



Leiderschapstrainingen

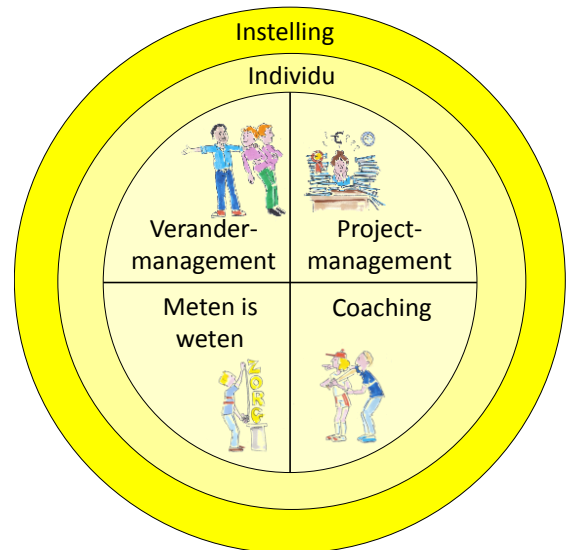
De zorgsector maakt vele veranderingen door: naast veranderingen vanuit de overheid (financiering en andere wetswijzigingen) speelt ook de veranderende zorgvraag een rol. Zorginstellingen moeten anticiperen op en meegaan met deze veranderingen. Dit betekent dat leidinggevendenden een andere rol en andere taken krijgen. Van hen wordt verwacht dat zij:

- *Goed omgaan met veranderingen (fusies, nieuwe bekostiging, kleinschaligheid, verhuizingen/nieuwbouw)*
- *Projectmatig werken (binnen de gestelde tijd en het budget en met de afgesproken kwaliteit)*
- *Teamleiders coachen in hun veranderende rol*
- *Integrale verantwoordelijkheid dragen (dienstverlening aan de cliënt)*
- *Multidisciplinaire zorgteams inzetten (in teamverband diensten aan de cliënt verlenen)*
- *Anticiperen op een tekort aan zorgmedewerkers (medewerkers binden, doelmatigheid vergroten)*
- *Publiek en privaat gefinancierde dienstverlening organiseren*
- *Omgaan met fluctuaties in zorgvraag*

Kortom, van een leidinggevende wordt verwacht dat deze kan omgaan met de complexe dagelijkse praktijk in de zorg en dat die daarbinnen een inspirerende koers kan aangeven.

Passend leiderschap

Om te kunnen bepalen wat passend (juist) leiderschap is, moet eerst duidelijk zijn wat de kenmerken van goed leiderschap op instellingsniveau zijn. Vervolgens moet helder zijn wat de eigen managementstijl van de (beoogde of huidige) leider is en of die binnen de instelling past. Zo nodig wordt bekeken welke specifieke concrete vaardigheden de leider nog mist, waardoor die minder effectief is in zijn of haar taak. De leidinggevende zelf kan dan, eventueel begeleid door een coach, die vaardigheden benoemen die verder ontwikkeld kunnen worden. De volgende trainingen helpen de leidinggevende hierbij op weg:



Verandermanagement:
veranderingen begrijpen
en (bij)sturen



Projectmanagement:
binnen tijd, budget en
met afgesproken
kwaliteit



Meten is weten:
managementinformatie
'lezen' en erop reageren



Coaching:
anderen helpen zich te
ontwikkelen



Trainingskeuze

De mate waarin u als leidinggevende succes heeft in uw functie, hangt sterk af van uw persoonlijke optreden: het komt hierbij aan op visie, tact en overtuigingskracht. Hoe geeft u leiding aan een groep individuen en hoe creëert u draagvlak voor uw ideeën?

