



Leiderschap in tijden van transformatie

Philip J. Idenburg

Certified



Corporation

18/11/21



“Hoe zitten jullie erbij?”

1



I want more!

2



I DON'T GET IT

3



4



5



INTERESSANT

6



“Let’s get some work done together!”

BeBright helpt ambitie en innovatie te realiseren. Niet alleen op papier, maar daadwerkelijk in de praktijk samen met partners in netwerken

VANUIT KENNIS EN FEITEN NAAR VISIE & STRATEGIE



REALISEREN VAN KLANTWAARDE DOOR INNOVATIE



CREËREN VAN NETWERKEN & ECOSYSTEMEN



BOUWEN AAN LEIDERSCHAP, TEAMS & VITALITEIT



VERBETEREN VAN PROCESSEN EN INFRASTRUCTUUR



INZICHT IN IMPACT EN TOEGEVOEGDE WAARDE



staybright leadership for healthcare



We're proud to be a B Corp: *a growing global movement of people using business as a force for good!*



Gecertificeerde B Corporations zijn duurzame, maatschappelijk betrokken en impact-gedreven bedrijven die voldoen aan strenge sociaal-maatschappelijke criteria, bij elke organisatie die wij ondersteunen gebruiken wij de kracht van strategie en innovatie om maatschappelijke impact en positieve verandering te realiseren

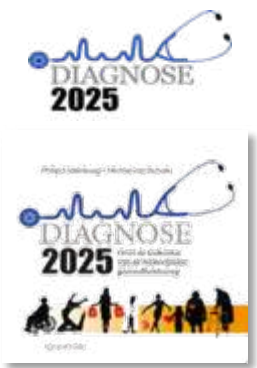
[Lees meer over BeBright als B Corp](#)

BeBright is gecertificeerd als Benefit Corporation. B Corps vormen een wereldwijde beweging van bedrijven die zich inzetten voor sociaal maatschappelijke vraagstukken en zich onderscheiden op het gebied van milieu-impact, transparantie en corporate governance.

**PEOPLE USING
 BUSINESS
 AS A
 FORCE FOR GOOD**

Philip is initiator van de Diagnose beweging en auteur Diagnose publicaties en kijkt samen met relevante stakeholders naar de toekomst van de Nederlandse gezondheidszorg

Diagnose 2025



Diagnose Diabetes



Diagnose Zorginnovatie



Sociaal wonen 2030



Diagnose Transformatie



Diagnose Voeding & Gezondheid



Docent o.a.: Erasmus School of Health Policy & Management



KLINISCH LEIDERSCHAP



Lid Raad van Advies:
Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Lid Raad van Toezicht:
mijza
ziet mij

Lid Raad van Advies:
AIM
Academy
for Integrative
Medicine

Initiatiefnemer van:
OUDER WORDEN

AGENDA



**KWALITEIT, BETAALBAARHEID EN
TOEGANKELIJKHEID VAN DE ZORG**



OVER TRANSFORMATIE



TRANSFORMATIE EN LEIDERSCHAP



LEIDERSCHAPSTIJLEN EN DE AEM-CUBE

Outliers: Longkanker 6,8 DALY,
Zelf-toegebracht letsel 6,9% DALY

De zorgvraag neemt sterk toe!



Noot: Aandoeningen met DALY kleiner dan 0,1 per patiënt niet opgenomen in grafiek

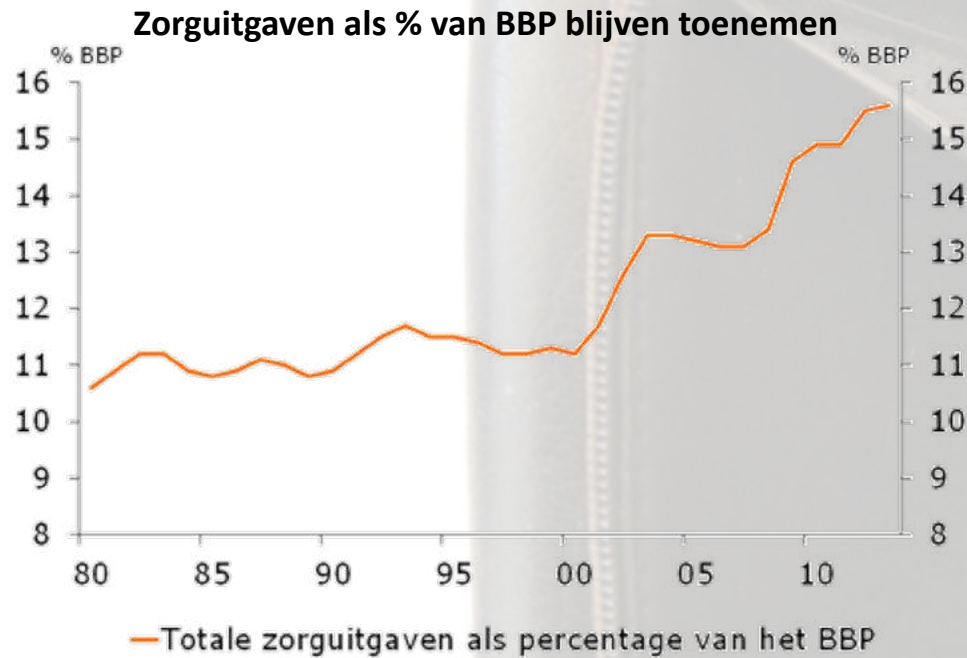
6658/02

EAT SHIT AND DIE

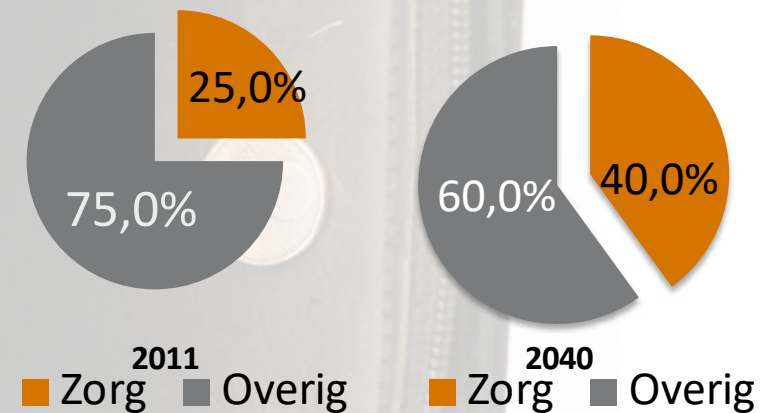
An unhealthy diet is just one of the factors that contributes to coronary heart disease and an early death, do yourself a favour and eat healthier.



We gaan steeds meer voor onze zorg betalen



Consequenties voor gemiddeld gezin: straks 40% inkomen besteed aan zorg?!



€ 46,5 milj. € 87,6 milj. € 95,3 milj. € 120 milj. € 129,4 milj.

2000 2010 2015 2025 2030

Dubbele uitdaging!

