaan doen? Hoe zorg je ervoor dat je in jouw verbetertraject standard work for leaders hebt opgenomen?

15.30-15.50 A3

 Gesprek met deelnemers over proeftuin / verbeteridee. Wat ga je komende periode nog doen. Welk resultaat wil je opleveren en wat is daar nog voor nodig?

15.50-16.50 UITREIKING CERTIFICATEN & AFRONDING