

# Masterclass: Leiderschap voor jonge psychiaters

*20 oktober 2020/3 november 2020*



## Disclosure Belangen Pieterneel Geurts

Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties	Bedrijfsnamen
1. Sponsoring of onderzoeksgeld	
2. Honorarium of andere (financiële vergoeding)	• Lundbeck
3. Aandeelhouder	
4. Andere relatie, namelijk....	

CGR Format disclosure slide voor sprekers op nascholingsbijeenkomsten (25-04-2013)

Optie 1, in het geval van mogelijke relevante relaties.  
Voor toelichting over de verschillende relevante

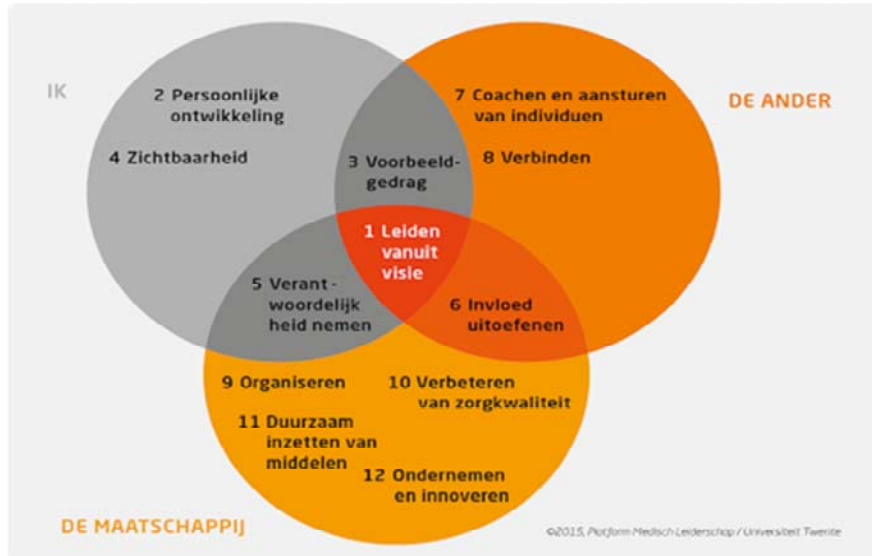
# Programma

- Voorstellen: wie zijn jullie, wat hoop je vanmiddag mee naar huis te nemen?
- **De theorie**
  - De kapstok: Raamwerk Medisch leiderschap
  - Definities van leiderschap
  - Een voorbeeld van een stijl van leiding geven aan professionals: faciliterend leiderschap
  - Jouw persoonlijke drijfveren als leider: Real Drive model
  - Waar staat je team? De theorie van de pyramide van Lencioni
- **De praktijk**
  - Waar staat jouw team volgens de Pyramide van Lencioni (test)
  - Welke oplossingen zijn er voor frustraties in je team
  - Oefenen met inzetten ander gedrag in situaties uit je eigen praktijk
- **Afsluiting**

# **En ineens geef je leiding...**


*Onbenoemd leiding geven aan je team, hoe doe je dat?*

# Raamwerk Medisch Leiderschap: De psychiater als Medisch Leider: superman/ supervrouw??



Het RML is primair bedoeld voor artsen en studenten geneeskunde, om hen inzicht te geven in de kennis en vaardigheden die nodig zijn om medisch leiderschap te kunnen tonen. Het RML sluit aan bij het nieuwe CanMeds-model, dat de kerncompetenties van artsen beschrijft aan de hand van zeven 'rollen'. Alle artsen in Nederland worden getraind en opgeleid volgens dit model. In mijn presentatie ga ik hier kort op in, het Raamwerk als kapstok voor deze Masterclass; Prof van Balkom gaat hier in zijn lezing dieper op in.

