

UMC Groningen haalt met coaching het beste uit artsen

# Leiderschap ontwikkel je niet vanzelf

Susanne Fledderus,  
basisarts

beeld: UMC Groningen

Goede artsen zijn niet vanzelfsprekend goede leidinggevend. Het UMC Groningen biedt afdelingshoofden en stafleden daarom sinds enkele jaren coaching aan ter ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling. Tot tevredenheid van allen.

**A**nderhalf jaar geleden ben ik afdelingshoofd van de intensive care geworden', zegt Anne Marie de Smet. 'Ik wist dat me een stevige klus stond te wachten want de vier ic-afdelingen waren net gefuseerd tot één grote afdeling. Eerder in mijn loopbaan had ik al gemerkt dat het fijn is als iemand je bij lastige kwesties een spiegel voorhoudt. Maar omdat ik van buiten het ziekenhuis kwam, kende ik in het UMCG zelf nog weinig mensen die ik in vertrouwen kon nemen. Daarom heb ik het coachingstraject dat het UMCG biedt met beide handen aangegrepen.'

Coaching is niet alleen voor disfunctionerende artsen, vinden ze in het Groningse universiteitsziekenhuis. Dat taboe moet eraf. Het ziekenhuis is juist trots op de scholing die afdelingshoofden, medisch managers en

stafleden wordt aangeboden. Waar andere ziekenhuizen assessments afnemen om mensen te selecteren en coaching aanbieden als iemand minder goed functioneert,

heeft het UMCG voor een andere aanpak gekozen. 'Bij ons gaat het er puur om dat een medewerker zich op bepaalde vlakken verder ontwikkelt', zegt Laura de Jong, directeur Personeel en Organisatie. 'Mensen die in een leidinggevende positie terechtkomen kunnen door coaching hun leiderschapskwaliteiten nog meer ontwikkelen. Daarnaast is het ook

wel eens goed dat artsen die aan de top van de organisatie staan en voortdurend commentaar geven zelf ook eens feedback krijgen.' Dat is ook de ervaring van De Smet. 'Vrij kort na mijn aanstelling heb ik het assessment gedaan. In de sessies die daarop volgden, heb ik problemen uit de dagelijkse praktijk met de coach besproken. Als ik bijvoorbeeld tijdens een gesprek op de afdeling geïrriteerd was kon ik zelf niet zo goed benoemen waar dat vandaan kwam. Ik kreeg beter inzicht in de situatie toen de coach ging doorvragen: "Waarom denk je er zo over? Wanneer is dat begonnen?" Zij vraagt net zo lang door totdat echt duidelijk is waar mijn gevoelens vandaan komen. De irritatie gaat daarmee niet weg, maar ik heb er wel minder last van.'

## In de spiegel

Ook de afdelingshoofden Bernard van der Laan (kno) en Fred Spijkervet (kaakchirurgie) keken in de spiegel bij de loopbaancoach. Van der Laan was aanvankelijk gereserveerd. 'In eerste instantie stond ik niet echt open voor coaching. Via vrienden hoorde ik echter dat het in andere beroepsgroepen heel gebruikelijk is.' Achteraf is hij toch blij dat hij aan het traject heeft deelgenomen. 'Door de sessies heb ik meer inzicht gekregen in mijn goede punten en mijn valkuilen. Van huis uit ben ik vrij gestructureerd, opgeruimd en netjes. Via de coaching kwam ik erachter dat sommige mensen mijn houding anders kunnen uitleggen. Op hen kan ik star en inflexibel overkomen. De coach heeft

***'Ik kwam erachter dat "gestructureerd" ook "star en inflexibel" kan overkomen'***

me laten inzien dat ik best wat losser mocht worden. Er zijn verschillende manieren om een bepaald doel te bereiken, het is niet erg om een paar graden naar links of rechts af te wijken. Verder realiseerde ik me na verloop van tijd dat mijn manier van kleden ook invloed heeft op hoe ik overkom. Daarom draag ik nu bijvoorbeeld geen stropdas meer op het werk. Ik ben het hoofd van de afdeling maar ik wil dit niet afdwingen door kleding of houding.'