Arbeidsaanbod
en economisch
draagvlak daalt

Zorgvraag en
arbeidsvraag
stijgt



ZORGSYSTEEM

Zvw
WLZ
WMO
Welzijn
Cure
Care

ZORGTRANSFORMATIE

PGO

Medicatie veiligheid

Positieve gezondheid

Preventie

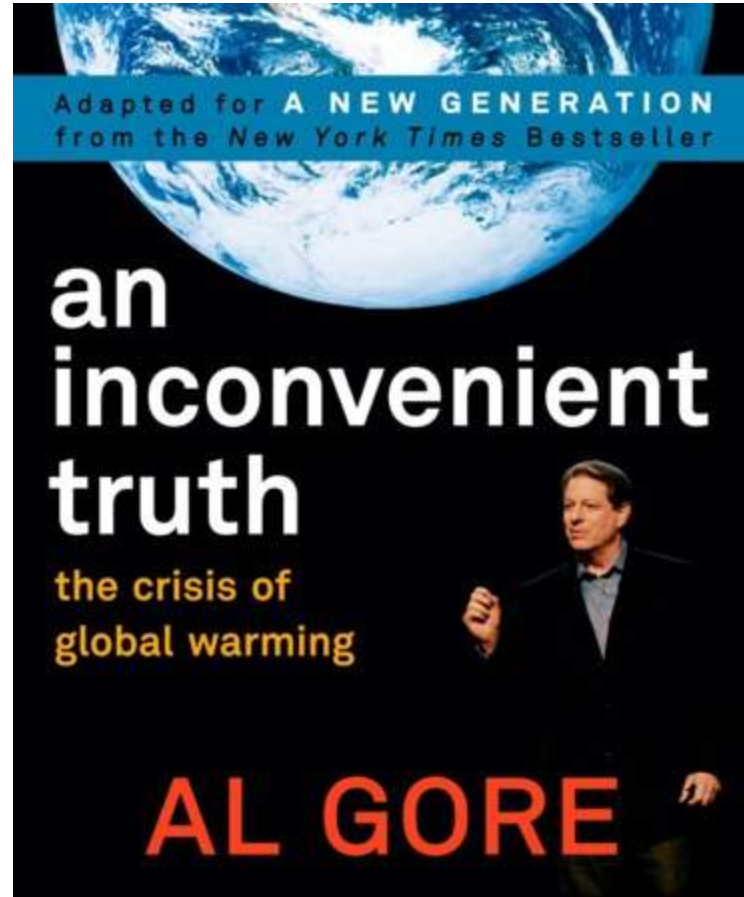
Data uitwisseling

Juiste zorg op de juiste plek

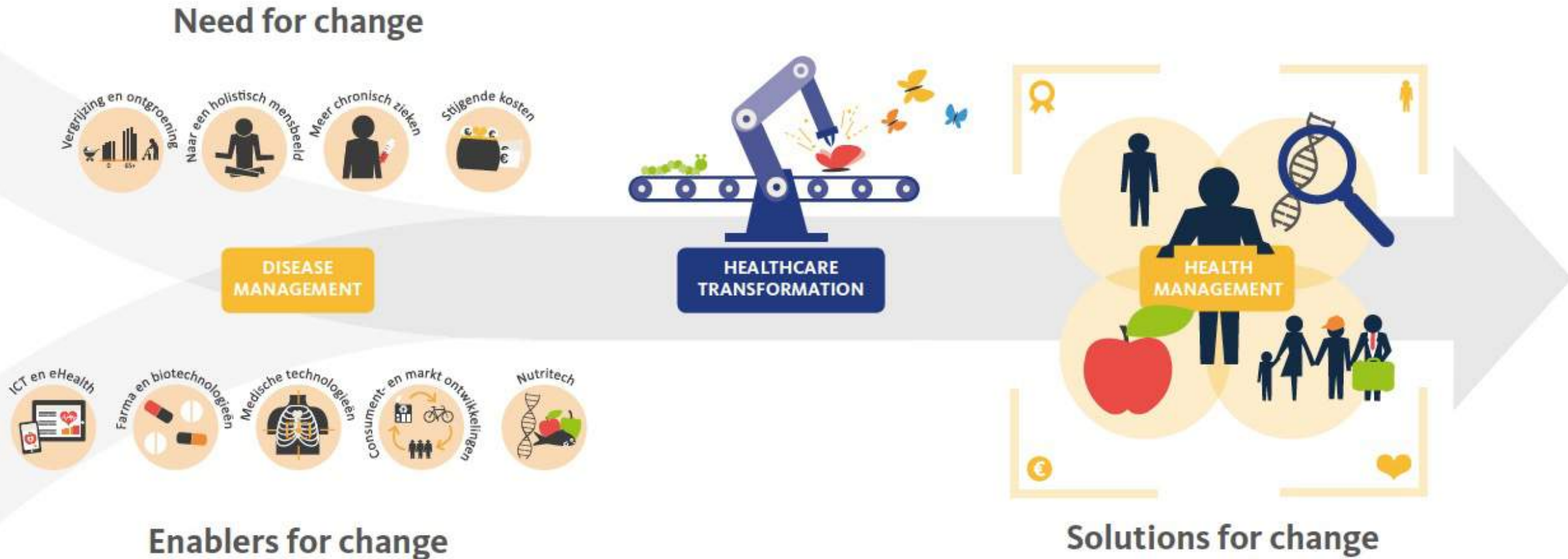
Virtual care

Netwerkgeneeskunde

Toekomstbestendige ondersteuning en zorg, gebaseerd op de quadruple aim



Een transformatie van de zorg van een 'disease management system' naar een 'health management system' is de volgende stap



©BeBright

AGENDA



**KWALITEIT, BETAALBAARHEID EN
TOEGANKELIJKHEID VAN DE ZORG**



OVER TRANSFORMATIE



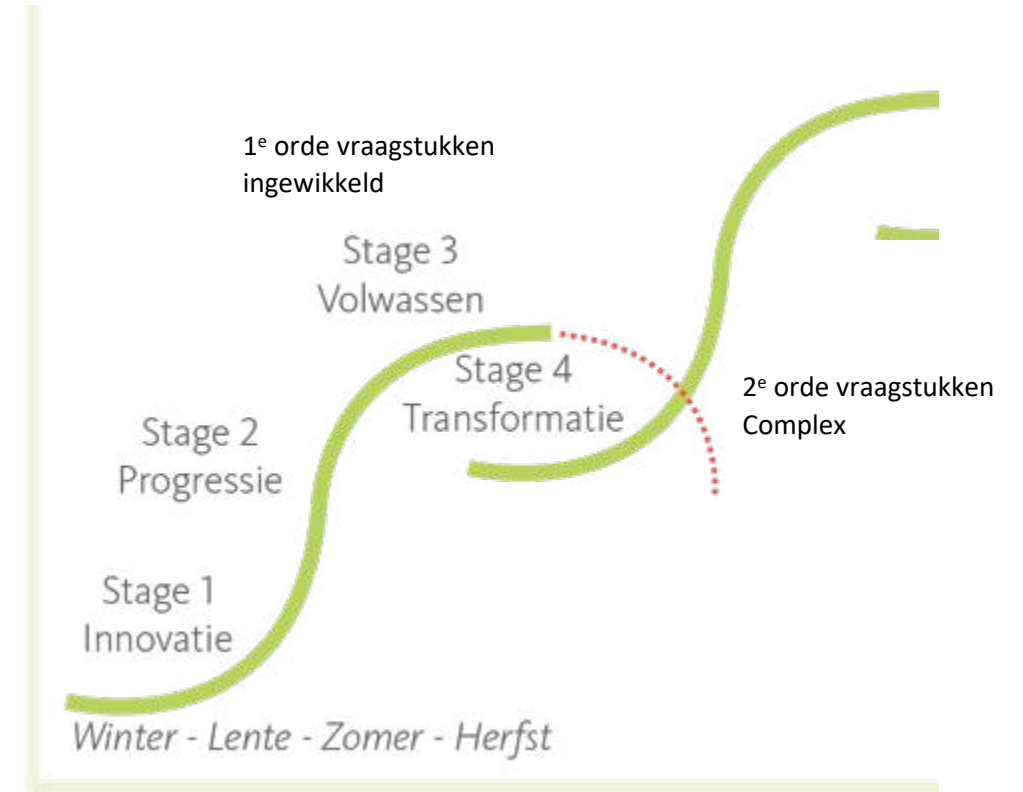
TRANSFORMATIE EN LEIDERSCHAP



LEIDERSCHAPSTIJLEN EN DE AEM-CUBE



Transformatie is een fundamentele verandering in visie en werkwijze van een organisatie die vaak onomkeerbaar is. Je creëert een nieuwe orde, je laat het oude los en je vormt nieuwe waarden, structuren, uitgangspunten, cultuur en gedrag.



