

DOSSIER: HR

Prof. dr. Neree Claes over het Clinical Leadership programma voor Professionals (CLeP)

“Leiding geven is een groeiproces”

Heel wat artsen hebben een leidinggevende functie als diensthoofd, hoofdgeneesheer, CEO, bestuurder of voorzitter. Het is aangetoond dat het aanstellen van artsen op bestuurlijke functies de efficiëntie en kwaliteit van de instelling verhoogt. Een voorwaarde is wel dat deze artsen leiderschapsvaardigheden ontwikkelen, aldus professor Neree Claes. Ze is zelf arts met een MBA-opleiding en ontwikkelde het 'Clinical Leadership programma voor Professionals (CLeP)'.

De zorgsector staat voor heel wat uitdagingen. Hoe ziet u de taak van leidinggevende artsen?

Professor Neree Claes: “Er is nood aan artsen met leiderschapsvaardigheden. Ik maak een onderscheid tussen leiderschap en management. Een leider is iemand die een beeld of visie op de toekomst ontwikkelt. In zijn strategie bepaalt hij de krijtlijnen om deze visie te bereiken. Hij hanteert een bepaalde leiderschapsstijl, geënt op zijn persoonlijkheid en vaardigheden, en wil het team motiveren voor het vooropgestelde doel. Een manager daarentegen zorgt voor de verdere realisatie van deze strategie, hij maakt de planning en beheert de budgetten. In de gezondheidszorg zijn we op zoek naar artsen-leiders. Vaak combineren artsen hun leiderschapstaken met het uitoefenen van geneeskunde. Voor de haalbaarheid van deze combinatie houden artsen zich bij voorkeur bezig met leiderschap en stellen ze managers aan om managementtaken uit te voeren.”

Leidinggevende capaciteiten maken geen deel uit van de artsenopleiding. Vormt dit een probleem?

“Artsen zijn opgeleid om de beste medische zorg te verstrekken. Ze doen dit binnen de context van hun dienst, het ziekenhuis en de gezondheidszorg. Artsen zijn zich bewust van deze verschillende niveaus maar kennen niet altijd de strategische verhoudingen, wetgeving en financiële modellen. Daarnaast bezitten artsen ook niet altijd de gepaste leiderschapsvaardigheden. Dit veroorzaakt vaak een spanningsveld tussen leidinggevende artsen en het management van het ziekenhuis. Want artsen – zonder bijkomende leiderschapsopleiding – en managers – zonder een geneeskundige opleiding – spreken een andere taal. Het is belangrijk dat de brug tussen deze twee inhoudelijke werelden wordt geslagen. Sommige individuele artsen zien dit in en gaan op eigen houtje leiderschapsopleidingen volgen om de vertaalslag te kunnen maken. Recent namen enkele ziekenhuizen zelf initiatieven om hun artsen een dergelijke opleiding aan te bieden.”

U maakte al vroeg kennis met leidinggeven. Toen u 28 was, stuurde u 50 artsen aan. Hoe ervoer u dat?

“Ik was net afgestudeerd en groeide behoorlijk snel door tot geneesheer-directeur. In zekere zin was dat voor mij een vanzelfsprekende evolutie. Al heel jong nam ik de taak van leider op mij. Zo was ik destijds klasverantwoordelijke en op 14 jaar fungeerde ik als leidster in een jeugdvereniging voor kinderen met een beperking. Dat lag me heel goed, van nature uit heb ik de neiging om te sturen en groepen te leiden. Maar toen ik op mijn 28ste geneesheer-directeur werd, was dat toch een grote uitdaging. Voor een deel kon ik een beroep doen op mijn natuurlijk talent in leidinggeven. Hier en daar had ik wel wat losse cursussen gevolgd maar ik miste specifieke vaardigheden. Op mijn 39° wou ik groeien in de rol van leiderschap en daarin investeren, daarom besloot ik de tweejarige opleiding MBA aan Antwerp Management School te volgen. Ik voelde de nood aan meer theoretische achtergrond. Ik ben heel blij met de keuze die ik maakte om me bij te scholen, ik raad het iedereen aan. Heel wat leiders hebben talent om leiding te geven en zijn daar goed in.

