

# Opgavegericht samenwerken aan een toekomstbestendige ggz-organisatie

Ontwikkeltraject  
voor inhoudelijk leiderschap  
van zorgprofessionals



# Inhoudelijk leiderschap van zorgprofessionals in de ggz

Zorgprofessionals in de ggz zijn vaak verstrengeld in allerlei macht- en afhankelijkheidsrelaties, die op hun beurt weer worden gevormd door de manier van organiseren en hardnekkige patronen in de organisatie.

Nieuwsgierig naar een ontwikkeltraject voor zorgprofessionals dat aansluit bij de eigenheid van de organisatie en de specifieke vraagstukken die er spelen?

## **Professionaliteit wordt collectiever**

Organisaties werken in teams, binnen disciplines, maar ook interdisciplinair. Professionaliteit wordt steeds collectiever van aard. Er zijn nog maar weinig vraagstukken die solistisch opgepakt worden. En er is een verschuiving van opdrachten naar opgaven; we willen iets, maar weten eigenlijk nog niet precies wat. Samen instappen en kijken wat dan het beste is wat we kunnen maken/bereiken met de inbreng van ieder, daar draait het steeds meer om. Het is een manier van werken die het beste uit professionals haalt.

## **Opgavegericht werken en leren**

Deelnemers werken tijdens het ontwikkeltraject aan een eigen vraagstuk (veranderopgave) dat binnen de ggz-organisatie speelt. Met ondersteuning van de bestuurder en de leidinggevende en een team dat zij zelf samenstellen, gaan zij direct aan de slag in hun eigen dagelijkse praktijk. Het grote voordeel van dit ervaringsgericht leren is dat deelnemers leiderschap direct in de praktijk kunnen oefenen en hun leiderschap kunnen versterken.

## **Gedeeld leiderschap**

Deelnemers leren in dit ontwikkeltraject bewust kijken naar hoe hun opgave en werkpraktijk zich verhouden tot die van zorgprofessionals in andere disciplines, de leidinggevendenden en de staf.

## **De kunst van het samenspel**

De uitdagingen in de ggz vragen om daadkrachtige psychiaters, psychologen, psychotherapeuten, sociaal psychiatrisch verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en systeem- en vaktherapeuten, die vanuit visie en met moed op elkaar zijn ingespeeld en in het samenspel met het (duale) management elkaar versterken.

## **Juiste balans tussen leren en resultaten**

In dit ontwikkeltraject gaat het uiteindelijk om het realiseren: er moet iets tot stand gebracht worden. Maar het leren is net zo belangrijk: individueel, als team en als organisatie. Het gaat om de versmelting van individuele kwaliteiten, de uitdaging die de opgave biedt en de verbinding met het grotere goed. Zo wordt collectieve intelligentie ontwikkeld en dat is een belangrijke voorwaarde om toe te kunnen groeien naar een lerende organisatie.

## **Samen leren en ontwikkelen**

Het programma draagt bij aan slagkracht voor de noodzakelijke beweging naar 'anders denken en doen', gevoed vanuit professionele zeggenschap en optimaal samenspel op alle niveaus van de organisatie.

# Herkenbare knelpunten en uitdagingen?

## Grote afstand tussen directie en regiebehandelaren

“Een al langer ervaren knelpunt is dat er een te grote afstand zit tussen directeur zorg en regiebehandelaren als het gaat om doorontwikkeling van het zorgbeleid. Daar waar op de bedrijfsmatige/randvoorwaardelijke thema's op tactisch en operationeel niveau taken zijn gedelegeerd naar teammanagers, verloopt dat met inhoudelijke thema's anders. We constateren een hiaat en willen inhoudelijke thema's vanuit zorgvisie en in de onderlinge samenhang doorontwikkelen en uitdragen. Daartoe positioneren we een aantal inhoudelijke professionals, over afdelingen heen, die vanuit hun vakinhoudelijke kennis en verantwoordelijkheid richtlijnen en aanwijzingen kunnen geven aan andere professionals die een regierol hebben”.

## Overstijgende aanpak van inhoudelijke thema's

“Regiebehandelaren zijn werkzaam in verschillende teams en de onderlinge samenhang in zorgbeleid tussen afdelingen is dankzij de positionering van beleidsprofessionals verbeterd. Echter missen we een overstijgende aanpak van inhoudelijke thema's (zoals suïcidepreventie en medicatieveiligheid) zodat er doorontwikkeling plaatsvindt, omdat wij proactief willen anticiperen op de ontwikkelopgaven in de verschillende regio's”.