Non-Zero-Sum Game:

Prisoner's dilemma/Catch-22



Interdependentie



De NL gezondheidszorg bevindt zich in een *Liminale* fase

Liminaliteit komt van het woord liminaal,
wat overgangsfase betekent



De grote vraag is of we ons blijven verzetten tegen het *Nieuwe normaal* of accepteren dat ons huidige zorgsysteem in haar huidige vorm onhoudbaar (lees failliet) is

System versus Leefwereld



Positieve gezondheid: anders kijken naar gezondheid



“Gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en sociaal welzijn en niet alleen de afwezigheid van een aandoening of handicap”
WHO (1948)



“Gezondheid is het vermogen zich aan te passen en het zelf beheren en invullen van sociale, fysieke en mentale uitdagingen”
Huber (2011)

Van ... naar

Patiënt centraal	→	Mens centraal
Systeemwereld leidend	→	Leefwereld leidend
Focus op ziekte	→	Focus op gezondheid
Pathogenese	→	Salutogenese
Genezen en behandelen	→	Zorgen waar het moet, ondersteunen waar het kan
EGO-systeem	→	ECO-systeem
Standaarden en <i>one-size-fits-all</i>	→	Maatwerk
Gefragmenteerde specialistische zorg	→	Individuele integrale zorg
Tegengestelde belangen en beheren	→	Gemeenschappelijke doelen en ondernemerschap
Output	→	Outcome
Kwaliteit van zorgverlening	→	Bijdragen aan kwaliteit van leven



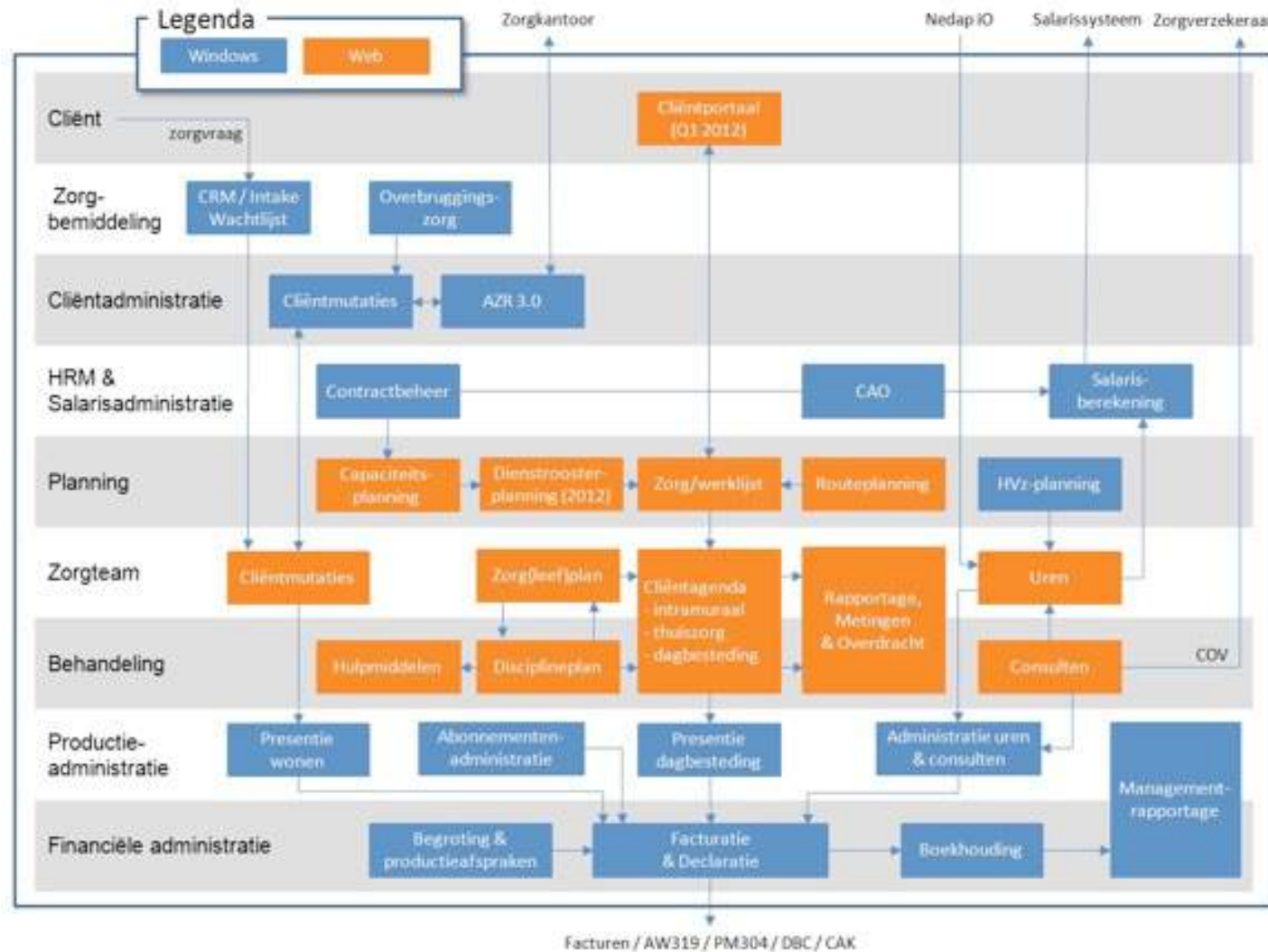
Patients

**WANT TO
HAVE a say**

**IN THE
FUTURE
OF THEIR**

health

De zorg heeft nog een lange weg te gaan...