Maar er zijn altijd aspecten waarin je minder sterk bent en die je kan leren. Het zijn groeikansen die je moet aangrijpen.”

Hoe zag uw groeitraject eruit op het vlak van leiding geven?

“Mijn preferentiële leiderschapsstijl is mensgericht, met name inspirerend. Ik ben een teamplayer wat impliceert dat ik mijn mensen motiveer om samen het doel te bereiken. Dit sluit aan bij wie ik ben, bij mijn persoonlijkheid. Van nature neem ik bij voorkeur beslissingen met mijn hart. Door te groeien heb ik – bij belangrijke keuzes – leren balanceren tussen mijn hart en verstand. Concreet, in mijn groeiproces heb ik mezelf leren kennen met mijn talenten en

“Onderzoek naar leiderschap in de zorgsector toont aan dat transformationeel leiderschap het beste werkt. Concreet betekent het dat je een inspirerende of coachende leiderschapsstijl hanteert. Het accent ligt steeds op het nastreven van een hoger doel, wij-gericht. Deze leiders hebben charisma, wat inhoudt dat ze een warme uitstraling bieden, kunnen overtuigen, inspirerend zijn voor hun omgeving. Ook hechten ze belang aan teamwork: ze nemen een standpunt in, gaan op zoek naar de mening van collega's, luisteren en coachen waar nodig. Ze hechten veel belang aan zinvol werk voor iedereen. De inspirerende stijl is meer resultaatgericht en de coachende stijl is meer mensgericht.”

“Authentiek leiderschap is voor mij belangrijk. Om hierachter te komen moet je in jezelf kijken. Je moet op zoek gaan naar je intern kompas.”

vaardigheden maar ook met mijn werkpunten. Nu laat ik mij omringen door mensen die sterk zijn op die punten waar ik zwak in ben.

Ook ben ik door de jaren efficiënter geworden. Dit uit zich in een efficiënt agendabeheer, waarbij ik steeds balanceer tussen mijn drie levenstaken van mama, echtgenote en professional. Ook heb ik geleerd hoe je efficiënt vergadert. Dit heeft als nadeel dat ik nu bij slecht geleide vergaderingen gefrustreerd geraak. Ik blijf er versteld van staan hoe inefficiënt sommige vergaderingen zijn; geen leiding, geen agenda noch focus, slecht timemanagement, geen afspraken.

Als laatste heb ik door mijn MBA-opleiding meer zelfvertrouwen gekregen in leidinggeven. Ik hecht veel belang aan verdieping en dit heb ik tijdens deze opleiding gekregen. Ik vermoed dat dit eigen is aan artsen die steeds willen bijleren.”

Momenteel bent u voorzitter van het Wit-Gele Kruis in Limburg. Valt het leiding geven nu gemakkelijker?

“Dat is zeker zo. Het gaat nu om het aansturen van 1.650 medewerkers. Deze opdracht had ik niet aangekund toen ik 28 was. Ik maakte een groeiproces mee en ontdekte facetten van mezelf: mijn persoonlijkheid, waarden, vaardigheden die ik moest bijschaven. Leiding geven, is ontwikkelen. Je moet voortdurend groeien, stilstaan bij je sterktes en zwaktes, investeren in vaardigheden, je talenten naar boven halen. Dit is een levenslang traject. Als leider komt het er ook op aan om dat over te brengen naar je medewerkers. Iedereen heeft talenten en groeikansen en die moet je stimuleren en bijschaven.”

