



Federatie  
**Medisch  
Specialisten**

# Medisch Leiderschap

## in de medische vervolgopleiding



# Medisch Leiderschap

## in de medische vervolgopleiding

### Colofon

Het rapport Medisch Leiderschap is een uitgave van de Federatie Medisch Specialisten

Werkgroep Medisch Leiderschap

in opdracht van de Raad Opleiding van de Federatie Medisch Specialisten:

- Kees Verheyen, opleider orthopedie in Isala Zwolle, voorzitter werkgroep;
- Carina Hilders, bijzonder hoogleraar Medisch Management en Leiderschap, Erasmus Universiteit iBMG;
- Jesse Habets, aios radiologie in UMCU;
- John Wokke, opleider neurologie in UMCU;
- Bart Leenders, aios chirurgie in VieCuri Medisch Centrum;
- Martin Schalij, opleider cardiologie in LUMC;
- Anne van der Meij, aios neurologie LUMC;
- Marian Mourits, opleider gynaecologie UMCG;
- Auk Dijkstra, onderwijskundig adviseur van de Federatie Medisch Specialisten;
- Vivienne Schelfhout, directeur Opleiding, Wetenschap & Innovatie, Federatie Medisch Specialisten;
- Janwillem van den Berg, adviseur Opleiding, Federatie Medisch Specialisten.

Alle opgenomen informatie is eigendom van de Federatie.

Overnemen van inhoud, geheel of gedeeltelijk, is toegestaan mits met bronvermelding.

### Vrijwaring

De Federatie heeft de grootst mogelijk zorg besteed aan de samenstelling van het rapport 'Medisch Leiderschap in de medische vervolgopleiding'. Desondanks accepteren wij geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden in de informatie, noch voor schade, overlast of ongemak dan wel andersoortige gevolgen die voortvloeien uit of samenhangen met het gebruik van de informatie.

### Copyright

© Federatie Medisch Specialisten

November 2016

Vormgeving: IJzersterk.nu

# Voorwoord

Als medisch specialist bent u eindverantwoordelijk voor de zorg en behandeling van uw patiënten. Deze verantwoordelijkheid beperkt zich niet tot medisch-inhoudelijke zaken. In toenemende mate wordt van u als specialist verwacht dat u ook verantwoordelijkheid neemt en toont over het zorgproces rondom de patiënt.

Medisch leiderschap is een vereiste kerncompetentie en speelt een belangrijke rol in uw dagelijks werk. Maar hoe doet u dat? En hoe leert u dit als opleider aan de aios?

Expliciteren, vertalen naar activiteiten op de werkvloer, het laten landen van dit besef in de organisatie; het klinkt wellicht als leeg jargon. Toch ligt hier wel onze uitdaging. Om ervoor te zorgen dat de medisch specialisten van straks daadwerkelijk medisch leiderschap kunnen tonen, moeten de aios van nu dit onderwerp structureel aangeboden krijgen tijdens hun medische vervolgopleiding. Natuurlijk is er binnen de huidige opleidingen al aandacht voor dit onderwerp. Maar dit is nog te vaak impliciet, waardoor leermomenten niet altijd herkend of benut worden. Door basiscompetenties medisch leiderschap te benoemen en te structureren in de opleiding wordt het voor opleiders én aios duidelijk wat medisch leiderschap in het dagelijks werk inhoudt.

## Over dit document

In november 2015 gaf de Raad Opleiding van de Federatie Medisch Specialisten opdracht een werkgroep Medisch Leiderschap samen te stellen. Deze werkgroep is gevraagd met een advies te komen hoe medisch leiderschap vertaald kan worden naar de medische vervolgopleidingen en de dagelijkse praktijk van aios en opleider.

De werkgroep heeft ernaar gestreefd dit weer te geven in een helder en krachtig rapport waarbij een systematische beschrijving en praktische uitwerking wordt gegeven in een basisdocument en in een onderlegger met bruikbare tips.

Namens de gehele werkgroep,

*Kees Verheyen  
Voorzitter Werkgroep Medisch Leiderschap  
Federatie Medisch Specialisten*



# INHOUD

VOORWOORD	3
01. AANLEIDING	7
02. BASISDOCUMENT MEDISCH LEIDERSCHAP	13
03. PRAKTISCHE TIPS EN VOORBEELDEN VOOR DE ONTWIKKELING VAN MEDISCH LEIDERSCHAP IN DE MEDISCHE VERVOLGOPLEIDING	19



**Kees Verheyen, opleider orthopedie  
Isala Zwolle, voorzitter werkgroep**

*'Het voortouw nemen in verbetertrajecten, met name als die de dagelijkse praktijk overstijgen, is lastig voor de medisch specialist omdat deze meestal hiervoor kennis en daardoor inzicht mist. Streven moet zijn om alle aios en opleiders dezelfde basis-kennis medisch leiderschap bij te brengen zodat communicatie hierover eenduidig wordt.*

*Leiderschap is voor mij anderen motiveren en meenemen om een uitgezette koers (visie) te volgen met als doel kwalitatief goede zorg te leveren. Daarvoor is het wel nodig af en toe eens om te kijken of ze je nog wel volgen....'*

# 01 Aanleiding

**Het is voor alle specialisten van belang dat zij leiding kunnen nemen over hun (poli) klinische werkzaamheden en kunnen zorgen voor adequaat timemanagement met onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. Daarbij wordt van medisch specialisten verwacht dat zij een coördinerende en assertieve rol aannemen; een specialist is hoofdbehandelaar maar werkt ook samen in een team, moet goed kunnen communiceren, dient zaken goed vast te leggen, moet crisissituaties kunnen beheersen en mensen durven aanspreken. Medisch specialisten moeten betrokken zijn bij de individuele patiënt en de zorg als geheel en hun verantwoordelijkheid nemen, ook als iets fout is gegaan of gedaan. Medisch leiderschap vraagt van een specialist ook om bescheidenheid en zelfreflectie. Belangrijk is dat zij deze houding ook kunnen overbrengen door zich toetsbaar op te stellen en collega's hierin te betrekken.**

Daarnaast werkt elke specialist binnen systemen en organisaties. In toenemende mate wordt van medisch specialisten verwacht dat zij ook hun verantwoordelijkheid nemen voor zaken als kwaliteitsbeleid en organisatorische vraagstukken op instellingsniveau en in veel gevallen ook op landelijk en specialisme-overstijgend niveau. Om dit te kunnen doen wordt van hen verwacht dat ze over kennis van de organisatiestructuur en het financieringssysteem van de instelling beschikken.

