

RAPPORT

Basalt en leiderschap

Beeldvorming, bewustwording, beslissing, beweging, borging

3 april 2019



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Aanleiding: Basalt als fusieorganisatie	3
2. Beeldvorming, bewustwording, beslissing, beweging, borging	4
2.1. Beeldvorming	4
2.2. Bewustwording	4
2.3. Beslissing	7
2.4. Beweging	8
2.5. Borging	8
3. Leiderschapsprogramma 2019-2020	9
3.1. Resultaten van het leiderschapsprogramma	9
3.2. Programma 2019-2020	9



1. Inleiding

1.1. Aanleiding: Basalt als fusieorganisatie

Het Rijnlands Revalidatie Centrum en Sophia Revalidatie zijn sinds 1 januari 2019 gefuseerd. Samen gaan zij verder onder de naam 'Basalt'. Basalt heeft een missie en een visie. Daarbij hoort een passende visie op leiderschap, die we vertalen in concreet gedrag. Een deel van de basis daarvoor is gelegd in de bijeenkomst op 17 december 2018 met RvB en vertegenwoordiging van managers. In dit document staat de uitwerking daarvan in de vorm van de context, de doelen die we willen bereiken met 'het ontwikkelen van leiderschap' en de stappen die we hiertoe ondernemen.



2. Beeldvorming, bewustwording, beslissing, beweging, borging

2.1. Beeldvorming

Basis voor het gehele ontwikkeltraject / leiderschapsprogramma zijn missie, visie en kernwaarden van Basalt.

Missie

‘Basalt is hét erkende expertisecentrum voor revalidatiegeneeskunde. Samen met de andere zorginstellingen in de revalidatieketen wil Basalt excelleren in de behandeling van kinderen, jongeren en volwassenen met complexe beperkingen als gevolg van een aangeboren aandoening, ziekte of een ongeval. Het is onze missie de complexe, medisch specialistische revalidatiezorg te verzorgen, de zorg continu te innoveren en de regie te voeren in het revalidatienetwerk. De fusie geeft ons ruimte deze ambities waar te maken.’

Visie

‘Met een efficiënte organisatie en een gezonde bedrijfsvoering wil en kan Basalt voorop lopen bij het ontwikkelen, onderzoeken en toepassen van zorginnovaties. In dat kader wordt er nauw samengewerkt met het LUMC. Op die manier kunnen patiënten erop vertrouwen dat zij altijd de meest actuele en bewezen effectieve behandeling krijgen. Basalt zal revalidatiezorg dichtbij de patiënt leveren, zelfs mogelijk bij de patiënt thuis. Door de regie te nemen in de afstemming van zorg in de keten, blijft een productieve samenwerking met verwijzers behouden.’

Kernwaarden


Onze kernwaarden zijn de kern waar we in geloven, wat we belangrijk vinden of wat kenmerkend is voor onze manier van doen. De kernwaarden helpen ons bij het maken van keuzes. Voor de fusie organisatie zijn de volgende kernwaarden gekozen:

- Grenzen verleggen
- Samenwerken
- Deskundigheid
- Eigenaarschap

2.2. Bewustwording

Context van de fusieorganisatie

Basalt heeft als fusieorganisatie met een aantal zaken te maken: feitelijke veranderingen en ontwikkelpunten. Tezamen vormen zij de opstap naar de doelen van het leiderschapsprogramma.

- Iedere medewerker is nu medewerker van Basalt. Het overgrote deel van de medewerkers heeft zekerheid over de werkplek en functie, een klein deel zit nog in een traject. De meeste onzekerheid over werkplek is weggenomen, medewerkers willen graag aan de slag in de nieuwe organisatie, maar weten nog niet hoe. Dit vraagt om leiderschap.
 - Ieder van de tien locaties heeft een eigen subcultuur. De culturen komen echter in grote lijnen overeen en kunnen getypeerd worden als een familiecultuur.
- 

