

## Professionalisering clinical leaders Isala

---

### CLINICAL LEADERS IN HET ISALA

---

De medische staf van het Isala onderkent het belang van medisch leiders ('clinical leaders') in ons ziekenhuis. Zij leveren in hun functie/rol als CMIO, kwaliteitsvoorzitter, organisator Connected Care, coördinator locatie Meppel et cetera, een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de (kwaliteit, veiligheid en organisatie) van de medisch specialistische zorg van het ziekenhuis.

Tegelijkertijd zijn dit vaak lastige functies. Er kan sprake zijn van verschillende loyaliteiten en verantwoordelijkheden: als dokter, als 'maat' in de vakgroep, als medisch leider. De problematiek is soms inhoudelijk ingewikkeld en de procesmatige complexiteit kan groot zijn.

Als medische staf willen wij deze functionarissen ondersteunen bij het vervullen van hun belangrijke functie/rol. Dat doen wij middels deze professionaliseringsgroep voor clinical leaders.

---

### LEERDOELEN

---

In deze professionaliseringsgroep wordt kennis en ervaring uitgewisseld, casuïstiek besproken en reflecteren deelnemers op hun rol en leiderschap. De begeleider brengt relevante kennis en ervaring in en de deelnemers leren van ervaringen van collegae. Dit alles in een veilige en vertrouwde leeromgeving.

De volgende leerdoelen liggen aan het programma ten grondslag:

- Inzicht krijgen in de positie en rol als medisch leider.
- Inzicht krijgen in denken en handelen als medisch leider.
- Inzicht krijgen in het benodigde leiderschap:
  - Hoe geef ik leiding aan complexe vraagstukken en processen?
  - Hoe werk ik daarin samen met andere partijen?
- Effectief communiceren en handelen vanuit de positie/rol als medisch leider.
- Kennis en informatie opdoen over de beleidsmatige aspecten van het ziekenhuis en medische staf.

---

### DE WERKWIJZE

---

De werkvorm is gevarieerd. Casuïstiek van de deelnemers vormt het vertrekpunt voor intervisie, uitwisseling van ervaring en inzichten, en thematische kennisoverdracht. De eigen leiderschapspraktijk staat centraal en dat maakt het leren met en van collega medisch leiders leerzaam en leuk.

- De leergroep bestaat uit circa zes medisch leiders met verschillende functies/rollen in het Isala.
- De groep komt, gedurende een klein jaar, zes keer een halve dag bijeen.

- Het programma is opgebouwd uit casuïstiekbespreking, theorie en kennisuitwisseling, uitwisselen van ervaringen, onderlinge reflectie, literatuursuggesties en andere.
- Per bijeenkomst wordt in onderling overleg en op geleide van actuele thema's en vragen, invulling gegeven aan de agenda.
- Voor de tweede bijeenkomst wordt door de deelnemers een Persoonlijk Profiel Analyse (PPA) gemaakt. Deze PPA is een gevalideerd, laagdrempelig instrument om gedragsprofielen in kaart te brengen. Het biedt goede aanknopingspunten om te reflecteren op leiderschapsstijl en gedrag en kan daartoe in de diverse casuïstiek-besprekingen worden meegenomen.
- Het programma wordt begeleid door Hemmo Huijsmans. Hemmo is een zeer ervaren organisatieadviseur die zowel de wereld van de medicus, als die van management en leiderschap in het ziekenhuis goed kent.

---

## THEMA'S

---

Op geleide van de ingebrachte casuïstiek en vraagstellingen kunnen de volgende thema's aan de orde komen.