Tenslotte moet de zorg die medisch specialisten leveren, niet alleen op medisch-inhoudelijk vlak, maar ook maatschappelijk gezien verantwoord zijn. Geprotocolleerd waar gepast en geïndividualiseerd waar nodig. Medisch specialisten moeten verstandige keuzes maken in tijden van krapte. Ze moeten daarmee een bijdrage leveren aan toegankelijke en betaalbare zorg, nu en in de toekomst.

Kortom: er wordt veel verwacht van medisch specialisten. Onzes inziens mag en moet dit ook. Immers, alleen door mee te denken over deze onderwerpen kunnen medisch specialisten vanuit hun professie richting geven in het complexe zorglandschap.

Daarom verwachten wij van iedere (aankomend) medisch specialist medisch leiderschap.

## 1.1 DEFINITIE

Er zijn veel verschillende definities voor medisch leiderschap. In dit rapport is gekozen voor de volgende definitie<sup>1</sup>:

*Medisch specialisten tonen medisch leiderschap door continu te werken aan persoonlijke groei, professionaliteit en effectiviteit en de verantwoordelijkheid te nemen voor en sturing te geven aan kwalitatief hoogwaardige zorg voor de patiënt door de medische inhoud te verbinden met bestuurlijke, organisatorische, financiële en maatschappelijke thema's overeenkomstig de positie in het zorgsysteem.*

1. Carina Hilders, bijzonder hoogleraar Medisch Management en Leiderschap, Erasmus Universiteit iBMG.

## 1.2 WERKGROEP MEDISCH LEIDERSCHAP

Medisch leiderschap is één van de speerpunten van de Raad Opleiding van de Federatie Medisch Specialisten: Leiderschap in de verschillende facetten is essentieel om als medisch specialist te kunnen functioneren. De Raad Opleiding ondersteunt de ontwikkeling van de basisvaardigheden van medisch leiderschap bij alle aios door handvatten hiervoor te ontwikkelen.<sup>2</sup>

Eind 2015 heeft de Raad Opleiding de Werkgroep Medisch Leiderschap in het leven geroepen, die als taak kreeg de ontwikkeling van die leiderschapscompetenties te verankeren in de medische vervolgopleiding. Op een zo concreet, praktisch en laagdrempelig mogelijke manier.

In het verlengde van de missie en visie van de Federatie heeft de werkgroep de overtuiging dat, om invloed te houden op (de inhoud van) hun vak en de kwaliteit van de zorg te verbeteren, elke medisch specialist vergelijkbare basisvaardigheden nodig heeft op het gebied van medisch leiderschap en dat communicatie hierover onder alle medisch specialisten helder is. Medisch leiderschap draagt bij aan het optimaal functioneren van de medisch specialist.<sup>3</sup> Het doel van de werkgroep is daarom dat medisch leiderschap breed wordt geïmplementeerd in alle opleidingsplannen van onze wetenschappelijke verenigingen met praktische richtlijnen en toetsing.

## 1.3 AANPAK

Om medisch leiderschap in de opleiding te kunnen verankeren is allereerst vastgesteld welke leiderschapscompetenties elke medisch specialist (en daarmee ook elke aios) in de basis zou moeten beheersen. Om dit te bepalen is naast de input van de werkgroepleden, gebruik gemaakt van een aantal bronnen die zich op dit thema richt(t)en. Daarmee zijn we schatplichtig aan een groot aantal (werk)groepen. Internationaal en nationaal heeft het onderwerp veel aandacht en zijn er verschillende modellen ontwikkeld om het onderwerp in kaart te brengen, waaronder:

- CanMEDS 2015<sup>4</sup>
- CanBetter-project Medisch Leiderschap<sup>5</sup>
- Raamwerk Medisch Leiderschap van het Platform Medisch Leiderschap<sup>6</sup>
- Visiedocument Studenten Platform Medisch Leiderschap<sup>7</sup>
- Britse Curriculum Medisch Leiderschap<sup>8</sup>
- LEADS Framework<sup>9</sup>
- Werkgroep Medisch Leiderschap van De Jonge Specialist<sup>10</sup>
- Academie voor Medisch Specialisten<sup>11</sup>

Tevens zijn er meerdere gesprekken gevoerd met derden die actief zijn op dit thema binnen hun instelling of regio.

Steunend op deze bronnen is een compilatie gemaakt van actuele opvattingen en invalshoeken rond medisch leiderschap. Deze leveren waardevolle informatie op voor het concretiseren in een opleidings situatie. Van breed maatschappelijk op macroniveau naar specifiek onderverdeeld in kennis en vaardigheden op microniveau.

2. Jaarplan Raad Opleiding 2017, Federatie Medisch Specialisten

3. Optimaal functioneren van medisch specialisten", Visiedocument van de Orde van Medisch Specialisten en Wetenschappelijke Verenigingen, 2013

4. <http://www.royalcollege.ca/rcsite/documents/canmeds/canmeds-full-framework-e.pdf>

5. <http://www.medischevervolgoopleidingen.nl/rubrieken/algemene-competenties-canbetter/medisch-leiderschap-in-de-vervolgopleiding/>

6. <http://platformmedischleiderschap.nl/rml-2/>

7. <http://platformmedischleiderschap.nl/visiedocument/>

8. <http://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/11/NHSLeadership-Leadership-Framework-Clinical-Leadership-Competency-Framework-CLCF.pdf>

9. <http://leads.in1touch.org/site/resources>, <https://sites.google.com/site/sanokondu/>

10. [http://www.dejongespecialist.nl/thema\\_s/toekomst-innovatie/de-t-i-commissies.html#anchor2894](http://www.dejongespecialist.nl/thema_s/toekomst-innovatie/de-t-i-commissies.html#anchor2894)