- Basalt draagt een duidelijke missie en visie uit en stelde in 2018 vier kernwaarden vast. Missie, visie en kernwaarden (grenzen verleggen, eigenaarschap, deskundigheid en samenwerken) lijken nog niet bekend bij alle medewerkers binnen Basalt en zijn in ieder geval nog niet geborgd.
 - Binnen Basalt staan teams centraal. Iedere medewerker dagen we uit om het binnen het team iedere dag een beetje beter te doen (excellente medewerkers en continu innoveren). Dit vraagt om een duidelijke leiderschapsstijl.
 - Om medewerkers en leidinggevenden te boeien voor, te binden aan en te behouden voor Basalt, is het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden een must in deze moeilijke arbeidsmarkt.
 - In de eerste twee kwartalen van 2019 wordt het strategisch beleid uitgewerkt.

 - Per 1 november 2018 trad de nieuwe organisatiestructuur in werking met negen zorgeenheden, vier ondersteunende eenheden, de Bestuursondersteuning en IQ&R.
 - Bijna alle (zorg-, medisch- en ondersteunende) managers komen van andere posities in de voormalige fusiepartners. Enkele managers komen van extern.
 - Iedere zorgeenheid wordt dual aangestuurd door zorgmanager en medisch manager.
 - Met het wisselen van werkplek zijn met name zorgmanagers gewisseld tussen voormalig RRC en SR en zijn wellicht culturen over en weer bekend.
 - Alle managers hebben een selectie- en ontwikkelassessment doorlopen waaruit ontwikkelgebieden en -potentieel duidelijk is geworden.
 - Er hebben al sessies plaatsgevonden met managers en RvB op gebied van nadere kennismaking, (zelf-) reflectie en beginnende teamvorming.

 - De functie van unitmanager en teammanager is vervallen, Basalt heeft per 1 februari 2019 teamcoördinatoren die functioneel en niet (meer) hiërarchisch leidinggevende zijn. Een aantal van hen heeft (middel-)managementervaring, anderen hebben een achtergrond als behandelaar. Teamcoördinatoren geven aan nog niet te weten wat er van hen verwacht wordt.
 - Basalt borgt de ontwikkeling van hun leiderschapsontwikkeling middels de specifieke aandacht voor teamcoördinatoren binnen het te ontwikkelen Team Ontwikkel Programma (TOP) en in het kortdurende programma met vier modules (arbeidsverzuim, innovatie, groepsdynamica, planning & control) en (begeleide) intervisie.
 - Teamcoördinatoren hebben (nog) geen gezamenlijke sessies gehad rondom kennismaking en verdieping.
- 

Gewenst leiderschap en concreet gewenst gedrag

De ambities van Basalt (zie missie en visie) vragen om een nieuwe visie op leiderschap. Basalt verwacht van leidinggevendenden dat zij zich kunnen bewegen binnen deze visie op leiderschap en tegelijkertijd dat alle medewerkers zich 'leider' voelen. Dat zal veranderingen met zich mee brengen. De volgende stappen zijn ondernomen om het gewenst leiderschap en gedrag te beschrijven:

Tijdens de heidagen (31 oktober en 1 november) is gewerkt aan:

- Het nader kennismaken van het duaal management van de zorgeenheden.
- Het uitspreken van wederzijdse verwachtingen van zorgmanagement, medisch management en Raad van Bestuur.
- De uitwerking van deze bijeenkomst is gedaan voor IG&H.

Tijdens de sessie over visie op leiderschap op 17 januari 2019 is met een klankbordgroep (twee zorgmanagers, medisch manager, manager ondersteunende eenheid, manager HR&D, vertegenwoordiging OR, voorzitter RvB en coördinator Leerhuis) gesproken over:

- wie willen we zijn als leidinggevende?
 - In staat om medewerkers in hun kracht te zetten, hun sterke kanten naar voren te halen en te stimuleren;
 - Zorgdragen voor excellente en efficiënte zorg voor de patiënt door het faciliteren van medewerkers uitgaande van eigenaarschap van de medewerkers;
 - Vraagbaak: medewerkers ervaren laagdrempelige benaderbaarheid;
 - Vertrouwen uitstralend;
 - Situationeel leiderschap, rekening houdend met de verschillen in taakvolwassenheid;
 - Flexibel en vermogen tot absorptie;
 - In verbinding met jezelf en de omgeving.
- Het ideaal leiderschap is verwoord naar aanleiding van genoemde begrippen te verwoorden als:
'Onze leidinggevendenden werken vanuit vertrouwen en creëren een werkomgeving, waarbinnen medewerkers risico's durven nemen, leren en open staan voor veranderingen.'

In de literatuur lezen we het belang van de balans in rollen: leider (visie, stip, besluit) , manager (bedrijfsvoering (processen, financiën/kostenbewust) en coach (medewerkers in hun kracht zetten en ontwikkelen tot het laten zien van persoonlijk leiderschap, initiatief, verantwoordelijk en proactief gedrag).

Uit bovenstaande blijkt, dat Basalt al een aantal stappen heeft ondernomen. Het beschrijven van het leiderschapsprofiel op basis van strategische doelen, het beantwoorden van de vraag 'wat vinden 'wij' belangrijk aan leiderschap?' en het benoemen waar de 'gap' zit tussen huidige situatie en gewenste situatie volgt.



2.3. Beslissing

Voor en na de fusie is een aantal fundamentele stappen gezet qua organisatiestructuur en bezetting van functies. De aanzet is gegeven tot het nader kennismaken van managers en zij zijn gestart met reflectie op gedrag en samenwerking. Basalt wil dat deze aanzet wordt voortgezet en een verdieping krijgt. Daartoe ontwikkelt Basalt het leiderschapsprogramma.

De opdrachtformulering is:

‘Ontwerp een leiderschapsprogramma voor alle leidinggevendenden binnen Basalt met tot doel dat leidinggevendenden beter toegerust zijn in de uitoefening van hun rol. Maak een voorstel op welke manier dit leiderschapsprogramma vorm krijgt en wie welke activiteiten daarin begeleidt. Voer het programma uit, evalueer, stel bij en borg de leiderschapsontwikkeling.’

Randvoorwaarden voor het project:

- De doelgroep voor het leiderschapsprogramma bestaat uit:
 - 9 zorgmanagers;
 - 9 medisch managers;
 - 4 managers ondersteunende eenheid;
 - Manager IQ&R;
 - Manager Bedrijfsondersteuning;
- De voorzitter Raad van Bestuur sluit aan bij relevante onderwerpen.
- De doorlooptijd van het leiderschapsprogramma bedraagt maximaal twaalf maanden.
- Teamcoördinatoren en stafadviseurs worden middels aparte leerinterventies meegenomen in de visie op leiderschap. Het faciliteren van de teamcoördinatoren en stafadviseurs is belangrijk: hoe zekerder zij zijn van hun functie en rol, des te beter kunnen zij de managers ondersteunen in het realiseren van de doelstellingen per (zorg-)eenheid. Dit programma is gereed per 1 mei 2019 en zal op een enkele module overlap hebben met de modules van het leiderschapsprogramma.
- Het budget is geraamd op € 140.000,-.

Om te komen tot een optimaal leiderschapsprogramma geven de potentiële deelnemers de volgende wensen aan:

- (begeleide) intervisiegroepen;
- MD-modules over planning & control, HR&D etc. om de vakinhoudelijke gebieden te beheersen en met behulp daarvan geïntegreerd zicht te krijgen op actuele situaties.
- MD-modules over groepsdynamica, communicatie, tools voor stimuleren eigenaarschap etc.;
- Inspiratiesessies.

Naast deze wensen moet het leiderschapsprogramma de volgende onderdelen bevatten:

- Leiderschap; vervolg visie op leiderschap, reflectie en team-samenwerking.
- Voorwaarde is dat gereflecteerd wordt op leiderschapsrol, missie, visie persoonlijke doelen.