PATIENT JOURNEY MAP

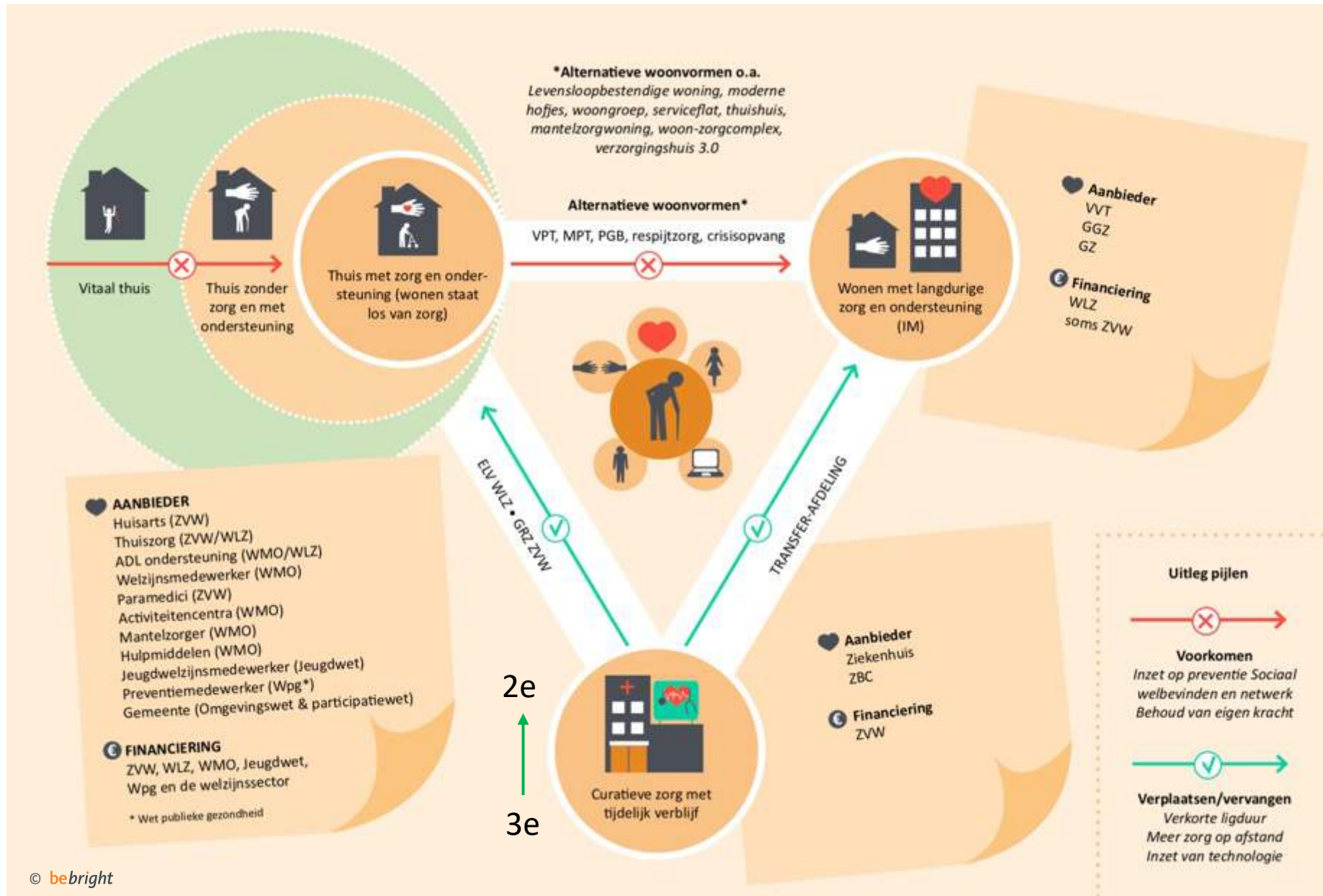
MARCH 2, 2016
VANCOUVER, BC



Graphic Recording: Tanya Godsby
drawingouideas.ca
Drawing Out Ideas

... want de wereld van de patiënt ziet er wezenlijk anders uit





AGENDA



**KWALITEIT, BETAALBAARHEID EN
TOEGANKELIJKHEID VAN DE ZORG**



OVER TRANSFORMATIE



TRANSFORMATIE EN LEIDERSCHAP

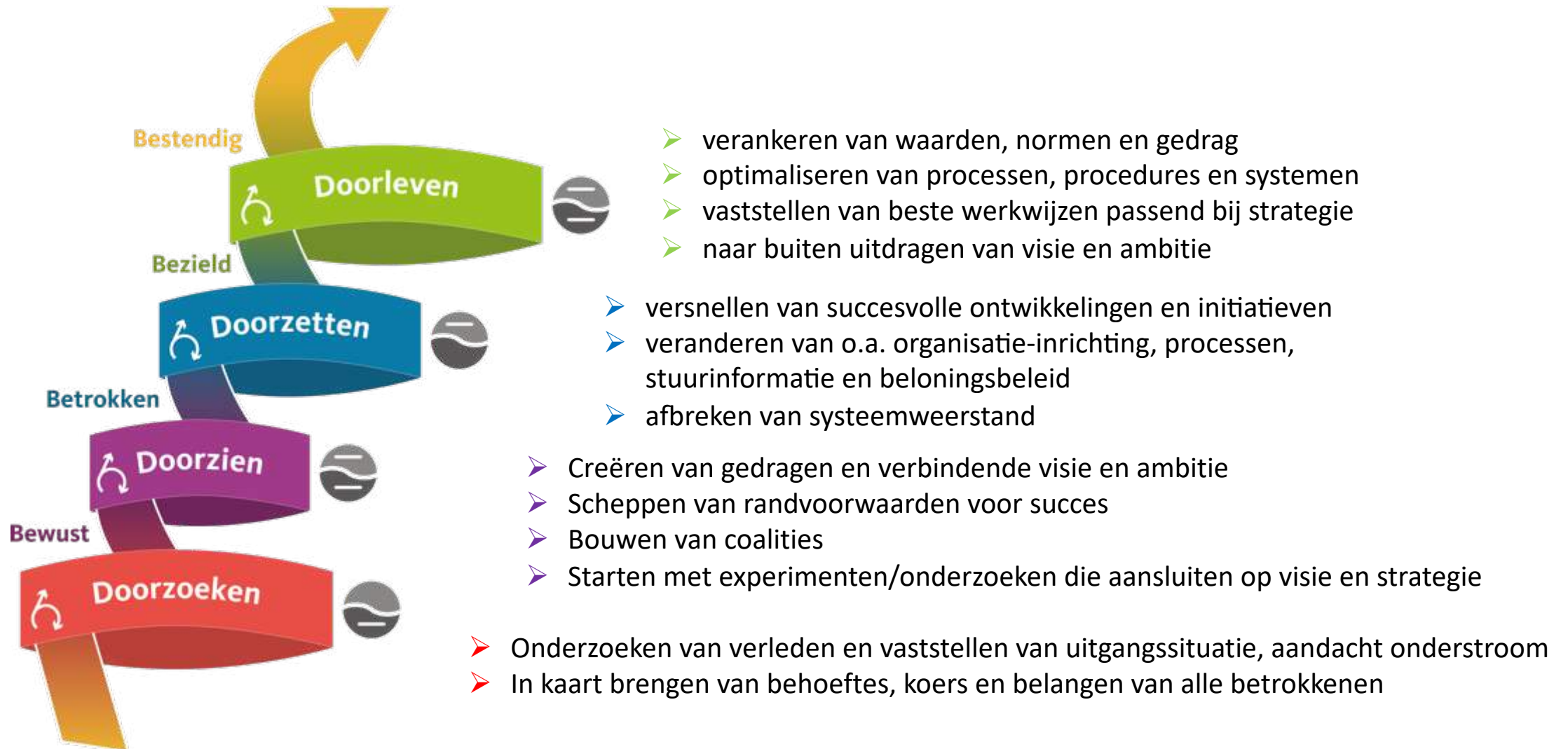


LEIDERSCHAPSTIJLEN EN DE AEM-CUBE

We onderscheiden vier fases voor succesvolle transformatie



Transformatie vraagt in verschillende fasen aandacht voor verschillende aspecten