Er zijn behoorlijk wat omschrijvingen van leiderschap. Welke aanpak past bij de zorgsector?

faculty, een mix van artsen met MBA-opleiding en management-professoren. In 2013 hebben we het opleidingsprogramma van vijf dagen voor de eerste keer gelanceerd binnen ZNA. De daarop volgende jaren kende de opleiding een groeiend succes. Momenteel wordt het programma in een open opleiding aangeboden, dit wil zeggen dat artsen zich vrij kunnen inschrijven. Maar daarnaast bieden wij het programma jaarlijks aan in vier verschillende ziekenhuizen of netwerken. Per programma wordt een twintigtal artsen opgeleid.”

Wat beoogt u met de opleiding?

“CLeP is gericht op groei in leiderschap. Ik hoop met deze opleiding een zaadje te planten bij deelnemers zodat ze geïnspireerd geraken om juiste keuzes te maken, om al dan niet door te groeien in leiderschapsfuncties. Wie kiest om door te groeien in een leiderschapsfunctie krijgt handvatten waarmee men zelf aan de slag kan. Eventueel kunnen ze zich nadien gericht verder verdiepen in bepaalde vaardigheden.”

Moet dit deel uitmaken van de artsenopleiding?

“De basisopleiding is behoorlijk gevuld met klinische vakken. Het is pas zinvol om leiderschapsvaardigheden aan te leren in een later stadium van je carrière, als je beslist om bijkomende leiderschapstaken op te nemen. Dit hoeft geen tweejarige MBA te zijn maar een verkort traject als CLeP volstaat. Uiteraard moet je jouw opleiding afstemmen op je leiderschaps-groei. Als je een functie van CEO/voorzitter ambieert is een uitgebreidere opleiding zeker aangewezen.”

Hilde Pauwels

Kwaliteit hangt ook samen met authentiek leiderschap?

“Authentiek leiderschap is voor mij belangrijk. Om hierachter te komen moet je in jezelf kijken. Je moet op zoek gaan naar je intern kompas. Start met de vragen: wie ben ik? Wat wil ik? Wat zijn mijn waarden? Wat zijn mijn drijfveren? In functie van de antwoorden op deze vragen maak je keuzes. Als je leiderschap op de antwoorden afstemt, dan ben je authentiek. Concreet betekent het dat je gelooft in waar je mee bezig bent. Dat je gelooft in het doel van jouw team of organisatie. Zo krijg je energie van wat je doet. Want leiderschap vraagt soms veel inzet en is vaak heel complex. Ook moet je soms tegen de wind invaren om het grotere belang te dienen. Dit vraagt veel moed. Hierbij kan je je heel eenzaam voelen. En soms twijfel je aan de genomen beslissing. Maar het helpt als je gelooft in het doel.”

U volgde niet alleen zelf opleidingen, maar werkte ook het programma CLeP uit voor leidinggevende artsen. Hoe kwam dat tot stand?

“Bruno Holthof, voormalig CEO van Ziekenhuis Netwerk Antwerpen ZNA was op zoek naar een leiderschapsprogramma op maat van zijn artsen. Voor mij, als arts met een bijkomende MBA-opleiding, was dit een mooie uitdaging. Ik heb een jaar de tijd genomen om een veldstudie te doen. Ik ben met veel artsen gaan praten om de specifieke noden te detecteren en ik heb bestaande programma's bestudeerd. Het programma dat ik voor AMS op basis van de studie heb uitgewerkt, is modulair. De eerste module is gericht op persoonlijk leiderschap. De tweede module is gericht op het aansturen van teams op basis van mensen en cijfers. In de derde module zoemen we in op het groter geheel, change management, financieel management, organisatie en cultuur, patiëntveiligheid en accreditatie. In functie van deze modules ben ik op zoek gegaan naar waardige



Prof. dr. Neree Claes

Prof. dr. Neree Claes is voorzitter van het Wit-Gele Kruis Limburg, hoofdgeneesheer bij vzw Sint-Gerardus en Tevona, professor aan UHasselt en Antwerp Management School.