Het leiderschapsprogramma is uitgewerkt in hoofdstuk 3.



2.4. Beweging

In deze fase voert Basalt het leiderschapsprogramma uit: mei 2019 tot en met maart 2020. Dit gehele programma is verplicht voor de volledige doelgroep. Bij onverhoopte en niet voorziene afwezigheid is een maatwerkoplossing aan de orde.

2.5. Borging

Het gewenste leiderschap is vertaald naar concreet gedrag en beschreven in functieprofielen. De deelnemers aan het leiderschapsprogramma reflecteren hun gedrag zelf, en daarnaast ook hoe zij dat samen doen binnen Basalt. Met de uitkomsten van terugkerende (zelf-)reflecties kunnen aanvullende leerinterventies ontwikkeld worden.

Na afloop van het Leiderschapsprogramma (maart 2020) kan borging van het gewenste leiderschap plaatsvinden door onder meer:

- Borging in HRM-cyclus
- Het voortzetten van (bedrijfskundige) modules in het jaarritme van Basalt
- Aangescherpte en/of nieuwe leerdoelen voor na het programma
- Verbindingsbijeenkomsten voor management en/of alle medewerkers van Basalt (gebaseerd op de vier kernwaarden)



3. Leiderschapsprogramma 2019-2020

3.1. Resultaten van het leiderschapsprogramma

- Vaardig en communicatief management, 'lekker in hun rol';
- Management dat stevig positie inneemt, intern en extern;
- Helderheid over rollen en verwachtingen;
- Kunnen (aan)sturen van individuele medewerkers en teams;
- Gesprekspartner kunnen zijn voor RvB en omgeving;
- Toename stijleffectiviteit;
- Inzicht in eigen performance;
- Kennis van belangrijkste (theoretische) management- en leiderschapsopvattingen;
- Uitvoering van, voor Basalt, belangrijke projecten;
- Oefenen met eigen casuïstiek;
- Versterken van Basalt managementnetwerk.

3.2. Programma 2019-2020

Het programma kent de volgende opzet:

1. Voorbereiding
2. Intake en kennismaken
3. Leiderschap & Management
4. Bedrijfskundige modules
5. Verbindingsbijeenkomsten, inspiratiesessies
6. Intervisiebijeenkomsten
7. Programmamanagement, sturen en monitoren

Het programma is gericht op co-makship én het fade-in-fade-out-principe. Het team van FProfs maakt geleidelijk de stap naar achter, zodat Basalt het uiteindelijk prima *zelf* zal kunnen.

Ad 2. Intake en kennismaken

De uitkomsten van de intake en het gesprek met de leidinggevende vormt input voor de eerste module van het programma. Onderdeel van de intake is het invullen en verwerken van de DISC-profielen. De deelnemers nemen ook de AEM-cube mee, die opgesteld is tijdens de assessments bij plaatsing in de functie van manager.

Ad 3. Leiderschap & Management

Deze modules bieden handvatten voor de deelnemers om hun persoonlijke effectiviteit te vergroten in hun (veranderende) rol als leidinggevende. Het gaat om leren van, met en door elkaar. Deze modules worden gekenmerkt door een beperkte hoeveelheid theorie en vooral veel onderlinge interactie en reflectie op basis van actuele casuïstiek. Na het volgen van een module volgen er enkele challenges om actief aan de slag te gaan en te reflecteren op de geleerde stof.