Wanneer u wilt bepalen welke training u het beste kunt volgen om uw eigen leiderschapsvaardigheden te vergroten en te versterken, en welke training tevens aansluit bij de visie van uw instelling op leiderschapstijl, kunnen wij door middel van een test en/of een coachingsgesprek op zowel instellingsniveau als op individueel niveau advies geven bij de keuze van:

- De juiste leiderschapstijl voor de gehele instelling
- De juiste training voor de leidinggevende

Doelstelling

Met de vier genoemde trainingen wordt beoogd om de kenmerken van leiderschap op instellingsniveau te vertalen naar het aandachtsgebied van de betreffende training, rekening houdend met de individuele leiderschapseigenschappen. De deelnemers krijgen hiertoe een aantal concrete handvatten om leiding te kunnen geven op het betreffende gebied (bijvoorbeeld tips voor goed projectleiderschap) en zullen analyseren welke persoonlijke eigenschappen hen helpen of juist hinderen bij het leidinggeven (binnen hun instelling).

Opzet van de trainingen

In de trainingen gaan wij op een actieve en dynamische manier aan de slag. Voor elk gebied wordt kort een theoretisch kader besproken dat in concrete oefensituaties wordt toegepast. De deelnemers nemen hun eigen functioneren onder de loep en leren op een leuke en zinvolle manier hoe zij effectiever kunnen zijn. De oefensituatie is afhankelijk van het thema van de training, maar is altijd specifiek gericht op leren door ervaren. In iedere training zullen dan ook naast algemene voorbeelden veel praktijkvoorbeelden en casussen uit de zorg gebruikt worden om de theorie te verduidelijken. De training is geschikt voor managers, teamleiders en coördinatoren op MBO-/HBO-niveau met of zonder leidinggevende ervaring, die naar een ontwikkelings- en resultaatgerichte wijze van leidinggeven streven. Met het oog op de behoeften van onze klanten bieden we hierbij de eerder genoemde vier managementtrainingen aan, maar wanneer u een andere of aanvullende behoefte heeft, bespreken we graag met u hoe we daaraan invulling kunnen geven.

Doelgroep

- Middelmanagement
- Afdelingsmanagers
- Teammanagers

Duur

Per training zijn minimaal twee dagdelen nodig: daarin kunnen alle belangrijke aandachtspunten behandeld worden en krijgen de deelnemers handvatten aangereikt om zelf (eventueel ondersteund door hun leidinggevende) in de praktijk verder te gaan met het onderwerp. Voor verdere verdieping kan de training met enkele dagdelen worden verlengd. Desgewenst kunnen deze volgende dagdelen op een later tijdstip plaatsvinden, telkens na een bepaalde tussenperiode waarin het geleerde in de praktijk kan worden getoetst. Zo wordt meer begeleid de theorie in praktijk gebracht.



Training: Verandermanagement

- Wilt u als manager praktische tips en ondersteuning bij veranderingsprocessen binnen uw organisatie?
- Vindt u het lastig om veranderingen in de organisatie zodanig te begeleiden dat u uw team of medewerkers snel achter u krijgt?
- Wilt u uw medewerkers beter leren sturen in houding en gedrag bij of na een verandering?
- Wilt u meer weten over weerstand bij verandering en wilt u weten waar die vandaan komt en hoe die zich kan uiten?

Verandermanagement

Verandermanagement is het aansturen (en beheersen) van zowel bedoelde veranderingen (door de leiding van de organisatie zelf in gang gezet) als veranderingen die de organisatie 'overkomen' (veroorzaakt door externe factoren of door individuele medewerkers). Een wezenlijk uitgangspunt van verandermanagement is dat ook veranderingen in houding en gedrag bij de betrokkenen (de 'zachte kant') meetbaar zijn en met concrete acties kunnen worden beïnvloed. Dat betekent dat er een veranderstrategie kan worden opgesteld die in (project)activiteiten kan worden vertaald en dat de effecten ervan meetbaar zijn. Bovendien kan de veranderbereidheid worden bepaald en kan weerstand tegen verandering worden gemeten en met concrete acties worden beheerst.