11. <http://www.academiemedischspecialisten.nl/>





### 1.3.1 Basiscompetenties voor iedere (aankomend) medisch specialist

Op basis hiervan heeft de werkgroep basiscompetenties medisch leiderschap beschreven, waarvan we vinden dat iedere medisch specialist ze moet beheersen. Daarbij hebben we de rol van 'leider' van de CanMEDS 2015 als uitgangspunt genomen, mede omdat bovengenoemde bronnen hier vaak naar verwijzen en omdat de onderwerpen die medisch leiderschap omvatten hier gestructureerd in ondergebracht kunnen worden. Tevens is rekening gehouden met de CanMEDS-rol Professionaliteit, omdat deze veel raakvlakken heeft met medisch leiderschap. Per competentie zijn vervolgens een aantal onderwerpen benoemd die hierbij aansluiten en het concreter maken.

#### **Competentie 1:**

Levert een bijdrage aan verbetering van de gezondheidszorg in teams en organisaties.

- Overlegmomenten
- Organisatie van ziekenhuis en zorg
- Innovatie en creativiteit
- Patiëntveiligheid

#### **Competentie 2:**

Beheert de middelen voor optimale gezondheidszorg.

- Financiën
- Verandermanagement
- Doelmatigheid

#### **Competentie 3:**

Toont leiderschap in de beroepspraktijk.

- Persoonlijk leiderschap
- Onderhandelen (om tot een gezamenlijk gedragen uitkomst te komen)
- Incident- en conflicthantering
- Leidinggeven en samenwerken

#### **Competentie 4:**

Plant carrière en bewaart een goede balans tussen werk en privé.

- Timemanagement
- Ontwikkelen eigen (toekomst)visie
- Werk en privé

Bij deze verschillende onderwerpen zijn landelijk al diverse cursussen ontwikkeld. Maar nog meer dan in cursussen kan medisch leiderschap geoefend worden in de praktijk. De werkgroep hecht veel waarde aan de combinatie van theorie en praktijk, omdat leiderschap een competentie is die tot uiting komt en zichtbaar wordt in werksituaties. Juist de dagelijkse blootstelling maakt dat je leiderschap ontwikkelt. Op dit moment worden deze leermomenten echter nog niet altijd herkend.

### 1.3.2 Verdieping en specialisatie

Naast het beschrijven en concretiseren van basiscompetenties medisch leiderschap voor alle aios, is het ook goed om te beschrijven hoe gemotiveerde en talentvolle aios zich op dit vlak verder kunnen ontwikkelen. Er is de laatste jaren door verschillende organisaties veel energie gestoken in het ontwikkelen van leiderschapsprogramma's voor getalenteerde aios.



### 1.3.3 Basisdocument

Om aan te kunnen sluiten bij de praktijk hebben we een basisdocument ontwikkeld. Hierin wordt voor elk onderwerp binnen de 4 basiscompetenties een concrete aanbeveling gedaan voor een activiteit. We benoemen daarbij mogelijke leerdoelen en ondersteunend opleidingsmateriaal dat hierbij gebruikt kan worden. Zo krijgen opleider en aios handvatten om leiderschapsontwikkeling concreet te maken. De aios en opleider bepalen per competentie waar en met welke activiteiten deze worden ontwikkeld. De aios kan de doelen en afspraken opnemen in het individuele opleidingsplan (IOP). Zo wordt concreet gemaakt wat er van de aios wordt verwacht. De opleider kan in de praktijk zien hoe de aios dit doet en gericht feedback geven. Hiermee wordt de link tussen de leerdoelen en de praktijk gelegd. Een cursus dient hierbij als theoretische ondersteuning.

Ook gaan we in op 'medisch leiderschap voor gevorderden'. Daarbij pretenderen we niet compleet te zijn of het domein van medisch leiderschap volledig af te dekken. Ons doel is ook hierbij een kader te scheppen en praktische voorbeelden te geven. Hiermee heeft elke wetenschappelijke vereniging gereedschap in handen om het thema medisch leiderschap gestructureerd op te nemen in het landelijke opleidingsplan. Het document biedt ruimte voor vakinhoudelijke nuances, terwijl de basis voor alle opleidingen overeenkomt. Het is een levend document in verband met de snelle ontwikkelingen op het gebied van medisch leiderschap.

### 1.3.4 Raamwerk 'Ontwikkeling medisch leiderschap in medische vervolgopleiding'

Naast de visie en basisdocument wordt in het derde en laatste deel met voorbeelden en praktische tips een raamwerk aangeboden voor de ontwikkeling van medisch leiderschap in de medische vervolgopleiding. Dit moet gezien worden als een startdocument. Waar het basisdocument heel praktisch modules aanlevert om een Entrustable Professional Activity (EPA) op te bouwen, kan dit deel dienstdoen voor een verdere uitwerking van een opbouw / leerlijn van medisch leiderschap in de opleiding van de aios.

### 1.3.5 Opleiders

Medisch leiderschap zou niet alleen een vast onderdeel moeten zijn in de opleiding van alle aios. Het is van belang dat er ook aansluiting gezocht wordt met opleiders. Op dit moment zien we dat opleiders vaak onvoldoende zicht hebben op de verschillende onderwerpen die binnen het thema medisch leiderschap vallen en wat aios hierover leren in de cursussen. Dat maakt het voor de opleidingsgroep lastig om hier goed op in te spelen. Om die reden wordt er een cursus voor opleiders ontwikkeld om hen te ondersteunen bij het begeleiden van aios in hun leiderschapsontwikkeling.



### 1.3.6 Algemene aanbevelingen

Naast het beschikbaar stellen van deze handreiking, zal de werkgroep in diverse gremia draagvlak zoeken voor dit thema en waar mogelijk ondersteuning en opvolging geven.

Het streven moet zijn dat alle aios na hun opleiding in essentie dezelfde basiskennis hebben opgedaan met betrekking tot medisch leiderschap en zo goed in staat moeten zijn hier met elkaar helder over te communiceren.