Transformatie: 7 terugkerende thema's



Visie en ambitie



Leiderschap



Cultuur



Samenwerken



Bedrijfsinrichting



Innovatie



Business modellen

De Transformatie Twister visualiseert het proces van succesvolle transformatie



AGENDA



**KWALITEIT, BETAALBAARHEID EN
TOEGANKELIJKHEID VAN DE ZORG**



OVER TRANSFORMATIE

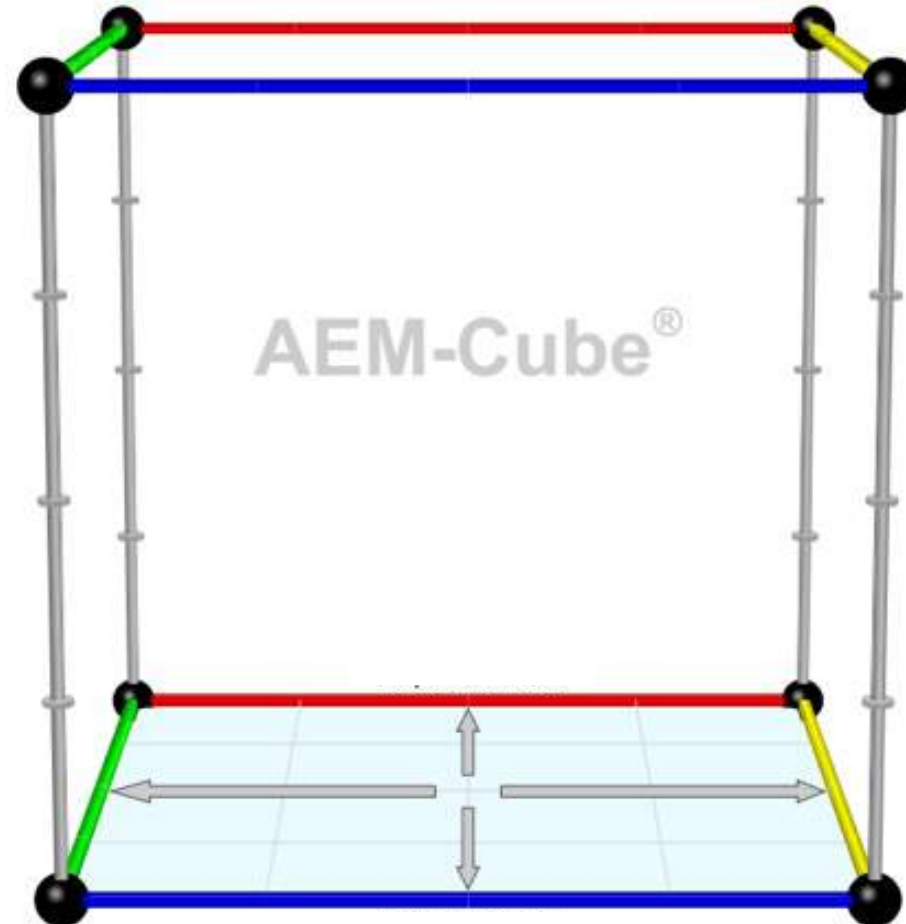


TRANSFORMATIE EN LEIDERSCHAP



LEIDERSCHAPSTIJLEN EN DE AEM-CUBE

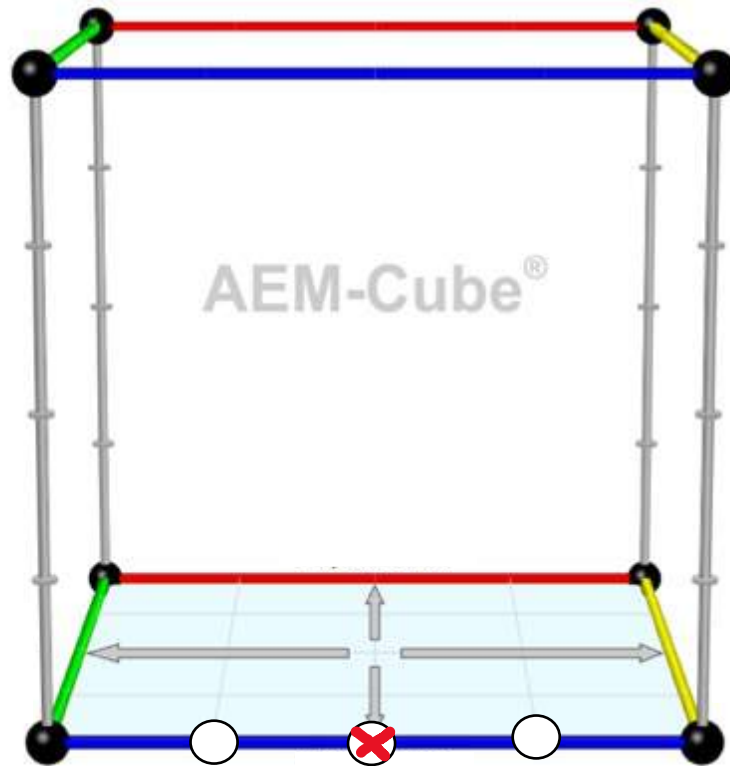
De theorie in de praktijk: 3 dominante persoonlijkheids- en leiderschapskenmerken in 1 model: de AEM-Cube®