Inhoud en resultaat training

De training Verandermanagement is bedoeld om u te ondersteunen bij veranderingsprocessen. U leert hoe u (nog) slimmer kunt communiceren, u krijgt tips over wat u het beste kunt doen en laten en u krijgt inzicht in de psychologische gevolgen van veranderingen voor werknemers en management. U leert weerstand te herkennen en u leert manieren om daar effectief mee om te gaan (interventies), zodat u uw medewerkers kunt ondersteunen, mobiliseren en enthousiast kunt maken. Hierbij komen bovendien de volgende onderwerpen aan bod:

- Veranderstrategieën en de rol van de leidinggevende
- Veranderingsfasen (mentale en fysieke implementatie)
- Verandercapaciteit, veranderbereidheid en sponsorschap bepalen
- Primaire condities voor verandering



Training: Meten is weten

- Welke managementinformatie is relevant voor een manager in de zorg?
- Welke eisen moet u aan deze informatie stellen?
- Waar komt deze informatie vandaan?
- Hoe combineert u deze informatie tot bruikbare informatie voor uzelf, uw medewerkers en uw management en collega's?

Managementinformatie

Managementinformatie bestaat uit de (bewerkte) gegevens die de leiding nodig heeft om de organisatie te besturen en om verantwoording over haar functioneren af te leggen aan collega's en het hogere management. Daarnaast dient de informatie om de manager inzicht te geven in het verloop van lopende projecten, zodat die zo nodig tijdig kan bijsturen. In het kort gaat het dus om stuur- en verantwoordingsinformatie. In de zorg kunnen we daarbij denken aan informatie over:

- De ZZP-mix op de afdeling (nu en in de toekomst)
- De normatieve capaciteitsvraag op basis van deze ZZP-mix
- De feitelijke capaciteitsvraag op basis van cliëntafspraken en situatie
- Cliënttevredenheid
- Medewerkertevredenheid
- Ziekteverzuim
- Mate waarin aan kwaliteitsnormen van instelling en beroepsgroep wordt voldaan

Daarbij zijn de volgende aspecten van belang:

- Tijdigheid
- Volledigheid
- Juistheid
- Toegankelijkheid

Inhoud en resultaat training

Tijdens deze training bekijken we met de deelnemers welke informatie zij nu al tot hun beschikking hebben en wat de kwaliteit (bruikbaarheid) van deze informatie is. Samen kijken we welke extra informatie in welke vorm meer stuurinformatie zou opleveren, waarvoor zowel de deelnemers als de docent, vanuit de eigen ervaring bij andere instellingen, voorbeelden zullen aandragen. Hierbij worden ook diverse hulpmiddelen behandeld die door onder andere Advisaris worden aangeboden, zoals Budget & Formatiemodel, Clientagenda, Elektronisch Cliënten Dossier en het Personeelsinformatiesysteem.

Als er een goed beeld is van de huidige en toekomstige mogelijkheden bespreken we hoe de manager deze informatie kan gebruiken om het juiste effect bij zichzelf, maar ook bij medewerkers, collega's en leiding te bereiken. Met behulp van een casus (bij voorkeur aangereikt door de deelnemer zelf) wordt concreet geoefend.



Training: Projectmanagement

- Waaraan voldoet een goed projectplan?
- Hoe blijft u binnen budget en doorlooptijd en levert u toch de afgesproken kwaliteit?
- Welke rollen zijn er/heeft u in een projectteam?
- Wat is het verschil tussen verantwoordelijkheden voor project en lijn?

Projectmanagement

Als manager heeft u te maken met projecten en/of projectmatig werken. Het kan zijn dat u expliciet als projectleider van een specifiek project bent benoemd of dat u een aantal taakgebieden op een projectmatige manier aanstuurt. Projectmanagement omvat de planning, organisatie, controle en besturing van alle aspecten van een project en de projectmanager is hiervoor de enige verantwoordelijke persoon. Projectmanagement heeft een 'harde kant', zoals diverse budgetterings- en planningstechnieken en een 'zachte kant'. Deze zachte kant heeft te maken met het creëren van draagvlak, het motiveren, stimuleren en faciliteren van projectteamleden en het managen van de verwachtingen van opdrachtgever, gebruiker en deelnemer.

