# **Opbouw training en achtergrond**

1. **Positionering training**

De 5-daagse training ‘*Inhoudelijk leiderschap, leiderschapslessen voor specialisten ouderengeneeskunde (SO) in de geriatrische revalidatie (GR)’* bieden wij voor het zesde achtereenvolgende jaar aan en was in voorgaande edities geaccrediteerd met 35 punten (Verenso).
Deze zesde editie van deze training is wederom geactualiseerd en verbeterd. De training geeft in 5 dagen -met elke 7 inhoudelijke contacturen- de SO handvatten om naast de medisch inhoudelijke taak ook de rol als inhoudelijk leider van het GRZ team nog beter te vervullen. Deze training richt zich op SO die werkzaam zijn in de GR, een specifiek domein waarbij specifieke inhoudelijke en samenwerkingskennis van belang is.

In deze training wordt het Raamwerk voor Medisch Leiderschap (KNMG, Universiteit Twente, Platform Medisch Leiderschap, 2015), (zie afbeelding) als onderlegger gebruikt.



Ook wordt het compententieprofiel van Verenso uit 2015 gebruikt waarin als nieuwe accenten zowel geriatrische revalidatie, regievoering over behandeling, als medisch leiderschap aandacht krijgen. In het competentieprofiel komt duidelijk naar voren dat van een SO leiderschap zowel binnen als buiten de organisatie mag worden verwacht. In het profiel is ook opgenomen dat de SO leiderschap toont in het vernieuwen en innoveren ter continue verbetering van de medische zorg. Deze elementen komen nadrukkelijk aan bod tijdens de training.

**2. Leiderschapsrollen in deze training**

Deze training richt zich op de drie aspecten van leiderschap uit het Raamwerk voor Medisch Leiderschap (KNMG, Universiteit Twente, Platform Medisch Leiderschap, 2015), (zie afbeelding) als onderlegger gebruikt. Vanuit de centrale competentie van ‘leiden vanuit visie’ wordt onderscheid gemaakt in drie domeinen; persoonlijk leiderschap (ik), leidinggeven aan samenwerking (de ander), leidinggeven binnen en buiten de organisatie (de maatschappij)

Literatuur:

* Raamwerk Medisch Leiderschap (KNMG, Universiteit Twente, Platform Medisch Leiderschap, 2015)
* Medisch Leiderschap bij interprofessionele samenwerkingen de geriatrische revalidatie. Jongenburger AL, Van Peppen RPS. Tijdschrift voor Ouderengeneeskunde 2020, nr.4 Augustus
* Van Opstal E.Y., De Ruiter C.M., Smalbrugge M. Medisch leiderschap: hype of noodzaak? Tijdschrift voor ouderengeneeskunde, (5) 2015.
* Verenso. Competentieprofiel specialist ouderengeneeskunde. 2019: https://www.studiogrz.nl/wpcontent/uploads/2019/05/VERENSO\_Competentiepro!el2019.pdf

**3. Inhoud van de training**

De training ‘Inhoudelijk Leiderschap in de GRZ’ biedt de deelnemende SO handvatten, instrumenten en vaardigheden om een eigen visie te ontwikkelen, het functioneren van uw team te beoordelen, de samenhang binnen het team te vergroten en inhoudelijk sturing te geven op hun GRZ-afdeling.

Op basis van inzicht in de samenhang van diverse interne en externe variabelen die teamsamenwerking -en daaruit voortkomende teamresultaten- beïnvloeden, ontwikkelt men een visie op GRZ.

De volgende thema’s komen tijdens de training aan bod:

* Persoonlijke stijl van leiderschap
* Uw rol als leider van het interdisciplinaire team.
* Leiderschapsrollen en uw eigen invulling
* Strategie en visie: hoe richt u uw team in uw omgeving?
* Analyse van uw eigen GR-team
* (Inhoudelijk) leidinggeven aan teams.
* Teamcommunicatie en het verloop van de teamvergadering.
* Leidinggeven aan professionals
* Verandermanagement in de praktijk.

Gedurende de training worden diverse onderwerpen verkend en worden theoretische modellen naar de ”eigen” praktische situatie vertaald.