Thema	Leerdoel; deelnemers ontwikkelen inzichten en kennis over
Reflectie op de functie en rolinvulling van medisch leider	Hoe geef ik invulling aan mijn leiderschapsverantwoordelijkheid? Wat zijn randvoorwaarden om effectief te kunnen zijn in termen van positie en samenwerkingsrelaties?
Leiderschap en zelfmanagement	Hoe vergroot ik mijn effectiviteit en verdeel ik mijn (schaarse) tijd goed? Wat zijn mijn leidende kernwaarden en principes? Waar ligt mijn kracht en waar liggen mijn valkuilen? Wat zijn mijn (kern)kwaliteiten en hoe benut ik die?
Governance en bestuurlijke verhoudingen tussen medische staf en ziekenhuis	Hoe verhouden de verschillende organen (bestuur, management, commissies/werkgroepen van ziekenhuis en VMS/MSB) zich tot elkaar? Hoe krijgt dualiteit vorm?
Weerstand en veranderingsmanagement	Hoe krijg ik mensen in beweging? Hoe organiseer ik draagvlak en energie? Hoe ga ik om met weerstand?
Besturing en besluitvorming in een complexe organisatie als een ziekenhuis	Wat houdt RVE-ontwikkeling in ziekenhuizen in? Hoe structureer je besluitvorming in een MSB, een VMS en een ziekenhuisorganisatie?
Omgaan met belangentegenstellingen	Hoe voorkom ik als medisch leider conflicten, of hoe ga ik er op een constructieve manier mee om? Hoe werkt excellent onderhandelen?

---

## KENMERKEN VAN HET PROGRAMMA

---

- De leergroep bestaat uit zes of zeven clinical leaders uit het Isala. Veelal zijn zij naast hun bestuurlijke rol nog werkzaam als praktiserend medisch specialist.
- De groep komt, gedurende een klein jaar, zes keer een halve dag bijeen.
- Het programma is opgebouwd uit inleidingen, bespreking van casuïstiek, uitwisselen van ervaringen, leermomenten, onderlinge reflectie, literatuursuggesties en andere.
- De invulling en aankleding van modules gebeurt in onderling overleg op geleide van actuele thema's en vragen.

- Het programma wordt begeleid door de heer ir. H. Huijsmans. Hij is een ervaren organisatieadviseur/coach die zowel de wereld van de medicus, als die van de clinical leader in het ziekenhuis goed kent. Huijsmans is tevens gastdocent bij de Academie voor Medisch Specialisten en de Rotterdam Academy.

---

## AGENDA EERSTE BIJENKOMST

---

- 13.30 uur      Aanvang
- Ontvangst en toelichting op het programma
  - Korte kennismaking
    - Wie/wat ben ik (persoonlijk /functie)?
    - Wat is de kern/essentie van mijn functie?
    - Wat hoop ik hier te halen?
    - Heb ik een casus (puzzel/vraagstuk) die ik vandaag kan inbrengen?
  - Toelichting op werkwijze
  - Bespreking casuïstiek
  - Thematisch onderdeel: gedrag en gedragsbeïnvloeding
  - Toelichting PPA (voor volgende keer)
  - Afsluiting met korte terugblik op 1e bijeenkomst
- 17.30 uur      Afsluiting

---

## AGENDA TWEEDE BIJENKOMST

---

- 13.30 uur      Aanvang
- Ontvangst en toelichting op het programma
  - Inchecken: hoe zit ik er bij?
  - Bespreking casuïstiek
  - Thematisch onderdeel: persoonlijk profielanalyse (PPA) van Thomas International
  - Afsluiting met korte terugblik
- 17.30 uur      Afsluiting

---

## AGENDA DERDE BIJENKOMST

---

- 13.30 uur      Aanvang
- Ontvangst en toelichting op het programma
  - Inchecken: hoe zit ik er bij?
  - Bespreking casuïstiek
  - Thematisch onderdeel: persoonlijk leiderschap; mijn kracht en kwetsbaarheid
- 17.30 uur      Afsluiting met korte terugblik

---

## AGENDA VIERDE BIJEENKOMST

---

- 13.30 uur      Aanvang
- Ontvangst en toelichting op het programma
  - Inchecken: hoe zit ik er bij?
  - Bespreking casuïstiek
  - Thematisch onderdeel: leiderschap; stijlen
  - Afsluiting met korte terugblik
- 17.30 uur      Afsluiting