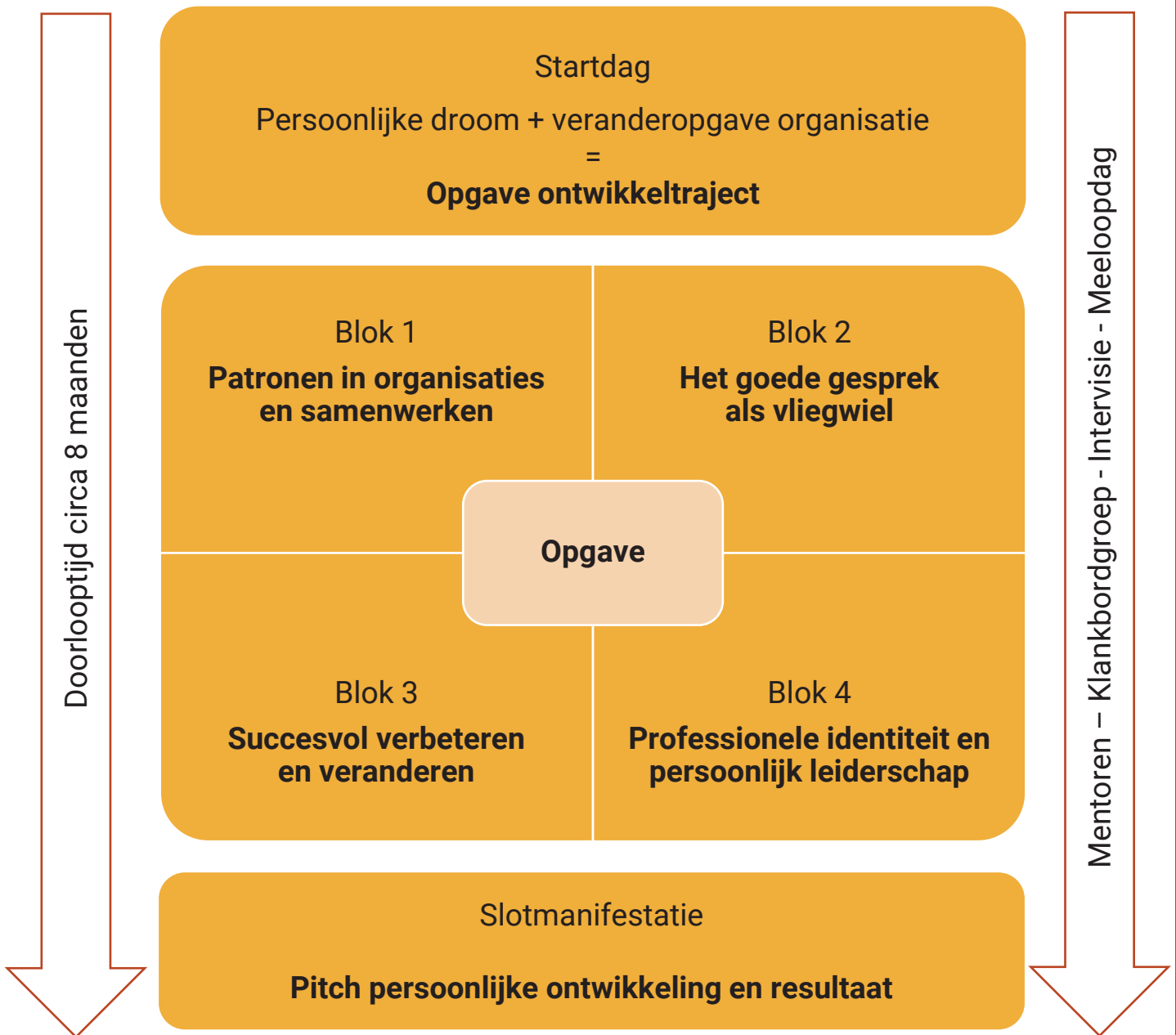
## Duaal leiderschap en integraal management

“De visie op zorg is voor onderdelen gedetailleerd uitgewerkt, de visie op personeel en de visie op de organisatie nog niet. Een van de belangrijkste organisatieprincipes waar vanuit is gegaan is die van het integraal management. Op directieniveau is dit duaal vormgegeven, maar op teamniveau niet. Er wordt veel omhoog gedelegeerd en er zijn veel grijze gebieden en leemtes ten aanzien van de verantwoordelijkheden met name daar waar het processen en projecten betreft die door de afdelingen/clusters heen lopen”.

### Hoe sluit dit ontwikkeltraject hierop aan?

- ✓ een deel gericht op een bijdrage leveren aan het versterken van de samenhang tussen de verschillende zorgonderdelen in de organisatie;
- ✓ een deel gericht op het vaststellen en implementeren van zorgbeleid en zorgvernieuwing;
- ✓ een deel gericht op persoonlijke ontwikkeling van vaardigheden, die benodigd zijn om als zorgprofessionals meer invloed te hebben op de zorginhoud en organisatieontwikkeling.