#### Geen verrassingen

Kaakchirurg Spijkervet maakte een weloverwogen keuze om deel te nemen aan de loopbaanbegeleiding. 'Toen duidelijk werd dat mijn voorganger met pensioen zou gaan, begon ik bij mezelf na te denken of ik deze functie ambieerde en of ik genoeg vaardigheden had om de baan aan te kunnen. Ik werk al sinds 1986 in het UMCG en ben in die periode opgeklimmen naar de positie van chef de clinique, de tweede man van de afdeling. Als afdelingshoofd zou ik echter met hele andere zaken te maken krijgen. Daarom besloot ik voordat de sollicitaties begonnen een assessment te doen. Dat heeft ook met mijn persoonlijkheid te maken; ik ga voor zekerheden en kom

niet graag voor verrassingen te staan.'

'In het UMCG start elk coachingstraject met een assessment', vertelt coach Erica Gasseling. 'Tijdens dit assessment gebruiken we een aantal tests en oefeningen om de gedragscompetenties van de deelnemer volgens het CanMeds-model in kaart te brengen. Ik doe een aantal rollenspellen om praktijksituaties na te bootsen en vervolgens kijk ik hoe iemand daarop reageert. Daarnaast laat ik de deelnemend arts bijvoorbeeld de "postbakoefening" doen. In de postbak zit een aantal stukken en de deelnemer moet inschatten welke stukken hij meteen moet verwerken en welke kunnen wachten. Bij deze oefening let ik erop hoe goed iemand kan delegeren en prioriteiten kan stellen. De uitkomsten van het assessment bespreek ik vervolgens met de deelnemer en na toestemming ook met zijn of haar leidinggevende. Aan de hand van de uitkomst starten we met een aantal coachsessies. In deze bijeenkomsten vertelt de deelnemend arts over problemen waar hij of zij tegenaan loopt. Vervolgens probeer ik de situatie goed te doorgronden. Daarna streef ik ernaar iemand te laten inzien dat je door het toepassen van eenvoudige handvatten je eigen gedrag kunt aanpassen en efficiënter kunt werken.'

In het UMCG merken ze dat de vraag naar coaching stijgt. Naast afdelingshoofden melden zich ook steeds meer stafleden aan.



**Talentontwikkeling**

De resultaten van het assessment worden vijf jaar lang bewaard, maar komen niet in het personeelsdossier. De Jong benadrukt dat de uitkomsten van het assessment en van de coaching op geen enkele manier gebruikt worden om iemands functioneren aan de kaak te stellen. 'De coaching is echt alleen bedoeld voor talentontwikkeling. Als werkgever hebben we er immers alleen maar baat bij dat de kwaliteiten van onze werknemers zo goed mogelijk tot hun recht komen.'

De uitkomst van zijn assessment verrasten Spijkervet niet. 'Ik ben erg taakgericht. Voor elk probleem wil ik het liefst zo snel mogelijk zelf een oplossing vinden. Doordat ik duidelijke doelen voor ogen heb, ga ik soms aan andere dingen voorbij en dat kan weerstand oproepen. De coach liet me

inzien dat ik de emotionele kanten niet moet vergeten. Bij patiënten heb ik daar juist oog voor, maar bij zakelijke contacten ben ik daar minder op gefocust. De coach heeft me een aantal manieren aangereikt waardoor ik dat minder snel uit het oog verlies. Als gesprekken of werkprocessen me irriteren zou ik vroeger sneller geagiteerd reageren. Nu probeer ik mijn eigen gevoelens te benoemen en dat werkt goed. Ik heb gemerkt dat ik eerder resultaten bereik door eerst alle obstakels uit de weg te ruimen. Zo kom je makkelijker met je gesprekspartner op dezelfde golflengte.'