---

## AGENDA VIJFDE BIJEENKOMST

---

- 13.30 uur      Aanvang
- Ontvangst en toelichting op het programma
  - Inchecken: hoe zit ik er bij?
  - Bespreking casuïstiek
  - Thematisch onderdeel: verandermanagement: omgaan met weerstanden
  - Afsluiting met korte terugblik
- 17.30 uur      Afsluiting

---

## DAGINDELING ZESDE BIJEENKOMST

---

- 13.30 uur      Aanvang
- Ontvangst en toelichting op het programma
  - Inchecken: hoe zit ik er bij?
  - Bespreking casuïstiek
  - Thematisch onderdeel: omgaan met belangentegenstellingen / excellent onderhandelen
- 17.30 uur      Afsluiting met korte terugblik

---

## PRAKTISCHE ZAKEN

---

### Tijd en plaats

De bijeenkomsten vinden plaats van 13.30 uur (lunch bij binnenkomst) tot 17.30 uur bij De Langenhof, Brinkhoekweg 8, 8034 PC Zwolle.

De data:

- Donderdag 19 september 2019
- Donderdag 17 oktober 2019
- Donderdag 14 november 2019
- Donderdag 13 februari 2020
- Donderdag 19 maart 2020
- Donderdag 23 april 2020

### Begeleiding:

- De interne begeleiding is in handen van de heer H. de Haan, voorzitter medische staf en voor praktische zaken mevrouw G. Hollink (g.g.hollink@isala.nl).
- De externe begeleiding van de bijeenkomsten wordt verzorgd door de heer ir. H. Huijsmans, van **damhuiselshoutverschure** (huijsmans@devoa.nl).

### Deelnemerslijst

Naam	Functie	Mail
1. Dr. ir. Lieke poot	Klinisch fysicus	<a href="mailto:l.poot@isala.nl">l.poot@isala.nl</a>
2. Dr. Alaa Alkhalaf	MDL-arts	<a href="mailto:a.alkhalaf@isala.nl">a.alkhalaf@isala.nl</a>
3. Dr. Judith Hoogendijk	Internist-nefroloog	<a href="mailto:j.m.hoogendijk@isala.nl">j.m.hoogendijk@isala.nl</a>
4. Dr. Jasper Haringman	Internist-intensivist	<a href="mailto:j.haringman@isala.nl">j.haringman@isala.nl</a>
5. Mirjam van Kesteren	Neuroloog	<a href="mailto:m.e.van.kesteren@isala.nl">m.e.van.kesteren@isala.nl</a>
6. Jeroen Dijkstra	Gynaecoloog	<a href="mailto:j.r.dijkstra@isala.nl">j.r.dijkstra@isala.nl</a>
7. Dr. Jan Gerard Maring	Ziekenhuisapotheker	<a href="mailto:j.g.maring@isala.nl">j.g.maring@isala.nl</a>

### Kosten van het programma

- De investering voor zes bijeenkomsten bedraagt inclusief voorbereiding in totaal € 9.200,-.
- De deelnemers zullen elk een PPA uitvoeren. Dit levert valide gedragsprofielen op die we in het programma gebruiken om te reflecteren op leiderschapstijl, gedrag en coaching. Deze investering bedraagt € 175,- per persoon.

## BIJLAGE 1 TE GEBRUIKEN THEORIE, MODELLEN EN CONCEPTEN

### Tweede bijeenkomst: gedrag en Persoonlijk Profiel Analyse (vier uur)

Centraal staat de Persoonlijk Profiel Analyse (PPA) van Thomas International. Aangevuld met theoretische concepten van:

- Het DISC-model onder de PPA
- Bateson en Dilts (Logical levels)
- Weisbord (Four rooms of learning) en
- D. Offman (Kernkwadranten)

zullen deelnemers reflecteren op hun persoonlijke profiel en de mogelijkheid hiermee effectief(er) te zijn in hun functie.