Een projectmanagementmethode, zoals Prince2, kan hierbij wat houvast geven.

Inhoud en resultaat training

De training Projectmanagement gaat over de 'gereedschapskist' van de projectmanager. De deelnemers maken in het kort kennis met de belangrijkste begrippen van projectmanagement (volgens Prince2-terminologie), die worden verduidelijkt aan de hand van deze en andere bekende methoden. Naast projectinhoudelijke zaken worden ook projectorganisatie en projectoverstijgende zaken (programmamanagement) doorgenomen. Bovendien worden tijdens de training de volgende onderwerpen behandeld:

- Projectplan
- Beheersingsmechanismen en risicomanagement

Hierbij komen de belangrijkste voorwaarden waaraan een goed project voldoet aan bod, waarbij aan de deelnemers wordt gevraagd na te gaan in hoeverre hun projecten aan deze voorwaarden voldoen. Bovendien wordt kort de link gelegd naar de andere leiderschapstrainingen (met name Verandermanagement).

De theorie wordt zoveel mogelijk behandeld aan de hand van voorbeelden (casussen) van de deelnemers zelf. Daarnaast heeft de docent van Dosaris voldoende kennis van en ervaring met projecten in de zorg (zoals de implementatie van het ECD, de invoering van ZZP-bekostiging en de invoering van een kwaliteitssysteem) om zelf voorbeelden voor de lessen aan te dragen.

Na afloop van de training weten de deelnemers hoe zij toekomstige projecten met een grotere kans op succes kunnen aanpakken.



Training: Coaching

- Hoe begeleidt u medewerkers bij het aanleren of veranderen van een bepaalde vaardigheid of bepaald gedrag?
- Welke vaardigheden worden hierbij van u als leidinggevende gevraagd?
- Hoe zorgt u ervoor dat het gewenste gedrag beklijft (men niet terugvalt in oud gedrag)?

Coaching

Coachen is als volgt te definiëren: medewerkers in staat stellen zich te ontwikkelen door doorlopend feedback en begeleiding te geven zodat uw medewerkers hun vaardigheden kunnen uitbouwen en ervaring kunnen opdoen. Coachen betekent dus 'begeleiden met de handen op de rug' en helpen anderen in te zien waarom iets bijvoorbeeld niet lukt, wat daaraan veranderd kan worden en hoe iemand problemen zelf kan oplossen.

Inhoud en resultaat training

In deze training besteden we vooral aandacht aan de verdere ontwikkeling van de coachingsvaardigheden van leidinggevendenden. Het uitgangspunt is daarbij dat u leert medewerkers te coachen bij het aanleren of veranderen van een bepaalde vaardigheid of bepaald gedrag. De training is praktisch van opzet en heeft als doel dat de deelnemers leren hun bestaande en verder ontwikkelde coachingsvaardigheden in een gesprek toe te passen. De deelnemers krijgen alle ruimte om te oefenen met individuele leerdoelen en ingebrachte praktijksituaties. De trainer is geregistreerd supervisor/coach en kan vanuit de eigen coachingspraktijk praktische tips geven.

De training bestaat uit drie onderdelen met de volgende thema's:

Wie bent u als coach?

- Kennismaken
- Wat wordt er van een coach verwacht?
- Gewenste vaardigheid en/of gewenst gedrag
- Waar sta ik nu als coach in mijn begeleidingsstijl?
- Wat zijn de eigen kwaliteiten en valkuilen?
- Welke competenties verwacht ik bij mijn medewerkers?

Coachingsvaardigheden oefenen

- Gesprekstechnieken (feedback geven, luisteren, vragen stellen) oprispen
- Communicatiestoornissen herkennen
- Oefenen met coachingsgesprekken
- Feedback geven over verwachtingen over de uitoefening van de coachingsrol in de praktijk

Ervaringen uit de eigen praktijk