Voorafgaand aan de training vullen de SO een uitgebreid DISC-persoonlijksprofiel in. De analyse van het eigen profiel en daaruit voortvloeiend de verbeteraccenten die zij als inhoudelijk leider willen gaan oppakken worden gedurende de training verder uitgediept. Tijdens de training maken wij als leermethode gebruik van ‘active learning’ waarbij de deelnemers uitgedaagd worden om de lesstof te doorgronden via eigen onderzoek en discussie i.p.v. de meer standaardwijze van kennisoverdracht waarbij de docent het meest aan het woord is. Wij zijn van mening dat het vertalen van theoretische modellen naar de eigen praktijk en de daarbij gekozen didactische werkvormen een andere status verdienen dan ‘het delen van praktijkervaring’.

Als didactische methode wordt in deze training regelmatig gekozen voor interactieve werkvormen waarbij de SO gezamenlijk aan een opdracht werken en onderlinge discussie wordt gestimuleerd. Uiteraard telkens vanuit een aangereikt theoretisch kader.

Het delen van ‘dillema’s uit de praktijk’ en ‘best practices’ en de opgedane kennis in andere organisaties wordt gebruikt als krachtig leermiddel. Via een gestructureerde analyse wordt dit gekoppeld aan algemene organisatorische en veranderkundige theoretische concepten. Dit leermiddel wordt ook toegepast in de leiderschapscursussen voor medisch specialisten en gaat verder dan het delen van praktijkervaring. Aan het eind van elke trainingsdag formuleert de deelnemer de ‘lessons learned’ wat als basis dient voor het eigen verbetertraject.

# **Globale programmaopzet:**

**Dag 1. Persoonlijk leiderschap**

*Voorbereiding:*

1. *Via een beeldbelgesprek wordt door een docent een intakegesprek gedaan waarbij de SO haar/zijn leerpunten met betrekking tot inhoudelijk inbrengt.*
2. *Deelnemers vullen de toegestuurd DISC-persoonlijkheidsprofiel in.*
3. *De SO interviewt drie teamleden met behulp van een toegestuurde vragenlijst gebruikt**. Zie vragenlijst.*

*Voorbereidingstijd door SO voor dag 1 is ongeveer 2 uur*

**Verloop en doel dag 1**

Dag 1 staat in het teken van persoonlijk leiderschap. Vanuit het intake gesprek worden de persoonlijke ontwikkelpunten opgehaald. Het ingevulde DISC profiel maakt inzichtelijk wat sterke en minder sterke punten van ieders stijl zijn. Deze punten worden gekoppeld aan de persoonlijke situatie en werkplek om te detecteren welke aandachtspunten voor een hogere persoonlijke effectiviteit kunnen zorgen. Samen met de leerpunten uit het intakegesprek levert dit input voor het Persoonlijk ontwikkelplan.

Doel: komen tot persoonlijke ontwikkelpunten op het gebied van leiderschap

**Dag 2. Leidinggeven aan het revalidatietraject.**

*Voorbereiding*

1. *Werk uw lessons learned verder uit en verwerk die in een eerste versie van uw POP. Neem uw POP mee op 6 november.*
2. *Denk na welke DISC eigenschappen u bij de belangrijkste sleutelspelers uit uw team terugvindt. Op welke wijze kan u daar rekening mee houden?*
3. *Beschrijf een dilemma waar u in het dagelijks werk tegenaan loopt. Dit dilemma moet gaan over inhoudelijk sturing geven.*
4. *Mail dit dilemma naar info@studioGRZ.nl*
5. *Vul de bijgevoegde team effectiviteitslijst in en neem hem mee naar de training .*

**Verloop en doel dag 2**

Vanuit het DISC model maken we een sociogram van belangrijke teamleden die de patiëntenbespreking (MDO) bijwonen. Vervolgens wordt beoordeeld op welke wijze de SO vanuit zijn eigen stijl accenten kan leggen om effectiever de vergadering te leiden.

Vanuit het teameffectiviteitsmodel (W. Hepkema) wordt vanuit de theorie het eigen team geanalyseerd. Hoe maak je van jouw team een topteam? De deelnemers maken een analyse van het eigen team en de uitwerkingen worden in tweetallen besproken.

Per domein van het teameffectiviteitsmodel wordt ingezoomd op mogelijke interventies die een SO kan toepassen om zijn team door te ontwikkelen. Aangezien het MDO het cruciale moment in de teamcommunicatie rondom de patiëntenzorg is zal uitgebreid stilgestaan worden bij het verloop van het MDO en de rol van de SO daarbij. Inhoudelijk leiderschap!