Volgens Spijkervet is het eigenlijk logisch dat artsen baat hebben bij coaching die is gericht

op persoonlijke ontwikkeling. De geneeskundeopleiding leidt iemand op tot dokter, niet tot manager of leidinggevende. Door coaching krijg je meer inzicht in processen, het is gericht op interactie in groepen. Ik beschouw het als een verrijking voor mijn eigen functioneren. De taboesfeer die over coaching hangt, die moet eraf.'

**Enthousiast**

De kosten die aan coaching verbonden zijn worden volledig door het UMCG vergoed. 'Het traject loopt inmiddels zeven jaar en we zijn nog niet van plan om ermee te stoppen', aldus P&O-directeur De Jong. 'Sterker nog, we merken juist dat de vraag naar coaching stijgt. In principe krijgen alleen alle nieuw benoemde afdelingshoofden het aanbod om aan coaching mee te doen, maar nu melden ook steeds meer stafleden zich aan.'

Kno-afdelingshoofd Van der Laan is zelfs zo enthousiast geworden dat hij coaching breder is gaan inzetten op zijn afdeling. 'Ik heb de coach gevraagd of zij een paar keer per jaar een overleg van ons dagelijks bestuur wil begeleiden. Door dingen anders te benaderen brengt zij vragen die leven bij de leden van het dagelijks bestuur aan de oppervlakte en weet ze de discussie naar een hoger plan te tillen. Zo hebben we naar aanleiding van één van deze sessies de jaardoelen van de afdeling opgesteld. Daarin hebben we bijvoorbeeld besloten om onze huisartsenbrieven te digitaliseren. Dit zou anders ook wel van de grond gekomen zijn, maar ik ben ervan overtuigd dat we dit dankzij de aanwezigheid van een coach sneller hebben gerealiseerd.' 

## 'De geneeskundeopleiding leidt op tot dokter, niet tot manager'

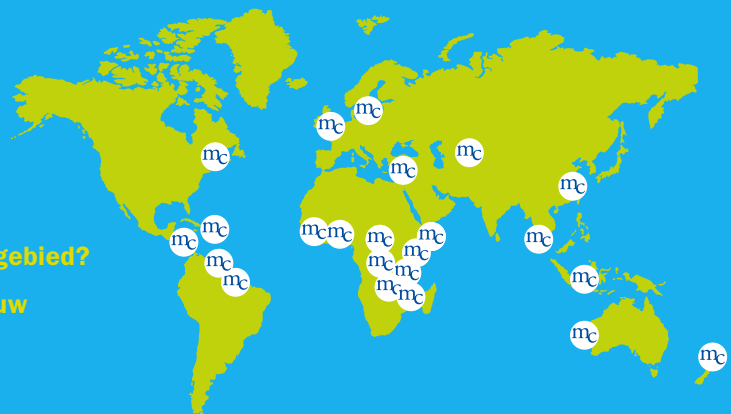


Eerdere MC-artikelen over dit onderwerp vindt u bij dit artikel op [www.medischcontact.nl](http://www.medischcontact.nl).

# Arts in het buitenland?

Huisarts in Zweden? Spoedarts in Duitsland?  
Tropenarts in Afrika? Ziekenhuisarts in een oorlogsgebied?

Voor de rubriek *Over de Grens* zijn wij op zoek naar uw ervaringen als arts in het buitenland.



Welke observaties zijn u het meest bijgebleven? Hoe groot zijn de verschillen met uw werk in Nederland? Maakte u bijzondere gebeurtenissen mee? Medisch Contact nodigt u graag uit die ervaringen op te schrijven in maximaal 800 à 1000 woorden. Foto's zijn welkom.

**U kunt uw inzending sturen naar [redactie@medischcontact.nl](mailto:redactie@medischcontact.nl).**