De as van de exploratie

1

De exploratie-as



1: stabilisatie

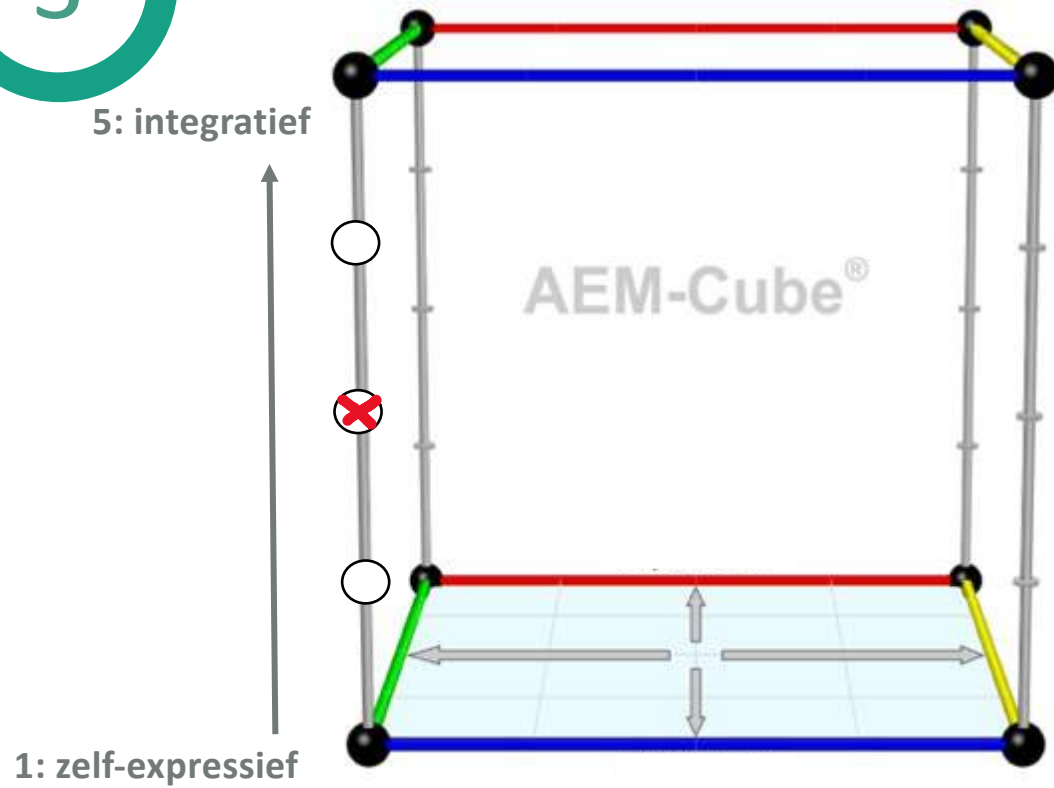


5: exploratie

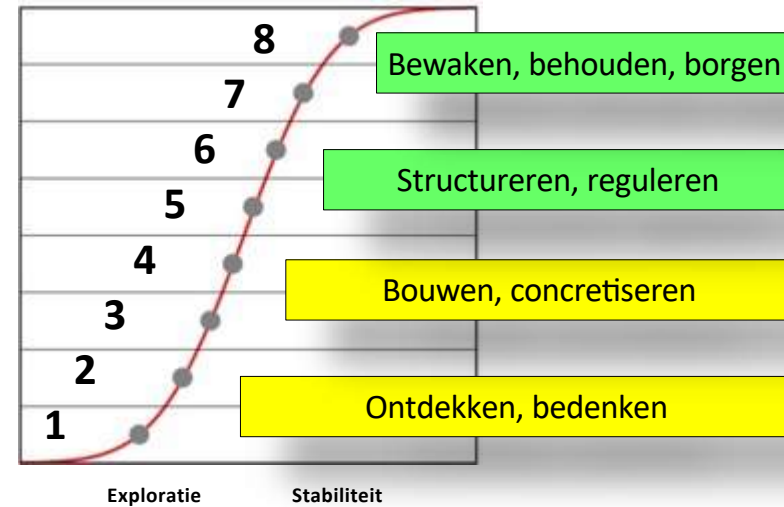
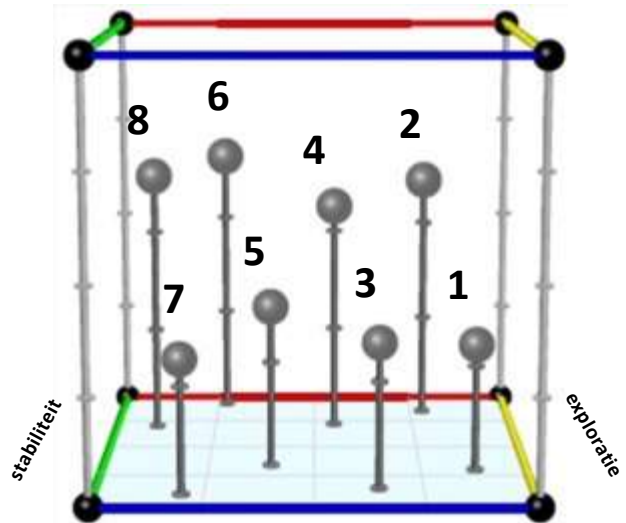
De as van complexity maturity

3

De complexity maturity as



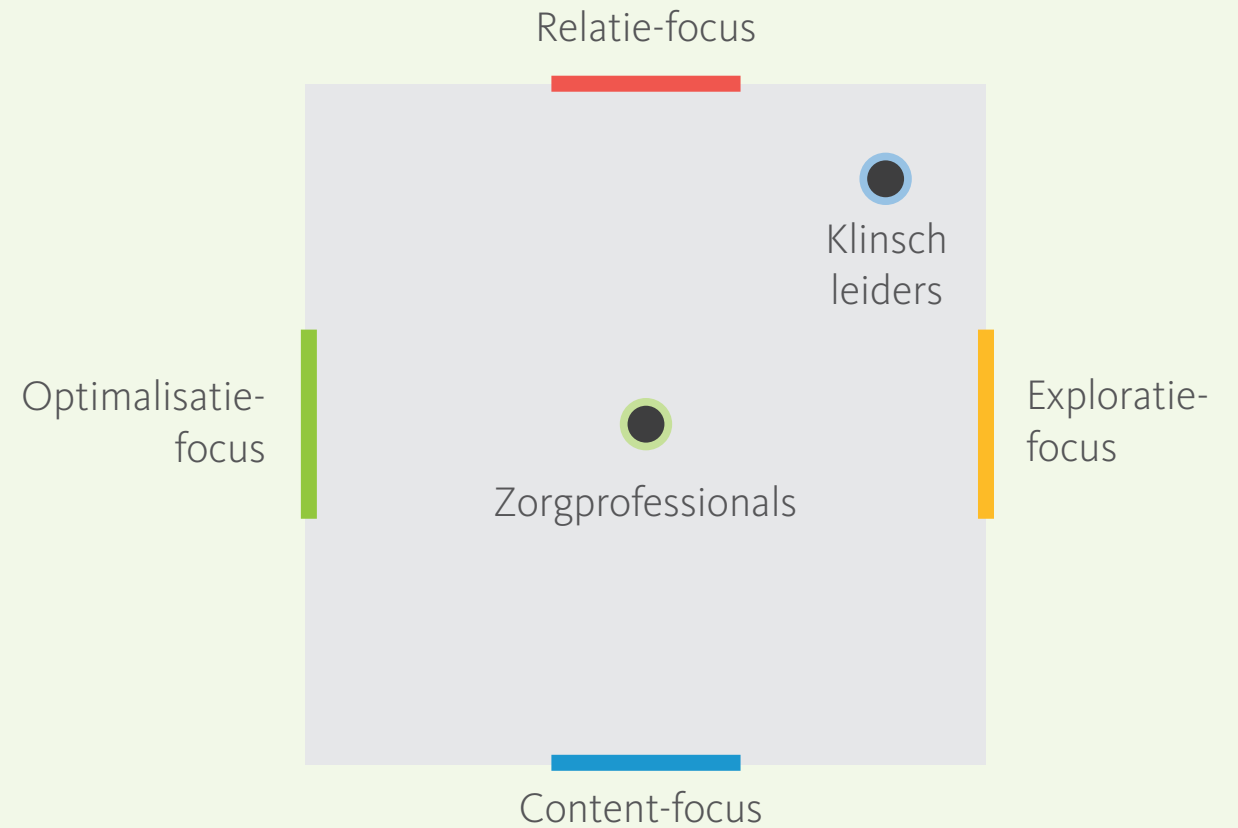
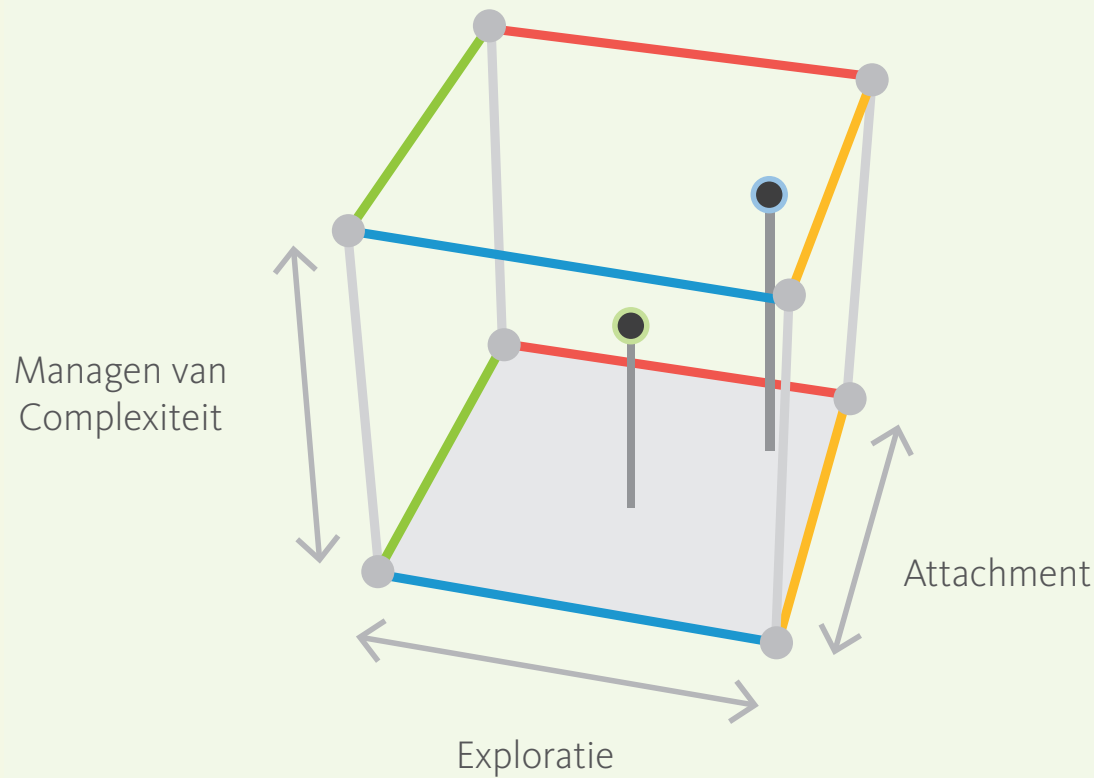
Geen goed of slecht leiderschap maar ...Waar draag ik optimaal bij aan de S-curve?