Doel: inzicht krijgen in het teamfunctioneren en de verbeterpunten voor eigen team identificeren.

**Dag 3 Strategische positionering en (leiderschaps)rol SO**

*Voorbereidingsopdracht:*

1. *Zoek en lees het beleidsplan (GRZ) van de eigen instelling.*
2. *Bespreek dit beleidsplan met de eigen bestuurder(s). Neem de inhoud van het beleidsplan in u op. Formuleer wat u zelf van het beleidsplan vindt. Neem een exemplaar van dit beleidsplan (geprint) mee naar de 3e cursusdag.*
3. *Overdenk de consequenties van dit beleid voor het eigen werk en het GRZ-team. Kunt u daar wat mee? Zo ja, wat kunt u er mee? Verwerk uw overdenkingen in een ‘pitch’ (presentatie van max. 5 min.) waarin u de andere deelnemers aan de cursus Inhoudelijk Leiderschap in de*

*GRZ’ vertelt op welke manier u de organisatiedoelstellingen vertaalt naar het eigen team.*

**Verloop en doel dag 3**

Zoals de titel aangeeft gaat deze dag over de rol van de SO in het richting geven van het beleid van de GRZ-instelling. Het ochtendprogramma staat in het teken van het strategieproces. Op welke wijze komen organisaties tot een strategisch plan en welke rol kan, wil, moet een medisch leider daarin vervullen. In de middag worden door een gerenommeerd bestuurder (en SO) landelijke trends vertaald in opdrachten voor de toekomst. Uiteraard begeleid door zijn visie op de voortrekkersrol die van medisch leiders verwacht mag worden. Ook het beleidsplan (GRZ) van de eigen instelling en de consequenties daarvan worden besproken.

Doel:

Strategie van eigen instelling doorgronden en daar invloed op uitoefenen c.q. te bepalen.

Doorgronden externe ontwikkelingen GRZ die belangrijk zijn voor beleid van uw GRZ-organisatie

**Dag 4. De verbeterplannen en rol bij implementatie.**

*Voorbereidingsopdracht:*

*1. Maak een plan voor een verbetering die jij als SO de komende tijd wilt oppakken (persoonlijk, in teamsamenwerking of op organisatieniveau ) en verwerk dat in een korte pitch.*

*2. Presenteer aan de groep naast WAT je wilt aanpakken ook HOE je dat denkt te gaan doen.*

*Voorbereidingstijd door SO voor dag 3 is ongeveer 4 uur.*

**Verloop en doel van dag 4**

Pitches afgewisseld met theoretische onderbouwing rondom implementatie en veranderen.

De 10 stappen van verandermanagement volgens Kotter komen uitgebreid aan bod. Vanuit de Veranderversneller (ISBN 978 94 6220 140 8) wordt gereflecteerd op de inhoud, het proces en de persoon. Veranderprincipes vanuit de leerprincipes van Tiggelaar en het model van Knoster worden gebruikt om de zwakke punten van de verbeterplannen te identificeren.

Doel:

De besproken stof vertalen naar een concreet veranderplan. Waarbij beoordeeld wordt of alle facetten uit de theorie overdacht zijn.

**Dag 5. Van Verbeterplan naar Verbetering: inhoudelijk leiderschap in de eigen instelling**

*Voorbereiding:*

*1. De deelnemers schrijven een reflectieverslag over de stappen die zij de afgelopen periode op het gebied van leidingnemen en samenwerking hebben gerealiseerd. Ze gaan daarbij in op hun rol en de wijze waarop zij vorm hebben gegeven aan het verder verbeteren van hun GR-afdeling in relatie tot hun eigen DISC-analyse.*

*Voorbereidingstijd door VS voor dag 4 is ongeveer 2 uur.*

**Verloop en doel van dag 5:**

De deelnemers verzorgen korte pitches waarna we focussen op Persoonlijk Leiderschap, resultaten uit de DISC-analyse en de interne locus of control. Inspirerende voorbeelden van werken binnen je cirkels van invloed (Steven Covey). De meest actuele inzichten vanuit wetenschap worden besproken waarbij het accent ligt op de leiderschapsrol van de SO bij de implementatie van deze externe ontwikkelingen.

Doel:

Door middel van reflectie leren van de afgelopen periode en definiëren welke aandachtspunten er liggen voor toekomstige leiderschapsopgaven.