Tevens doen wij de volgende aanbevelingen:

- Aan de hand van het aangegeven kader en praktische voorbeelden kan elke wetenschappelijke vereniging medisch leiderschap helder opnemen in het opleidingsplan door de competenties op te nemen in de EPA's of er specifieke EPA's voor te ontwikkelen. De Handreiking Individuele profilering en actuele thema's in de medische vervolgoopleidingen en de Handreiking opleidingsplan gebaseerd op EPA's bieden hierin ondersteuning.
- Opleiders en leden van de opleidingsgroep wordt van harte aangeraden om de cursus Medisch Leiderschap voor Opleiders te volgen, die medio 2017 van start zal gaan.
- Aan de vier competenties die onder de CanMEDS-rol van 'leider' vallen kunnen ter verdieping de 12 inhoudelijke domeinen van het Raamwerk Medisch Leiderschap worden gekoppeld. Deze 12 domeinen en bijbehorende competenties die zijn geformuleerd door het Platform Medisch Leiderschap helpen bij het concretiseren van de leiderschapscompetenties in concrete praktijkleersituaties. Bovendien geven de 12 domeinen een dekkende inhoudelijke structuur voor het aanleren van kennis en vaardigheden.
- In dit visie/basisdocument worden enkele praktische uitwerkingen gegeven van leerdoelen en bijbehorende activiteiten. De veldpartijen worden uitgenodigd om nieuwe voorbeelden aan te leveren en beschikbaar te stellen voor iedereen.

Alle documenten waarnaar verwezen wordt in dit stuk zijn te vinden op de nieuwe website [www.medischevervolgoopleidingen.nl](http://www.medischevervolgoopleidingen.nl), onder Medisch Leiderschap.



**Jesse Habets,  
aios radiologie UMCU**

*'Als bestuurslid van de Jonge Specialist en het Platform Medisch Leiderschap ben ik de laatste jaren intensief betrokken bij het thema medisch leiderschap, o.a. MMV/Canbetter project en ontwikkeling van leiderschap/managementprogramma's (AMS-talentenklas en TIAS Clinical Business Administration). Ik word gedreven door passie voor medisch leiderschap en de wens voor een krachtige verankering van beleid en management in de medische (vervolg) opleidingen. Verantwoordelijkheid nemen geldt voor elke arts op persoonlijk, bestuurlijk en maatschappelijk vlak.'*



**Prof. dr. Carina Hilders, Reinier de Graaf**

*'Om onze zorg in de toekomst kwalitatief hoogwaardig, toegankelijk en doelmatig te houden is er behoefte aan leiderschap dat maakt dat de verbinding wordt gelegd tussen het managementdomein aan de ene kant en het medisch domein aan de andere kant. Het is de verbinding tussen deze twee domeinen, dat de essentie vormt van Medisch Leiderschap. Dit kan alleen maar als we ons open stellen voor de gewenste meerwaarde, ons hiervoor verantwoordelijk voelen, en ons realiseren dat de medische professional hierin de onmisbare schakel vormt. Medisch Leiderschap is niet 1 soort leiderschap maar heeft een gelaagdheid die overeenkomt met de verschillende rollen en posities die de zorgprofessional heeft in het zorgsysteem. Binnen het curriculum van de medische vervolgopleiding is een gebrek aan aandacht voor de economische, organisatorische en innovatieve aspecten van de zorg. Allereerst zal in de vervolgoopleidingen gericht onderwijs over medisch leiderschap een plaats moeten krijgen in het standaard curriculum.'*

# 02 Basisdocument Medisch Leiderschap

In dit basisdocument beschrijven we vier competenties waarvan we vinden dat iedere aios deze op basisniveau zou moeten beheersen. Daarbij dient er van ieder onderwerp binnen de competenties minimaal één in de praktijk uitgewerkt worden.

## 1. LEVERT EEN BIJDRAGE AAN VERBETERING VAN DE GEZONDHEIDSZORG IN TEAMS EN ORGANISATIES

Concretisering in leerdoelen	Voorbeelden van activiteiten	Opleidingsmateriaal
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; <b>Overlegmomenten</b><ul style="list-style-type: none"><li>- geeft blijk van adequate voorbereiding</li><li>- respectvolle bejegening alle betrokkenen.</li><li>- stimuleert interactie tussen betrokken disciplines</li><li>- structureert en bewaakt voortgang</li><li>- vat adequaat samen en kan conclusie formuleren.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Voorzitten overdracht</li><li>Voorzitten MDO</li><li>Participatie aios-bestuur, stafbestuur, ziekenhuiscommissies</li><li>Zitting landelijke werkgroepen/commissies</li><li>Zitting regionale sollicitatiecommissie aios</li></ul>	<p><b>Medischevervolgopleidingen.nl:</b> 3 video's over vergadering voorzitten; Zelfbeoordeling vergaderingen;</p> <p><b>VvAA/Academie voor Medisch Specialisten:</b> Cursus Tijdbesparend vergaderen</p> <p><b>Literatuurtips:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <a href="http://www.managementsite.nl/kennisbank/vergaderen">www.managementsite.nl/kennisbank/vergaderen</a></li><li>- 'Voorzitter!' – Gerdi Verbeet en Alexander Rinnooy Kan</li><li>- 'Zinvol vergaderen' – Karen Anderson</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; <b>Organisatie</b><ul style="list-style-type: none"><li>- handelt patiëntenzorgtaken en administratie tijdig af conform lokaal vigerende afspraken</li><li>- kent de gang van zaken en procedures op verpleegeenheid</li><li>- maakt problemen in de organisatie van zorg bespreekbaar</li></ul></li><li>&gt; <b>Innovatie en creativiteit</b><ul style="list-style-type: none"><li>- heeft kennis van methodologieën voor het ontwikkelen van creatieve oplossingen ter verbetering van de zorg en kan hier voorstellen in doen</li><li>- stelt zich kritisch op tav bestaande praktijk ter verbetering van de zorg</li><li>- toont aan open te staan voor nieuwe ideeën</li><li>- heeft een proactieve houding naar nieuwe technologieën en behandelmethodes</li><li>- steunt collega's in het uitspreken van ideeën</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Actieve leiding in opstellen en actualiseren protocollen vakgroep of afdeling</li><li>Organiseren onderwijs, symposium</li> <li>Leiding in actualiseren aspecten van EPD</li></ul>	<p><b>Academie voor Medisch Specialisten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Basiscursus ziekenhuismanagement voor aios</li></ul> <p><b>Medical Business Education:</b> Online Course 1: Marktwerving in de zorg</p> <p><a href="https://www.zorgvisie.nl/Home/Dossiers/E-health/">https://www.zorgvisie.nl/Home/Dossiers/E-health/</a></p>