1. *Persoonlijk leiderschap (tweedaagse met de gehele groep inclusief Raad van Bestuur)*
 - Delen en aanscherpen van uitkomsten van intake en leerdoel
 - Uitwerken van eigen kwaliteiten en bijbehorende valkuilen
 - In kaart brengen van persoonlijke waarden en valkuilen in relatie tot de Basalt management opdracht
 - Zicht op persoonlijke opdracht in het kader van niveaus van verandering
 - Uitwerken van eigen plan van aanpak: 'wat ga ik doen om mijn leerdoel in de vingers te krijgen?'
 - Integreren van de kernwaarden van Basalt naar leiderschap, samenwerken, goal- en pacesetting.
 - Teamvorming
 - Effectiviteit, eigenaarschap en invloed
 - Besluiten nemen en durven nemen
2. *Leidingnemen en aansturen (eendaagse in twee groepen)*
 - Principe van taakvolwassenheid en leidinggevende stijlen
 - Omgaan met afstand en nabijheid
 - Managen van verwachtingen
 - Drivers en transacties
 - Stijleffectiviteit en stijl flexibiliteit
3. *Leidinggeven aan teams en professionals (eendaagse in twee groepen)*
 - Effectiviteit en vaardigheden in teamontwikkeling
 - Normeren van en aanspreken op gedrag
 - Bouwen aan de gewenste cultuur
 - Principes van 'continu verbeteren'
4. *Leidinggeven aan teams in verandering (eendaagse in twee groepen)*
 - Systemisch transitie management
 - Omgaan met ongemak en onzekerheid
 - Herkennen van en omgaan met weerstand bij jezelf en de ander
 - Adaptieve- en technische uitdagingen
5. *Medisch leiderschap (twee avondsessies)*
 - Het aanspreken van collega's
 - Communicatie op ooghoogte
 - Versterken samenwerking zonder directe hiërarchische verhoudingen aan te hoeven spreken
 - Vertrouwen in elkaar

Ad 4. Modules voor managementvaardigheden en bedrijfskundige technieken

De bedrijfskundige modules bieden concrete handvatten en technieken voor de deelnemers om specifieke taken binnen hun werkzaamheden als leidinggevende van Basalt beter uit te voeren. Elke deelnemer schrijft zich in voor de bijeenkomsten met als gevolg dat de groepen een mix van deelnemers zijn op basis van aanbod en in omvang kunnen verschillen.



De bedrijfskundige modules worden verspreid over het jaar aangeboden om de agendadruk te minimaliseren. Daar waar mogelijk – bijvoorbeeld m.b.t. financieel management – wordt de module aangeboden in die periode wanneer het relevant is voor de deelnemers en Basalt.

De modules worden uitgevoerd door het team van FProfs en een “poule” van Basalt (inhoudsdeskundigen).

1. Kwaliteit: discipline van de uitvoering (een dagdeel)

- Kwaliteitsniveaus herkennen
- Sturen op kwaliteit en kwaliteitsbewustzijn op langere termijn
- Opzet en inhoud van kwaliteits-checklist
- Kijken naar kwaliteit vanuit het perspectief van een audit
- Coproductie Basalt en FProfs

2. Financiën: sturen op data en resultaat (een gehele dag)

- Budgetcyclus Basalt
- Lezen van balans en winst- en verliesrekening
- Kennis van financieringsstromen
- Bronnen van financiële gegevens en dashboard
- Jaarplanning sturen en bijsturen
- Coproductie Basalt en FProfs

3. Stakeholdermanagement: Invloed in organisatie en netwerk (een gehele dag)

- Methodieken stakeholdermapping
- Effectief interveniëren
- Omgaan met macht en politiek
- Manage je eigen manager
- Invloed uitoefenen
- Bondgenoten van Basalt, intern- en extern
- Casuïstiek

4. Strategie: Koers houden in turbulente tijden (een gehele dag) inclusief RvB

- Planvorming, prioriteiten stellen
- Strategy-mapping en inleiding strategie
- Sturen en bijsturen op basis van scenario's
- Omgaan met onzekerheid
- RvB is betrokken bij uitwerking en uitvoering van deze module

5. Basalt HRM (opgesplitst in twee dagdelen)

- Functioneren en beoordelen: omgaan met disfunctioneren
- Verzuimbegeleiding
- Leren kennen en toepassen van nieuw HR-instrumentarium
- Let op: Betrokkenheid HR-professionals is belangrijk
- Excellente collega's, binden en boeien bij Basalt
- Coproductie Basalt en FProfs



Ad. 5 Verbindingsbijeenkomsten en inspiratiesessies

Deze bijeenkomsten moeten nog worden ingevuld met actualiteit, thema's, werkvormen en gastsprekers. We gaan uit van maximaal drie bijeenkomsten van elk 2,5 uur aan de randen van de dag en met/voor een grote groep van Basalt collega's. De RvB heeft zo podium om de organisatie 'bij te praten' in het kort waarna we in groepen aan het werk gaan. Al dan niet na een inleiding van een gastspreker. Daarnaast kan één van deze bijeenkomsten gebruikt worden om heel Basalt aan te haken.