# Opbouw van het ontwikkeltraject



## Een geschikte opgave:

- ✓ draagt bij aan de veranderopdracht van de organisatie;
- ✓ komt voort uit een droom van de deelnemende professional, de professional wil zich met dit vraagstuk op het spel zetten;
- ✓ heeft een dilemma in zich, 'de oplossing' is niet eenduidig;
- ✓ kan alleen in samenspel met andere disciplines opgepakt worden.

# De blokken in vogelvlucht...

## Startdag

- Kennismaken en verbinden
- Van persoonlijke droom naar veranderopgave voor het ontwikkeltraject
- Verbinden van de gekozen veranderopgave aan organisatiestrategie

## Blok 1: Patronen in organisaties en samenwerken

- Inzicht in krachtenveld rondom opgave
- Herkennen en beïnvloeden van (dis)functionele organisatie- en gedragspatronen
- Samenwerkingspotentieel benutten
- De opgave in samenhang met andere projecten en programma's

## Blok 2: Het goede gesprek als vliegwiel

- Grip op mechanismen rondom macht en gezag
- Communicatiemuren afbreken
- Spanning rondom de opgave hanteerbaar maken
- Verschillen koesteren en conflicten eren
- Stijlflexibiliteit in gespreksvaardigheid

## Blok 3: Succesvol verbeteren en veranderen

- Vergroten veranderkundig repertoire
- Verdiepen veranderkundige aanpak rondom de gekozen opgave
- Oplossingen voor vastlopers
- Beweging op gang krijgen en houden

## Blok 4: Professionele identiteit en persoonlijk leiderschap

- Eigen waarden als krachtbron
- Krachtig positioneren op het speelveld
- Eigenaarschap tonen en verantwoordelijkheid nemen
- Een sterk veranderverhaal rondom de opgave

## Slotmanifestatie

- In aanwezigheid van gasten/collega's
- Presentatie van de behaalde resultaten
- Kansen voor opschaling op organisatieniveau
- Pitch over het eigen leerproces
- Feestelijk uitreiking van certificaten

### Doelgroep

Dit ontwikkeltraject is bedoeld voor zorgprofessionals in de ggz sector die meer verantwoordelijkheid willen nemen voor zorgbeleid en organisatieontwikkeling en daarmee intensiever willen bijdragen aan de toekomstbestendigheid van hun organisatie.

### Groepsgrootte

De groep bestaat uit maximaal 16 zorgprofessionals.

### Incompany of met andere organisaties

Het ontwikkeltraject kan op maat aangeboden worden voor 1 of meerdere ggz-organisaties.

### Intake per deelnemer

Voorafgaand aan het traject vindt een intake plaats. Ter voorbereiding op de intake bedenken de deelnemers in samenspraak met hun bestuurder en/of leidinggevende welk vraagstuk (veranderopgave) zij willen uitwerken.

### Gespreksleider

Oscar Schneider is gespreksleider en hoofddocent. Oscar is managing partner bij BdB Groep en heeft ruime ervaring als trainer en organisatieontwikkelaar in de zorg. Daarnaast is hij verbonden aan het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.

### Gast sprekers

In elk blok zal minimaal één gast spreker met kennis van de praktijk spreken over een relevant thema.

### Mentoren

Deelnemers worden gekoppeld aan een mentor die zij zelf uitkiezen.

### Intervisie

Na blok 2 en voor blok 4 wordt een intervisiemoment ingepland.

### Meelooptag

Deelnemers worden gestimuleerd om een meelooptag te plannen met een zorgprofessional van een andere discipline.

### Klankbord

Gedurende het ontwikkeltraject zijn er twee spar/klankbordsessie met het MT en de teammanagers.

### Tijden

De startdag en de slotmanifestatie zijn van 10.00 tot 16.00 uur.

De vier blokken zijn 24-uurssessies met overnachting (van 16u tot 16u).



## Praktische informatie

# BdB en de ggz-sector: Samen sterk in ontwikkeling!



Binnen de zorgsector ondersteunen wij organisaties die dagelijks met hart en ziel bezig zijn om Nederland mooier, veiliger, gezonder en leefbaarder te maken.

Wij begrijpen de dynamiek en uitdagingen die de zorgsector zo uniek maakt. Wij schakelen snel, zijn praktisch ingesteld en bereiken samen met onze relaties, aantoonbare en duurzame effecten.

Voor meer informatie neem gerust contact op met  
Oscar Schneider.

**M: 06-22408400**

**E: [o.schneider@bdbgroep.nl](mailto:o.schneider@bdbgroep.nl)**

**W: [www.bdbgroep.nl](http://www.bdbgroep.nl)**