### Concretisering in leerdoelen

#### > Patiëntveiligheid

- is op de hoogte van principes van patiëntveiligheid en accepteert de hiervan afgeleide verantwoordelijkheden
- registreert incidenten en complicaties en toont betrokkenheid bij terugkoppeling
- handelt vanuit richtlijnen en procedures

### Voorbeelden van activiteiten

- Voorzitter kwaliteitsbespreking
- Actieve bijdrage VIM-bespreking

### Opleidingsmateriaal

- Medischevervolgopleidingen.nl:**  
CanBetter-thema Patiëntveiligheid
- Inspiratiekaartjes

## 2. BEHEERT DE MIDDELEN VOOR OPTIMALE GEZONDHEIDSZORG

### Concretisering in leerdoelen

#### > Financiën

basiskennis financiën zorg: productie, DOT, inkoop, jaarrekening.

### Voorbeelden van activiteiten

Als toehoorder aanwezig bij (staf) vergaderingen of loopt mee met inkoopbesprekingen, staf/maatschap

### Opleidingsmateriaal

**Medischevervolgopleidingen.nl:**  
5 video's over ziekenhuisfinanciering; 2 video's over DOT/DBC;  
Cursusoverzicht OOR's over ziekenhuisfinanciën

#### **Academie voor Medisch Specialisten:**

Inleiding ziekenhuisfinanciën;  
ONLINE cursus 'Betaalbaarheid en kwaliteit van zorg'

#### **Medical Business Education:**

Online Course 2: Betaalbaarheid van de zorg

#### **Literatuurtips:**

- [www.zorgvisie.nl/financien](http://www.zorgvisie.nl/financien); <http://www.medischcontact.nl/> (o.a. thema Zorgkosten); [www.zorginstituutnederland.nl](http://www.zorginstituutnederland.nl)
- Interview Peter Langenbach: 'Verbeteren van de kwaliteit zorgt voor hogere efficiëntie'

- > **Verandermanagement**  
nvt voor "basis"

'Verwonder en Verbeter'

**Medischevervolgopleidingen.nl:**  
Video over Verwonder en Verbetersessies

- > **Doelmatigheid**  
Basiskennis kosteneffectiviteit en doelmatigheid zorg.

Loopt met stafbestuur of RvB mee Stage bij zorgverzekeraar

**Bewustzijnsproject:**  
Enquête en 2 workshops in doelmatigheid

#### **OOR UTRECHT:**

Cursus Duurzaam dokteren (aios)

**Dappere Dokters**

### 3. TOONT LEIDERSCHAP IN DE BEROEPSPRAKTIJK

#### Concretisering in leerdoelen

##### > Persoonlijk leiderschap

- de aios heeft inzicht in verschillende leiderschapsstijlen en basisprincipes van teamwerk; reflecteert op zijn/haar eigen stijl en gedrag binnen een team en is zich bewust van zijn/haar rol binnen het behandelteam.
- accepteert eigen fouten en kan deze erkennen tegenover patiënten en supervisor en lering uit trekken
  - basiskennis leiderschapsvaardigheden
  - toont empathie en is in staat tot verbinden
  - toont authenticiteit
  - toont integriteit
  - inzicht in eigen persoonlijkheid, kernkwaliteiten en valkuilen (emoties, vooroordelen).
  - vertoont voorbeeldgedrag
  - coacht en stuurt anderen aan
  - neemt verantwoordelijkheid
  - heeft kennis van manieren hoe individueel gedrag invloed kan hebben op anderen; persoonlijkheidstypen, groepsdynamiek, leerstijlen en leiderschapsstijlen
  - heeft kennis van methoden om feedback te krijgen van anderen
  - kan persoonlijke sterktes en zwaktes met leidinggevende bespreken
  - toont kennis van en houdt rekening met hoe culturele en geloofsovertuigingen invloed hebben op benaderingen en besluitvorming
  - toont reflectiviteit en bescheidenheid

Meelopen vakgroepvergadering

#### Voorbeelden van activiteiten

Gesprek met vakgroepslid  
Theoretische kennis door cursus  
Literatuurstudie  
360 graden feedback  
Woordvoerder aiosgroep

#### Opleidingsmateriaal

**Medischevervolgopleidingen.nl:**

Video over 'zeven eigenschappen van effectief leiderschap';

#### Literatuurtips:

'De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap' van Stephen Covey  
'Leidinggeven aan professionals, niet doen!' van Matthieu Weggeman

#### Voorbeelden van verschillende zelftesten:

- The Myers-Briggs Type Indicator
- Gallup's StrengthsFinder assessments
- The Personality Questionnaire
- LEADS Online Self-Assessment

Cursus presentatievaardigheden

**Prof. dr. Marian Mourits,  
UMCG**

*'Je hoeft niet de baas te zijn om leiding te geven. Wat beslist nodig is, is dat we medisch leiderschap zien als iets dat verbonden is met andere competenties. En met persoonlijke ontwikkeling.'*

##### > Onderhandelen (om tot een gezamenlijk gedragen uitkomst te komen)

- onderhandelt op respectvolle wijze over medisch beleid, procedures en afspraken

Dienstrooster samenstellen  
Dienstsein dragen  
Samenwerking met alle collega's ziekenhuis