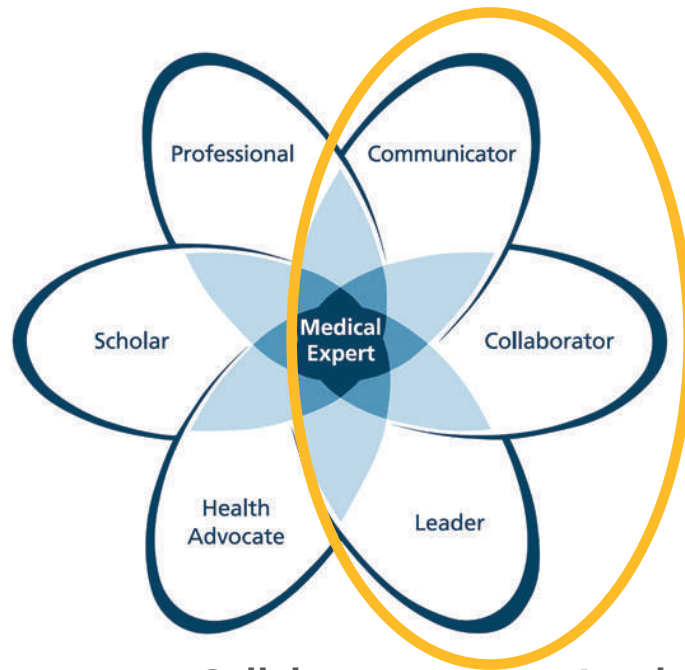


1-8 = De optimale bijdrage van iemand aan een fase van de S-curve

N.B.: de S-curve is de gespiegelde exploratie-stabiliteits as van de AEM-cube®

Transformationeel leiders worden door hun collega's beschouwd als significant meer exploratief dan anderen. Van nature staan leiders meer open voor verandering en vernieuwing en dragen actiever bij aan het zoeken naar en bewerkstelligen hiervan





Core competencies transformationeel leiders

Communicator

- Dienstbaar
- Integriteit
- Sociabiliteit
- Inspireren o.b.v. visie, vertrouwen en toewijding

Collaborator

- Flexibiliteit
- Nieuwsgierig
- Vertrouwen
- Leergierig
- Moedig samenwerken aan
- Kennis delen

Leader

- Enthousiast
- Doorzettingsvermogen
- Moedig
- Zelfmanagement
- Zelfreflectie
- Omgaan met complexiteit
- Voorbeeldgedrag
- Projectmanagement

Cynefin framework

$O \infty G$
Opkomende oplossing
C: dialoog

Ongeordende vraagstukken

Complex
exploreren
waarnemen
reageren
Opkomende oplossing

Ingewikkeld
waarnemen
analyseren
reageren
Werkbare oplossing

wanorde

Geordende vraagstukken

$O \rightarrow G$
Werkbare oplossing
C: discussie

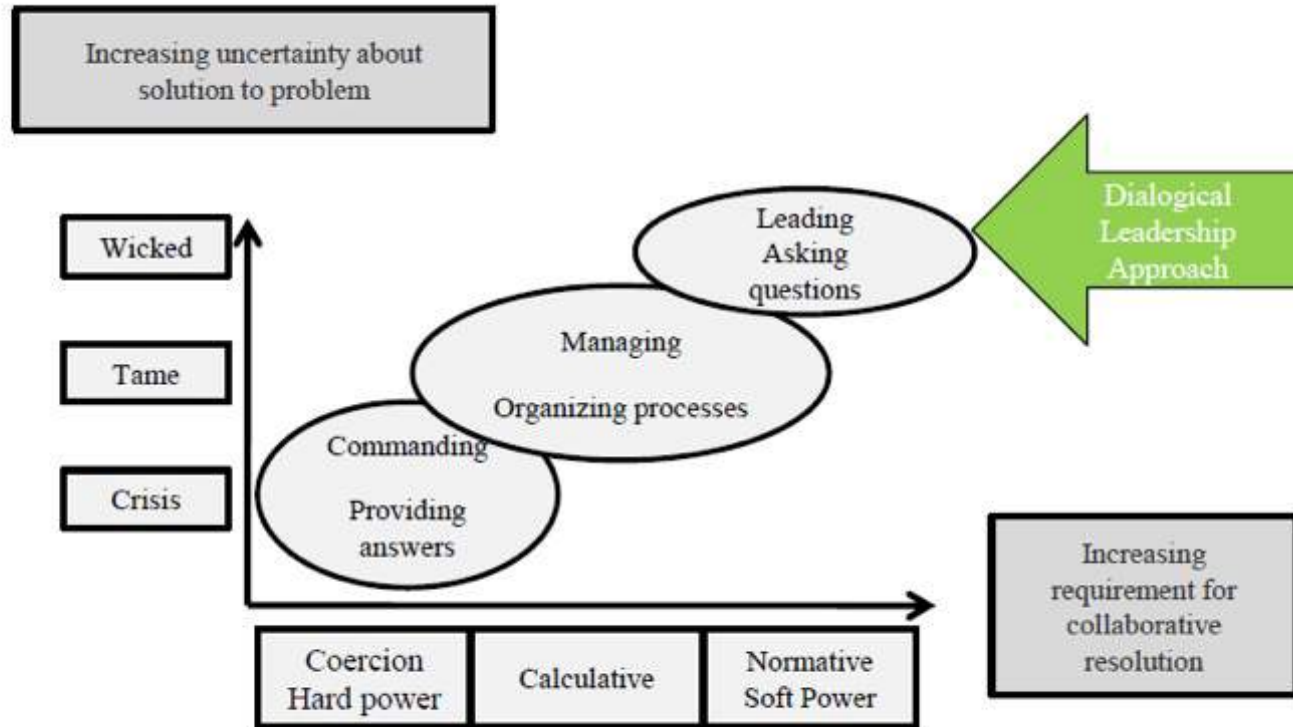
$O ??? G$
Ongewone oplossing
C: opdracht/bevel

Chaotisch
doen
waarnemen
reageren
Ongewone oplossing

Simpel
waarnemen
categoriseren
reageren
Beste oplossing

$O = G$
Beste oplossing
C: Monoloog

A common Leadership Framework



Dialogoog:

Vorm van gesprek waarin we onszelf en de ander onderzoeken en bevragen op standpunten, visies en meningen.