## Definities van leiderschap

- De enige definitie van een leider is: iemand met volgers (*Peter Drucker*)
  - Het beste uit mensen halen; mensen zover krijgen dat ze iets doen dat ze anders niet gedaan hadden. (*Manfred Kets de Vries*)
  - Het proces van overtuiging en voorbeeld dat een individu of groep in gang zet om actie te ondernemen gericht op het doel van de leider of de gedeelde doelen van iedereen. (*John Gardner*)
  - Leidinggeven aan professionals: niet doen? (*Matthieu Weggeman*)
- 

## Soorten leiderschap

- Zoveel mensen, zoveel leiders
- Taakgericht leiderschap
- Relatiegericht leiderschap
- Combinatie van beiden
- Leiderschap zonder macht

De key message van dit programma-onderdeel is dat er een groot scala aan stijlen is, dat de kunst is om bewust die stijl te kiezen en verder te ontwikkelen, die bij jou past en waarmee je het resultaat bereikt dat je wilt bereiken, afgestemd op de situatie waarin je met je team werkt.

# Een voorbeeld van leiding zonder macht:

## Faciliterend leidinggeven

- Wat is faciliterend leiderschap?
- Diversiteit op de werkvloer
- Ontwikkelen van faciliterend leiderschap

Psychiaters hebben in hun rol als leider van hun team te maken met een grote diversiteit aan professionals. Het voorbeeld van faciliterend leiderschap wordt gegeven als bron van inspiratie, een manier waarop het zou kunnen.

### **Wat is faciliterend leiderschap?**

Medewerkers ontwikkelen zich steeds meer tot zelfsturende professionals. Ze maken eigen beslissingen en dragen hiervoor de verantwoordelijkheid. De zelfsturende professionals stellen kritische vragen en nemen niet per definitie iets over van iemand omdat het hun leidinggevende is. Deze nieuwe medewerkers – intrinsiek gemotiveerde vakmensen – vragen ook om een andere manier van leidinggeven, zoals faciliterend leiderschap.

Bij faciliterend leiderschap ligt de nadruk niet op het beheersen en controleren van medewerkers, maar staat het ondersteunen van medewerkers in het uitvoeren van hun werk centraal. Het richt zich op het secundaire proces en beïnvloeden hiermee indirect het primaire proces. Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor het scheppen van de condities waardoor medewerkers in staat worden gesteld zelfstandig hun werk te doen.

### **Diversiteit op de werkvloer**

De diversiteit op de werkvloer wordt steeds groter. Een succesvol leidinggevende moet hiermee om kunnen gaan. Faciliterende leiders onderscheiden zich hierin doordat ze gebruik maken van verschillende vormen van motivatie en communicatie ten opzichte van iedere medewerker. Om dit te bereiken is een psychologische denkwijze van belang. Een faciliterende leider kan omgaan met verschillende soorten persoonlijkheden en achtergronden. Daarnaast is de faciliterende leider de schakel tussen vraag en aanbod.




Dit betekent dat ze schakelen tussen wat de organisatie biedt en wat medewerkers wensen.

### **Ontwikkelen van faciliterend leiderschap**

De faciliterende leider is empathisch, vooruitziend, dienstbaar en richt zich op de werksfeer en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Het belangrijkste is dat leidinggevende gaan nadenken over de manier waarop ze het faciliterende leiderschap kunnen inzetten om de prestaties van medewerkers, teams en de organisatie te vergroten. De eerste stap naar faciliterend leiderschap is het in de praktijk toepassen van de volgende basisprincipes: duidelijkheid scheppen over de gewenste resultaten, het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers vergroten, de juiste medewerkers op de juiste plek, besluiten nemen op basis van collectieve normen en waarden, kaders geven en ruimte bieden en faciliteren op maat.

## Faciliterend leiderschap: wat is daar voor nodig

- Duidelijkheid scheppen over de gewenste resultaten
  - De juiste persoon voor de job
  - Zorgen dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten
  - Besluiten nemen op basis van gedeelde waarden
  - Kaders geven en ruimte bieden
  - Faciliteren op maat
- 

# Wat drijft jou in je rol als leidinggevende?

## Drijfveren volgens het Real Drive model



Real Drives is een model dat is ontwikkeld op basis van de theorieën van Maslow, Graves en Beck en Cowan. Het meet drijfveren van mensen op een bepaald moment in hun werksituatie. Het model wordt hier gebruikt om de verschillen in mensen toe te lichten, en het gevolg daarvan voor het functioneren van een team. De deelnemers doen niet de test.