**Medischevervolgopleidingen.nl:**

Video over onderhandelen  
Inspiratiekaartje

#### Literatuurtips:

- 'Getting to yes' – Fisher
- 'Influence' – Cialdini

#### VvAA/AMS:

- Cursus Onderhandelen

### Concretisering in leerdoelen

#### > Incident- en conflicthantering

- basiskennis incidenten melden, juridische aspecten en conflicthantering
- registreert incidenten en complicaties en toont betrokkenheid bij terugkoppeling
- maakt problemen in de organisatie van zorg bespreekbaar

### Voorbeelden van activiteiten

Afstemming in aiosgroep bij problemen en conflicten; wanneer overleg met vakgroep  
 Verslag en presentatie incidenten/complicaties  
 Meelopen met klachtenfunctionaris

### Opleidingsmateriaal

#### OOZON:

Cursus 'Omgaan met incidenten en klachten'

Cursus Gezondheidsrecht

#### OOOR UTRECHT:

Cursus 'Op de grens van geneeskunde en recht'

Cursus Conflicthantering in de spreekkamer (aios)

#### OOOR VUmc

Cursus Gezondheidsrecht & Ethiek

#### Medischevervolgopleidingen.nl:

Video over onderhandelen;

2 video's over succesvol samenwerken; Escalatieladder

#### > Leidinggeven en samenwerken

Team vormen met verpleging en andere zorgprofessionals

Adequate samenwerking met verpleegkundigen en andere

zorgprofessionals; in staat verantwoordelijkheid te dragen voor het zorgproces rondom de patiënt.

- is respectvol in interactie met zorgverleners
- staat open voor en reageert op noden en zorgen van zorgverleners met als doel veilige en effectieve zorg
- neemt adviezen van verpleging, supervisor resp. consulent(en) op in het eigen diagnostisch en therapeutisch handelen
- is in staat andere zorgverleners te betrekken in het opstellen van een zorgplan tijdens een multidisciplinaire bespreking of visite
- is in staat jongere aios en coassistenten te begeleiden en te onderwijzen waarbij passend zelf supervisie wordt ingeschakeld

Rol in interdisciplinair behandelteam

Definiëren van rol (hoofdbehandelaar/consulent) en die oppakken

#### OOOR ZWN:

Cursus TtT: Tweedaagse training basisdidactiek in het begeleiden van coassistenten

#### OOOR NON:

Cursus Teach the Teacher voor aios

#### OOOR UTRECHT:

Cursus Teach the Teachers IA voor aios

#### VvAA/AMS:

Cursus Effectief communiceren

#### Medischevervolgopleidingen.nl:

2 video's over succesvol samenwerken





#### 4. PLANT CARRIÈRE EN BEWAART EEN GOEDE BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ

<b>Concretisering in leerdoelen</b> <b>&gt; Timemanagement</b> - tijdbewaking (poli)klinische werkzaamheden - prioriteiten stellen - draagt efficiënt over	<b>Voorbeelden van activiteiten</b> Visite en poli volgens schema Efficiënt overdracht leiden	<b>Opleidingsmateriaal</b> <b>Medischevervolgopleidingen.nl:</b> 3 video's over timemanagement; Document 'Tips voor timemanagement'  <b>KNMG Loopbaanbureau:</b> Workshop timemanagement voor AIOS  <b>VvAA/AMS:</b> Cursus Tijdbesparend vergaderen Cursus Time- en stressmanagement
<b>&gt; Ontwikkelen eigen (toekomst)visie</b> - neemt verantwoordelijkheid voor de eigen opleiding en individualisering daarvan - nagedacht over en inzicht in loopbaanperspectief - visie op heden en toekomst eigen vakgebied	Opstellen en bewaken eigen IOP	<b>Medischevervolgopleidingen.nl:</b> - Video over workshop 'Werken aan je profiel' - Spiegelkaartje 'Hoe meet ik mijzelf een profiel aan?' - Inspiratiekaartje 'Maak je eigen profiel'  <b>Academie voor Medisch Specialisten:</b> Sollicitatietraining
<b>&gt; Werk en privé</b> - balans - prioriteiten stellen - heeft kennis van technieken om met stress om te gaan - heeft kennis van zijn eigen grenzen - toont aan de effecten van stress te herkennen bij zichzelf en anderen en weet wanneer om hulp te vragen - toont aan realistische verwachtingen te hebben van zichzelf en van anderen - ziet persoonlijke gezondheid als een belangrijke kwestie	Delen/bespreken life events werkplanning	<b>KNMG Loopbaanbureau:</b> Workshop Ambities in balans: Voluit werken én leven  <b>VvAA/AMS:</b> - Cursus Time- en stressmanagement