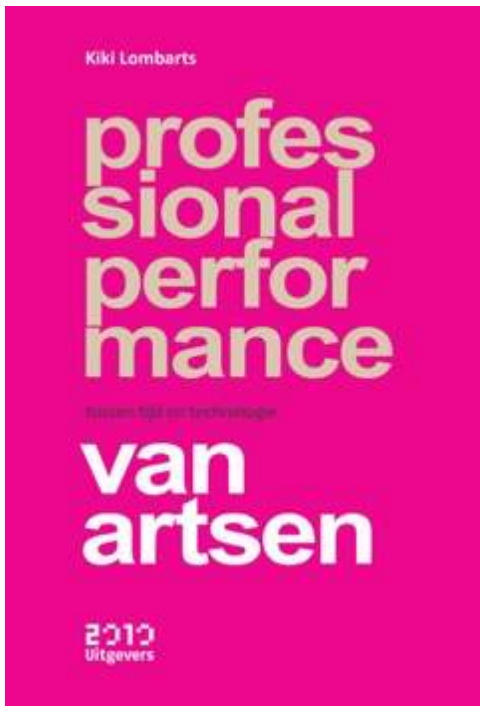
**Cruciale voorwaarde:
veiligheid/
vrije ruimte/
lerende omgeving!**

De dialoog als basis voor communicatie en prototyping als innovatie-strategie

Bron: Keith Grint, 2005

Kiki Lombarts:

De drie pijlers van professional performance:



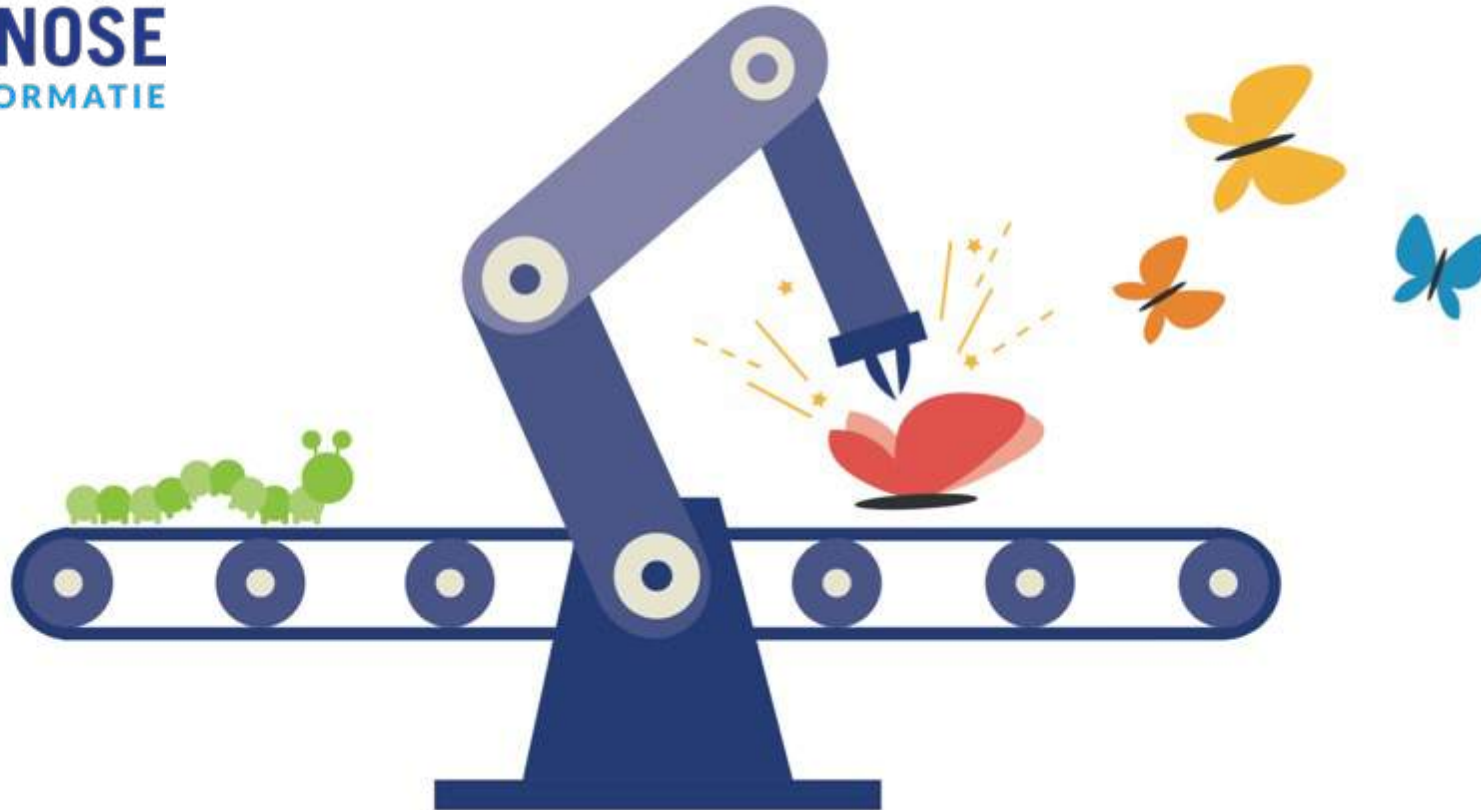
- Continu streven naar excellentie
- Handelen vanuit medemenselijkheid – compassie en zelf-compassie
- Rekenschap geven van het eigen functioneren – en behoefte aan support


Basis voor persoonlijk leiderschap!!!

Emergentie is een begrip dat met name centraal staat in de systeemtheorie en de filosofie. Het betreft de ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen, die bepaalde eigenschappen vertonen die niet zichtbaar zijn door louter een reductie van hun samenstellende delen.



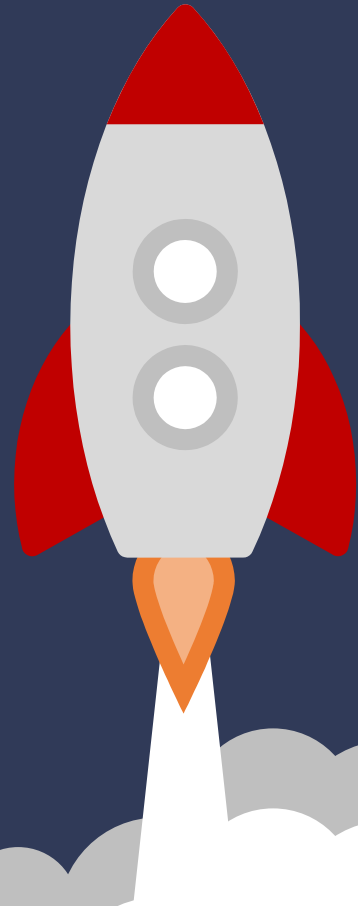

DIAGNOSE
TRANSFORMATIE





*“If the rate of change
on the outside exceeds
the rate of change on
the inside, the end is
near.”*

- Jack Welch, GE -



**Transformatie begint bij moedig
leiderschap en het principe van:**

THINK **BIG** start small **MOVE ▶** **FAST**™



“Voor innovatie heb je vier d’s nodig:
dromers, denkers, doeners en durfals.”

en om transformatie te realiseren:

doorzetters en dikhuiden

bebright

accelerating innovation



Philip J. Idenburg

philip.idenburg@bebright.eu

+31(0)6 534 421 94



Certified



Corporation[®]

18/11/21