#### PPA van Thomas International

- Psychotechnisch meetinstrument: meet (spiegelt) werkgedrag
- Geen test, geen persoonlijkheidsanalyse voor therapie
- Ontstaan in 1928, psycholoog Marston (op basis van Jung e.a)
- Model en instrument vele malen door onderzoek bevestigd en gevalideerd.
- Onderscheidt vier profielkenmerken: **dominantie, invloed, stabiliteit, conformiteit** (DISC)

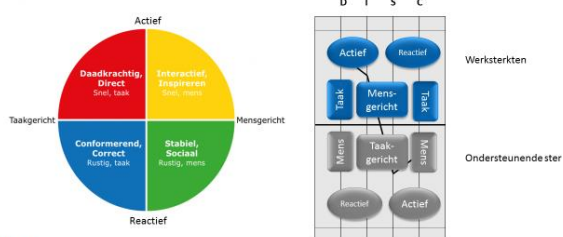
dev

#### Typering DISC

	D	I	S	C
<b>Dimensie</b>	Dominantie	Influ�nd	Stabiliteit	Conformiteit
<b>Kracht</b>	Resultaat-, doelgerichtheid daadkracht	Beinvloeding, enthousiasme	Rust, ervaringsdeskundigheid	Specialistisch, precies
<b>Motivator</b>	Succes en eigen belang	Erkenning, populariteit	Zekerheid, voorspelbaarheid	Kennis en regels
<b>Grootste vrees</b>	Falen	Afwijzing	Onzekerheid	Conflict

dev

#### Disc



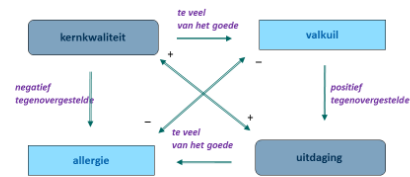
dev

#### Oefening: wat is nodig voor gedragsverandering



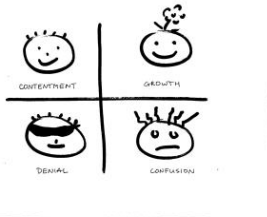
dev

## Kernkwadrant



dev organisatie  
ontwikkeling

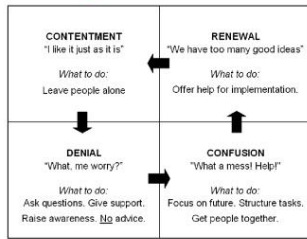
## 'Rooms of change'



dev organisatie  
ontwikkeling



## 'Rooms of change'



dev Figure 9. The Four Room Apartment. (Watersford, 1991. Originally from Janse, 1982)



## Derde en vierde bijeenkomst; persoonlijk leiderschap (twee x vier uur)

Aan de hand van ingebrachte casuïstiek en onderstaande theorie reflecteren deelnemers op hun persoonlijk leiderschap.

- Inleiding leiderschap (onder andere prof. Jaap Muijen en J. Jaworsky).
- Simon Sinek. Starting with Why.
- Sitiationeel leiderschap; DEV leiderschapsmodel.
- PPA-analyse Thomas International.

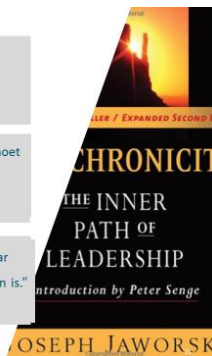
### Historie en visie effectief leiderschap

- Trekbenadering (tot laat jaren 40)
  - Fysiologische kenmerken
  - Persoonlijkheidskenmerken
  - Vaardigheidskenmerken
- Stijlbenadering
  - OHIO state en Michigan leiderschapsstudies jaren 50-60 vorige eeuw.
- Contingentiehoëriën
  - Taakkenmerken en medewerkerskenmerken
  - Culturele variabelen
- Nieuwe leiderschapsbenadering (charismatisch, inspirerend, transformatieeel leiderschap)
  - Aandacht voor gedrag, situatie én de persoon van de leider (de cirkel is rond)

dev organisatie architectuur



dev organisatie architectuur



### Effectief leiderschap begint bij persoonlijk leiderschap

Leiding geven aan eigen ontwikkeling door:

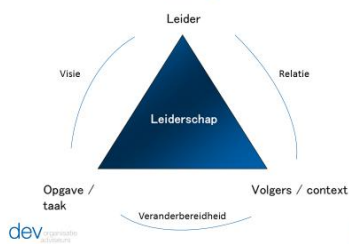
- Hoge mate van reflectie en introspectie, zelfonderzoek.
- Inzicht krijgen in patronen en beweegredenen.
- Keuzes durven maken en autonoom gedrag laten zien.



