

Inleiding op Medisch Leiderschap door Wendela Hingst

Wendela Hingst neemt ons mee in het thema Medisch Leiderschap. In de afgelopen jaren is er bij de KNMG veel gedaan in het kader van Medisch Leiderschap, al is nog niet exact duidelijk wat het precies inhoudt en wat ermee te doen. Welke rol je ook hebt, bestuurder, medewerker, etc. je kunt in elke positie leiderschap tonen. Leiderschap is het nemen van initiatieven en zelf het goede voorbeeld geven. Maar ook het doel waar je naartoe wilt en daar anderen in meekrijgen. Medisch Leiderschap kan een verandering in de gezondheidszorg teweeg brengen. Verschil tussen Medisch Leiderschap en Leiderschap is slechts de context waarin men werkt. Als je volgers krijgt, ben je een leider. Leiderschap is invloed. Een leider is degene die zich bekommert om de mensen om hem heen en niet degene die als eerste, alleen, op de top van de berg aankomt.

Dat medisch leiderschap geen modegril is, blijkt uit het feit dat internationaal de CanMeds rol Manager in 2015 vervangen is door Leadership. In Nederland lijkt het nog slechts een kwestie van tijd te zijn voordat de competentie Organisatie verandert in Leiderschap.

Definitie van het Platform Medisch Leiderschap: Verandering mogelijk maken in de gezondheidszorg middels jezelf, anderen en de maatschappij". Deze definitie kan nog wel wat aanscherping gebruiken.

In het Raamwerk Medisch Leiderschap zijn de competenties beschreven die een medisch leider nodig heeft. Het raamwerk bestaat uit drie overlappende dimensies: Ik, de ander en de maatschappij.

Leiderschap kun je als arts tonen op verschillende niveaus. Hoogleraar Medisch Leiderschap

Carina Hilders onderscheidt er drie:

- klinisch leiderschap, ofwel vanuit je professie
- medisch management
- bestuurlijk leiderschap

Warren Bennis, een van de grootste denkers op het gebied van leiderschap, omschrijft leiderschap als volgt: Leiderschap is karakter in actie. Je onvoorwaardelijk inzetten voor mens en maatschappij en in het geval van medisch leiderschap dus voor de patiënt en de gezondheidszorg in het algemeen. Dit staat los van formele positie of functie. Warren Bennis geeft aan dat leiderschap is, worden wie je bent.

Leiders zijn mensen die zich volledig kunnen ontplooiën, weten wie ze zijn, wat ze willen, waarom ze het willen en hoe ze dat op anderen over moeten brengen om medewerking en steun te krijgen.

Ze kennen hun sterke en zwakke kanten en weten hoe ze hun doel moeten bereiken. De sleutel tot volledige zelfontplooiing is begrijpen hoe je zelf en hoe de buitenwereld in elkaar zit.

De sleutel tot dat begrip is leren: van je eigen leven en van de ervaringen die je daarin hebt opgedaan".

Waarom is kennis van Medisch Leiderschap belangrijk. Om verantwoorde medische zorg te kunnen geven, is het noodzakelijk dat artsen mede sturing geven aan zowel de zorginhoud als het zorgbestuur. De gezondheidszorg is complex en de wereld van managers is niet de wereld van artsen. Men lijkt ook twee verschillende talen te spreken. Daarom is er een verbinding nodig tussen het medische domein en het managementdomein. De reden waarom men arts is geworden, lijkt vaak ver verwijderd van het oude gevoel door bureaucratie, DBC's, EPD's, etc. Het is soms moeilijk om dokters in een management situatie in te zetten. Als artsen beter worden opgeleid in Medisch Leiderschap dan krijgen zij instrumenten in handen om weer grip te krijgen op hun domein.

Personalized Medicine met de nieuwe brede definitie van gezondheid. Huber: "Gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en eigen regie te voeren in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven" Wie de patiënt centraal wil stellen en echt zorg op maat wil leveren moet de brede definitie van positieve gezondheid, met de 6 indicatoren, serieus nemen. De mens staat centraal en niet de ziekte. De mens wordt in zijn kracht aangesproken. Het belang van het potentieel is groter dan datgene wat niet meer gaat. De rol van de arts is het om te helpen bij het aanpassingsproces.

Thema binnen de NHS is om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen.