Ad. 6 Intervisie

Tijdens de tweedaagse aan het begin van het leiderschapsprogramma wordt de groepsindeling gemaakt en maken de groepen al direct kennis met intervisie op een gestructureerde manier (methode). Vervolgens vormt intervisie in deze vaste groepen een relevant onderdeel van het programma. In de eerste fase ondersteunt fProfs de groepen met een vaste (technisch) voorzitter om de groep vervolgens zelf aan het werk te zetten en hierin verantwoordelijkheid te nemen. Deelname aan intervisie is een verplicht onderdeel van het leiderschapsprogramma.

Ad. 7 Programmamanagement, sturen en monitoren

Met een vaste frequentie stemmen opdrachtgevers voortgang, proces, inhoud, signalen en actualiteit af. Daarnaast is er periodieke afstemming RvB.

Daarnaast, conform het fade-in-fade-out-principe, is er de outtake. Dit gaat over het borgen en bewaken van de behaalde resultaten en veranderingen. In deze fase worden de volgende zaken ingezet:

- Certificering van de deelnemers, deze bestaat uit:
 - de verplichte aanwezigheid bij alle modules;
 - de challenges die aan bod komen na iedere module en de bijbehorende reflectievragen;
 - een 360 graden feedback vragenlijst, te verspreiden over 5-6 collega's/medewerkers.
- Borging in HRM-cyclus;
- Het voortzetten van modules in het jaarritme van Basalt;
- Aangescherpte en/of nieuwe leerdoelen voor na het programma;
- Een gesprek tussen deelnemers met RvB en trainers.



Addendum: planning van Basalt Leiderschapsprogramma 2019-2020

Activiteit	Datum	Tijden
Intakes	07-05-2019 & 15-05-2019	9:00 – 16:00
Tweedaagse module 1 Persoonlijk Leiderschap (incl. avondprogramma)*	23-05-2019 op 24-05-2019	8.30 – 21:00 8:30 – 16:00
Bedrijfskundige module Strategie*	05-06-2019 & 19-06-2019	8:30 – 16:30
Bedrijfskundige module Financiën	12-06-2019 & 13-06-2019	8:30 – 16:30
Bedrijfskundige module HRM deel 1 (Verzuim)	24-06-2019 & 28-06-2019	8:30 – 11:30
Module 2 Leiding nemen en aansturen	05-07-2019 & 10-07-2019	8:30 – 16:30
Verbindingsbijeenkomst*	10-09-2019	8:30 – 11:30
Bedrijfskundige module HRM deel 2 (Jaargesprekken & instrumentarium)	18-09-2019 & 24-09-2019	8:30 – 16:30
Module 3 Leidinggeven aan teams en professionals	15-10-2019 & 01-11-2019	8:30 – 16:30
Bedrijfskundige module Kwaliteit	08-11-2019 & 19-11-2019	8:30 – 11:30
Verbindingsbijeenkomst*	10-12-2019	17:00 – 20:00
Bedrijfskundige module Stakeholdermanagement	15-01-2020 & 21-01-2020	8:30 – 16:30
Module 4 Leidinggeven aan teams in verandering	07-02-2020 & 12-02-2020	8:30 – 16:30
Verbindingsbijeenkomst*	19-03-2020	13:00 – 17:00

Nog in te plannen:
 Module 5: medisch leiderschap
 Intervisiebijeenkomsten

*) inclusief RvB