Inaugurale rede prof. Dr. Jaap. J. van Muijen, 20 maart 2003

dev organisatie architectuur

### Succesvol leiderschap; de juiste match



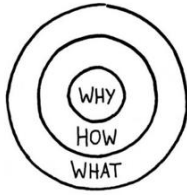
dev organisatie architectuur



22



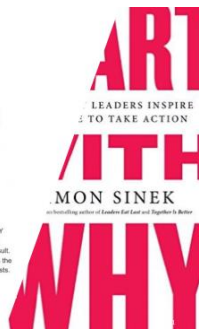
Staring with why (Simon Sinek)



**What**  
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services they offer.

**How**  
Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

**Why**  
Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. It's a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



dev organisatieadviseurs

Leiders



dev organisatieadviseurs MSBA

Welke leider spreekt jou het meeste aan en waarom?

Gesprek in drietalen

Kies eventueel je eigen 'rolmodel'

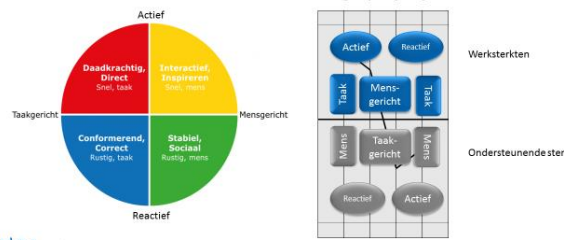
Wat mij aanspreekt:

Wat mij absoluut niet aanspreekt:

dev organisatieadviseurs

17

Disc



dev organisatieadviseurs

## Vijfde bijeenkomst; verandermanagement (vier uur)

Aan de hand van ingebrachte casuïstiek en onderstaande theorie leren de deelnemers een aantal essenties van verandermanagement:

- Beïnvloedingsstrategieën bij verandering, dr. Kilian Bennebroek Gravenhorst.
- Veranderstrategieën van De Caluwè.
- Acht stappenmodel van Kottter.
- dev-verandermodel.
- Veranderstrategieën Boonstra.



### Bij organisatieveranderingen zijn vijf manieren van denken te onderkennen

Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus middels een onderhandelingsproces
Blauwdruk	Duidelijke resultaten formuleert en vervolgens de implementatie planmatig uitvoert in een rationeel werkproces
Rooddruk	Mensen motiveert, verscheidt en (situatoneel) beloofd om gewenst gedrag op hun werk te vertonen middels een zorgvol proces met HRM-instrumenten
Groendruk	Mensen in leersituaties brengt met allerlei OD-instrumenten, ze bewuster en bekwaamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk
Witdruk	Begrijpt welke patronen een organisatie blokkeren en drijven, de blokkades slecht en ruimte biedt voor spontane evolutie gebaseerd op eigen energie van mensen

- Veranderen bestaat in het oog van de veranderaar
- Elke denkwijze heeft ++ en --, idealen en valkuilen

### Werkmodel veranderen



### Veranderstrategie en verandervermogen (Boonstra)

Machtsstrategie	Planmatige strategie	Onderhandelingsstrategie	Programmatische strategie	Interactieve strategie
doorduwen	verhulzen	onderhandelen	trekken	ontdekken
Sturing door top	Initiatief bij top	Meer partijen	Participatief	Interactief
Doelgericht	Doelgericht	Resultaatgericht	Probleemgericht	Toekomstgericht
Legitieme macht	Expertmacht	Positiemacht	Indirecte macht	Verbindingskracht
Inbreng controllers	Inbreng adviseurs	Inbreng partijen	Inbreng medewerkers	Samen optrekken
Macht-dwang	Rationeel-empirisch	Onderhandeling	Normatief-re-educatief	Dialogo en conflict
Geen participatie	Weinig participatie	Politiek proces	Veel participatie	Veel interactie