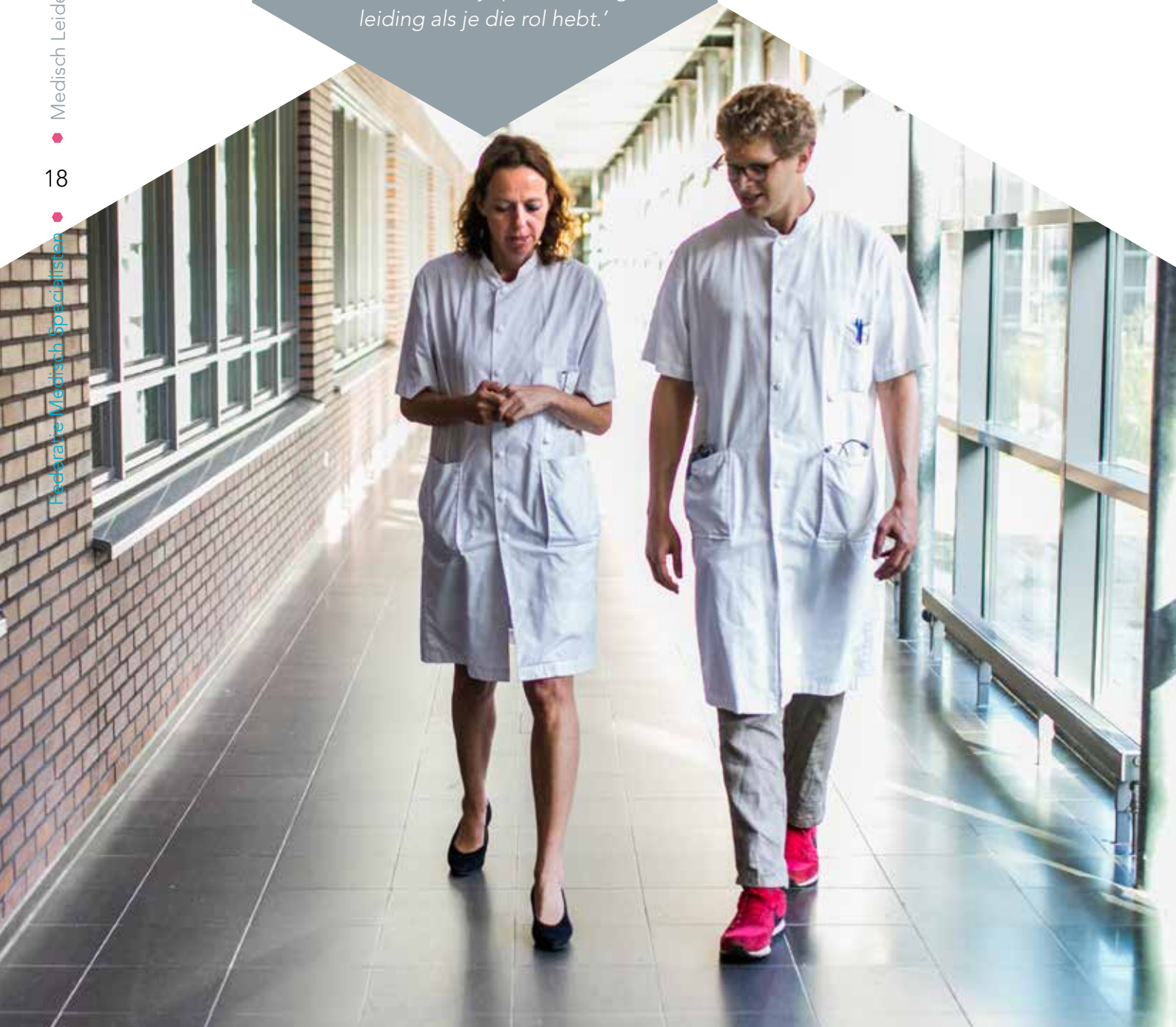
**Martin Schali, opleider cardiologie LUMC**

*'Medisch leiderschap begint met het formuleren van een visie op leiderschap. Centraal hierbij staat dat deze visie niet alleen moet aansluiten op de ontwikkeling van de zorg of je afdeling maar ook hoe verantwoordelijkheden belegd worden. Modern leiderschap stimuleert dus de ontwikkeling van het team en nadrukkelijk de verantwoordelijkheid nemen door individuele teamleden met als doel de zorg veilig, effectief en transparant te maken.'*

- Voorwaardelijke cursussen:**
- Coach-the-co (of soortgelijke cursus)
  - Minimaal 1x Discipline Overstijgend Onderwijs: DOO teamwork of DOO leiderschap
- Facultatieve cursussen (verdieping- en specialisatieniveau):**
- KNMG Canbetter Medisch leiderschap & patiëntveiligheid
  - Nascholing leiderschap / Talentenklas AMS / VVAA cursus
  - Verwonder en verbeter traject
  - Leergang Clinical Business Administration van TIAS i.s.m. DJS en Stichting Medical Business

**John Wokke,  
opleider neurologie UMCU**

*'Medisch specialisten werken in een team samen met collega's en andere zorgverleners om aan patiënten de beste behandeling en zorg te bieden. Elk team heeft een leider nodig die net als bij een hockeyteam het overzicht heeft en het spel verdeelt. Medisch leiderschap op de werkvloer is niet anders. Weet wat je plaats is en geef leiding als je die rol hebt.'*



# 03 Praktische tips en voorbeelden voor de ontwikkeling van Medisch Leiderschap in de Medische Vervolgopleiding

Zoals eerder beschreven kan dit onderdeel gezien worden als een startdocument. Waar het basisdocument heel praktisch modules aanlevert om een EPA op te bouwen, kan dit deel dienstdoen als een onderlegger voor een verdere uitwerking van een opbouw, leerlijn van medisch leiderschap in de opleiding van de aios.

## UITGANGSPUNTEN:

- De ontwikkeling van leiderschapscompetenties vindt plaats als lijnleren door de hele opleiding.
- Van eenvoudig naar complex:
- van inzicht in eigen leiderschapskwaliteiten naar toepassen van leiderschapscompetenties in verschillende (complexere) situaties
- Kennis en vaardigheid ontwikkelen en door deze praktisch toe te passen en feedback te ontvangen bekwaam worden in situaties

## MEDISCH LEIDERSCHAP IS IN DE CANMEDS 2015 ALS VOLGT BESCHREVEN:

De arts:

1. Levert een bijdrage aan de verbetering van gezondheidszorg in teams, organisaties en "systemen";
2. Beheert (mede) de middelen voor optimale gezondheidszorg;
3. Toont leiderschap in de beroepspraktijk;
4. Plant carrière en bewaakt een goede balans tussen werk en privé.

Leiderschap staat, net zoals de andere CanMEDS competenties, niet op zichzelf. In de praktijk zullen leiderschapscompetenties altijd in samenhang met andere competenties worden toegepast. Voor de hand liggen: communicatie, samenwerken en professionaliteit.

## MEDISCH LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN OP DE WERKVLOER

Het ontwikkelen van competenties op het gebied van Medisch leiderschap hoeft geen extra tijd te kosten. Aios kunnen hun vaardigheden verbeteren tijdens alledaagse activiteiten op de werkvloer. Denk bijvoorbeeld aan:

- Grote visite;
- Samenwerking met verpleegkundigen, gesprekken voeren met patiënten, bespreken/regelen van nazorg, timemanagement: binnen een bepaalde tijd alle patiënten goed kunnen bespreken;
- Overdracht;
- Efficiënt overdragen, prioriteiten stellen;
- Multidisciplinair overleg;
- Doel bepalen, inzicht krijgen in de structuur en verhoudingen, mensen aan het woord krijgen;
- Discipline-overstijgend onderwijs & intervisie;
- Timemanagement, organisatie van gezondheidszorg, vergadertechnieken etc.;
- Aanpak van praktisch geformuleerd probleem, bijvoorbeeld de aios kan een bijdrage leveren aan het verhogen van de efficiëntie op de polikliniek / optimalisatie van de logistiek op de polikliniek.