## Wat we meten met RealDrives

	Mijn voorkeuren Ik streef naar....	Mijn omgeving Ik zie mijn omgeving vooral als...	Mijn gedrag Ik gedraag me...
<b>Paars</b>	Geborgenheid Stabiliteit Vertrouwdheid	Een familie Besloten Vertrouwd	Beschermend Verbindend Dienstbaar
<b>Rood</b>	Domein Daadkracht Tempo	Confronterend Stevig Impulsief	Confronterend Ongeduldig Onverschrokken
<b>Blauw</b>	Structuur Rechtvaardigheid Duidelijkheid	Betrouwbaar Gestructureerd Vakbekwaam	Loyaal Gedisciplineerd Ordenend
<b>Oranje</b>	Resultaat Succes Positie	Ambitieuw Competitief Doelgericht	Doelgericht Berekenend Ambitieuw
<b>Groen</b>	Harmonie Gezelligheid Gelijkwaardigheid	Mensgericht Open Communicatief	Vriendelijk Behulpzaam Open
<b>Geel</b>	Inzicht Kennis Vrijheid	Onafhankelijk Eigenzinnig Zelfdenkend	Analyserend Kritisch Toekomstgericht

## Stijl van leiding geven; wat drijft jou?

- Wat zijn jouw drijfveren?
- Waar ben je vooral op gericht; wat blijft wat onderbelicht?

Naar aanleiding van het model van Real Drives reflecteren we kort met de deelnemers op hun eigen drijfveren.

# Pyramide van Lencioni: waar staat je team?



Patrick Lencioni is een Amerikaanse managementconsultant en auteur. Patrick Lencioni beschrijft in zijn boek 'De vijf frustraties van teamwork' de essentie van de samenwerking in een team.

# Patrick Lencioni: 5 Frustraties voor teams

## 1. Gebrek aan vertrouwen

Hierbij verbergen teams hun zwakheden en fouten voor elkaar, geven elkaar geen oprechte feedback en aarzelen om elkaar te hulp te schieten buiten hun eigen verantwoordelijkheid.

## 2. Angst voor confrontatie

Controversiële onderwerpen worden vermeden en vergaderingen zijn saai en vervelend.

## 3. Gebrek aan betrokkenheid

Er is onduidelijkheid binnen het team over de richting en de prioriteiten.

## 4. Afschuiven van verantwoordelijkheid

Deze teams moedigen middelmatigheid aan en missen deadlines en belangrijke afspraken. Er ontstaat wrok bij de teamleden door onderlinge prestatieverschillen.

## 5. Te weinig aandacht voor resultaten

Hierbij stagneert het team en laat het zich makkelijk afleiden. Ook raakt het prestatiegerichte medewerkers kwijt. Er moet wel vertrouwen zijn in het team, anders zijn conflicten desastreus.

# Praktijkoefeningen



## Oefening 1: Lencioni Team Test

- De deelnemers vullen de Lencioni Team Test in; daarbij nemen ze het team als uitgangspunt waaraan ze nu leiding geven, of waarin ze nu functioneren.
- (10 minuten)



## Oefening 2: Frustraties en oplossingen

- Check aan de hand van de uitslag van de Lencioni test op welke onderdelen je team frustraties heeft
- De deelnemers bedenken oplossingen volgens een gestructureerde intervisiemethode ('de Adviescommissie')
- (35 minuten)



## Oefening 3: Oefenen met effectief gedrag

- Op basis van vooraf ingediende concrete praktijksituaties oefenen met het inzetten van ander, meer effectief gedrag (met trainingsacteur)
- (45 minuten)

Bij Croan Consult werken we met trainingsacteurs volgens een eigen methode: LOTS learning on the spot. Dit houdt in dat we bij het oefenen van gedrag zoveel mogelijk inspelen op de situatie zoals die in het hier en nu is en daar mee oefenen. Dit in tegenstelling tot de klassieke rollenspelen, waarbij deelnemers voor de groep komen staan en alle ogen op hen gericht zijn.