Heroïek staat betrokkenheid van individuen en gedeelde verantwoordelijkheid in de weg. Nieuw, gedeeld leiderschap leidt tot responsible autonomy. Dat betekent: Je rol breed oppakken en klagen zonder actie is uit den boze.

Een goede start van Medisch Leiderschap is goed medewerkerschap. Het is een uitnodiging om je rol in de volle breedte op te pakken. Niet bij signaleren laten maar er iets mee gaan doen.

Quote van J.F. Kennedy: Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country, dat is de vraag van Medisch Leiderschap. Benodigdheden voor Medisch Leiderschap – zelfinzicht, soft skills, begrip van cultuur/groepsdynamiek. In principe verstaan dokters hun vak in medisch-technische zin maar dat wil nog niet zeggen dat je als dokter bent toegerust op leiderschapstaken. Als mens en als professional zijn er grenzen aan je competenties. Doorgaans begrijpen artsen nog onvoldoende van de context waarin zij werken. Het kan dan gaan over het runnen van een praktijk of instelling, de financiële kant van de zaak of het zorgstelsel.

Dit blijkt onder andere uit Mind the gap het promotie onderzoek van Michiel Westerman. Westerman heeft onderzoek gedaan naar de transitie van aios naar jonge specialist en ontdekte dat jonge specialisten onvoldoende voorbereid waren op hun rol binnen de ziekenhuisorganisatie.

Buckingham suggereert in zijn werk dat als we iets willen leren van succes, we succes moeten bestuderen. Het gaat bij leiderschap om een diep inzicht in je sterktes en zwaktes, je innerlijke drijfveren. Naast focus op je sterktes, is de tweede uitdaging het leren van soft skills, algemene, menselijke en intermenselijke eigenschappen die vaak in verband worden gebracht met EQ. Het betreft communicatie, het accepteren van feedback en het kunnen geven daarvan. In het Raamwerk Medisch Leiderschap zien we de softskills terug bij competenties zoals persoonlijke ontwikkeling, voorbeeldgedrag, coachen en aansturen van individuen.

Het derde aandachtsgebied voor een medisch leider is begrip van groepsdynamica en cultuur. Wat drijft anderen en wat hebben ze nodig. Een goed leider heeft hier inzicht in. Groupthink, je

niet uitspreken omdat het lidmaatschap van de groep belangrijker is dan de autonomie. Het risico op groepsdenken als psychosociaal fenomeen is met name groot bij hechte, homogene groepen die nauw met elkaar samenwerken zoals in de medische wereld. Het streven naar consensus, het benadrukken van het wij-gevoel en (onbewuste) druk op leden die het oneens zijn, zijn diepgewortelde processen. Het uiten van afwijkende individuele ideeën of twijfels wordt niet gestimuleerd. In hun meest vormbare jaren worden jonge co-assistenten en aios meegetrokken in dit socialisatieproces. Een sterk socialisatieproces vergt leiderschap. Leiderschap is karakter in actie, zoals ook te zien bij Wanda. Laat zien waar je blij van wordt, waar je door geraakt wordt en daarvoor gaan.

Karakteristieken gaan misschien nog wel meer over zijn dan over wat je hebt bereikt. Gaan staan voor een groter (maatschappelijk) belang. Anderen uitnodigen om bij te dragen aan dit grotere belang. Anderen mensen in hun kracht zetten. Don't get too comfortable en waarom is het zo moeilijk om dokters te veranderen? Het gevaar is dat dokters zich te comfortabel gaan voelen, een goede positie hebben en niet meer bereid zijn om te veranderen. Een gevaarlijke houding waarmee je de regie verliest in een wereld die voortdurend in ontwikkeling is en verandert. Voorbeeld daarvan is de CEO disease – hoger geplaatsten krijgen minder vaak en minder consistent feedback. Hoger geplaatsten vragen minder vaak feedback. Dus minder zelfreflectie. Een groot leider is echter nooit iemand waar de arrogantie en de dikdoenerij vanaf straalt. Allerbelangrijkste is zelfreflectie, hoe inspirerend ben jezelf, wat zijn je drijfveren, wat kunt je doen voor je vak en voor je patiënten. Je moet veiligheid creëren als je zaken boven tafel wil brengen. Good Leadership is difficult to define, but you know it when you see it".