## TIPS VOOR AIOS: HOE PAS IK DE ONTWIKKELING VAN MEDISCH LEIDERSCHAP IN IN MIJN OPLEIDING?

1. Pak het Basisdocument Medisch Leiderschap erbij.
2. Ga voor de 4 beschreven competenties na:
  - a. Wat weet/kan ik al en wat wil ik hierin ontwikkelen?
  - b. Hoe past dat binnen de activiteiten die ik de komende tijd (half jaar /jaar) ga uitvoeren
  - c. Formuleer je leerdoelen, ga (in samenspraak met opleider/collega's) na wat je nodig hebt om deze uit te voeren (faciliteiten, literatuur, training, specifieke rol of taak in de uitvoering, supervisie/ feedback).
3. Neem afspraken en doelen op in je IOP.
4. Maak naast de specifieke uitwerking van de korte termijnplanning ook een globale planning voor je ontwikkeling in Medisch Leiderschap gedurende de volgende jaren van je opleiding. Zorg dat je alle doelen erin verwerkt.

### LEERCURVE GEDURENDE DE OPLEIDING

- Van eenvoudig naar complex
- Van inzicht naar toepassen

Hieronder is de opbouw in ontwikkeling in kennis en toepassen van leiderschapsactiviteiten globaal aangegeven aan de hand van de ontwikkelingsstadia: begin, midden eind. Het schema is een aanzet en daarmee niet volledig. Het niveau waarop de aios insteekt en doelen en activiteiten formuleert is afhankelijk van persoonlijke ontwikkeling en ervaring en de verblijftijd in de opleiding.

#### *Begin*

- Inzicht in eigen persoonlijkheidskenmerken/ eigen ontwikkeling
- Inzicht in functie en herkennen van leiderschap in de beroepspraktijk
- Oefenen met taken en rollen in leiderschap (bijv. timemanagement)
- Inzicht in persoonlijke ontwikkeldoelen

#### *Oefensituaties*

- actieve bijdrage in opleidingsvergadering
- actieve bijdrage in overdacht

#### *Midden*

- Voorzitten opleidingsvergadering
- Dienstrooster samenstellen (onderhandelen)
- Participeren in verbetertraject van de afdeling
- Het verkrijgen van voldoende kennis over ziekenhuisfinanciën en organisatie.

#### *Eind*

- Voorzitten aiosvereniging
- Leiden van een multidisciplinair overleg
- Concrete opdracht uitvoeren waarbinnen het medisch leiderschap in de praktijk kan worden gebracht



**Bart Leenders,**  
**aio chirurgie VieCuri MC**  
*'Medisch leiderschap is meer dan leidinggeven alleen. Als AIOS vind ik het belangrijk dat ik alle facetten onder de knie krijg, van organisatiebreed tot persoonlijk leiderschap.'*

# Voorbeeld

## Schets van een activiteit in leiderschapsontwikkeling voor fase BEGIN

### Persoonlijk leiderschap

#### (Competentie 3: Leiderschap tonen in de beroepspraktijk. Uitwerking 'Persoonlijk Leiderschap')

Met deze opdracht verdiep je je in de kenmerken van leiderschap. Vervolgens ga je aan de hand van gerichte vragen na hoe je de afgelopen weken in je werkpraktijk met aspecten van leiderschap te maken hebt gehad. Tot slot formuleer je je ontwikkeldoelen.

#### Leerdoelen

- Je hebt inzicht in verschillende leiderschapsstijlen en basisprincipes van teamwerk;
- Je reflecteert op je eigen stijl en gedrag binnen een team;
- Je bent je bewust van je rol binnen het behandelteam.

#### Subdoelen

- Je hebt inzicht in de betekenis van Medisch leiderschap in de beroepspraktijk;
- Je hebt inzicht in eigen persoonlijkheidskenmerken die bijdragen aan leiderschap;
- Je kunt leiderschapsstijlen en leiderschapskenmerken herkennen in de beroepspraktijk en bij jezelf.

### 1. Korte introductie over Medisch Leiderschap

- > Bekijk het filmpje: 'De zeven eigenschappen van medisch leiderschap'\*
- > Lees: 'De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap' van Stephen Covey

### 2. Opdracht

#### Analyseer medisch leiderschap in de dagelijkse praktijk

Gebruik de CanMEDS formulieren 'Leading and managing in everyday practice'\*. Aan de hand van de formulieren breng je in kaart met welke aspecten van leiderschap je de afgelopen vier weken in aanraking bent gekomen. De vragen laten je reflecteren op je handelen en je ontwikkeldoelen in medisch leiderschap ten aanzien van persoonlijk leiderschap, management, beheer (stewardship), kwaliteitsverbetering, en patiëntveiligheid.

- Formuleer een TOP 3 van je eigen verbeterpunten.
- Geef ook aan hoe je hieraan kunt werken en hoe je kunt aantonen je doelen te hebben bereikt.
- Neem dit op in je IOP.

### 3. Achtergrondinformatie

#### medischevervolgopleidingen.nl:

Video over 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap'

#### Literatuurtips:

- 'De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap' van Stephen Covey
- 'Leidinggeven aan professionals, niet doen!' van Matthieu Weggeman
- 'Werkboek de Zeven Eigenschappen', Stephen Covey, Business contact, 2016

**Anne van der Meij,**  
**aios neurologie LUMC**  
*'Vanaf dag 1 wordt er van een arts door en naar de maatschappij een zeer grote verantwoordelijkheid verwacht. Door medisch leiderschap al vroeg in de opleiding te verwerken leert de medisch specialist in opleiding om zelfverzekerd en op een passende manier het heft in handen te nemen.'*

\* [www.medischevervolgopleidingen.nl/medisch-leiderschap](http://www.medischevervolgopleidingen.nl/medisch-leiderschap)