### Veranderstrategie en verandervermogen (Boonstra)

Machtsstrategie	Planmatige strategie	Onderhandelingsstrategie	Programmatische strategie	Interactieve strategie
doorduwen	verhulzen	onderhandelen	trekken	ontdekken
Sturing door top	Initiatief bij top	Meer partijen	Participatief	Interactief
Doelgericht	Doelgericht	Resultaatgericht	Probleemgericht	Toekomstgericht
Legitieme macht	Expertmacht	Positiemacht	Indirecte macht	Verbeeldingskracht
Inbreng controllers	Inbreng adviseurs	Inbreng partijen	Inbreng medewerkers	Samen optrekken
Macht-dwang	Rationeel-empirisch	Onderhandeling	Normatief-educatief	Dialog en conflict
Geen participatie	Weinig participatie	Politiek proces	Veel participatie	Veel interactie
<b>Verandervermogen</b>				
Zeer laag	Laag	Gering	Beperkt	Hoog

### Omgaan met weerstand

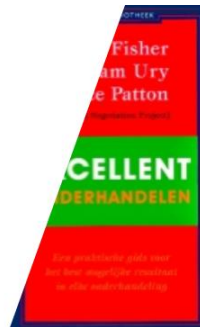
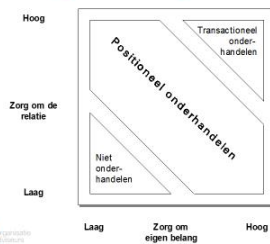


## Zesde bijeenkomst; omgaan met belangentegenstellingen (vier uur)

Aan de hand van ingebrachte casuïstiek of oefeningen leren deelnemers met onderstaande methodieken en concepten om te gaan.

- Excellent onderhandelen, Fisher, Patton en Ury.
- Escalatieladder, Glasl.

### Effectief omgaan met belangen



### Principes van excellent onderhandelen

- Scheid de relatie van het onderwerp
- Richt je op belangen, niet op standpunten
- Zoek naar objectieve criteria en gemeenschappelijke uitgangspunten/principes
- Zoek naar oplossingen in wederzijds belang (win – win)

## Excellent onderhandelen

- Mensen:** Onderscheid mens en onderwerp; werk aan beide
- Belangen:** Concentreer je op belangen en niet op posities (standpunten)
- Oplossingen:** Creëer alle mogelijkheden alvorens te gaan kiezen
- Keuze:** Kies op basis van objectieve criteria



dev organisatieadviseurs

11

## Conflict mechanismen

### Interactie

#### Verkeerde dingen doen

- confronteren met fouten
- vermijden van normaal contact
- op de persoon spelen
- klikvorming en sociale vlekwerking
- kwetsbare plekken zoeken en valstril
- vergeldingsgedrag en preventieve az



### Inhoud

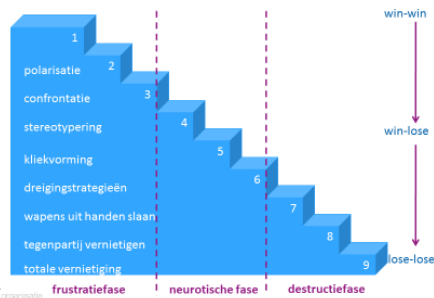
#### Verkeerde dingen zien

- met gekleurde bril kijken
- persoonskenmerken als oorzaak zien
- rationaliseren van eigen fouten
- versimpeld oorzaak-gevolg denken
- web van argumenten en motieven
- pessimisme in het oplossingsdenken

- Proces**
- Inside:**
    - zelffrustratie
    - agressie
  - Outside:**
    - escalatie

dev organisatieadviseurs

## Escalatieladder



### Interventiestrategie

- Procesbegeleiding
- ↓
- Bemiddeling
- ↓
- Arbitrage

dev organisatieadviseurs