

Training medisch leiderschap voor opleiders

Eruit halen wat erin zit

Hoe leid je aios optimaal op in medisch leiderschap? Neuroloog Marijke Eurelings organiseerde samen met de Federatie een inspiratiesessie in het Spaarne Gasthuis voor (plaatsvervangend) opleiders en aios als opwarmer voor de training *Medisch leiderschap voor opleiders*. 'De huidige veranderingen dwingen je om stil te staan bij je eigen rol.'

Voorvechters, rolmodellen en dwarsliggers: aanvankelijk maakte deze groep medisch specialisten, die zich regelmatig roert in het (social) mediadebat, de term 'medisch leiderschap' bekend. Maar inmiddels wordt van iedere medisch specialist verwacht dat hij of zij de regie kan nemen op inhoud en samenwerking in zorgprocessen. Daarnaast zijn er medisch specialisten die leiding geven aan een afdeling, MSB of VMSSD of een deel van het ziekenhuis. Anderen nemen hun verantwoordelijkheid bij de zorginkoop, in besturen of bij het opzetten van projecten op het gebied van innovatie, preventie en doelmatigheid.

Kortom, medisch leiderschap is een cruciaal onderdeel van het vak geworden en moet dan ook een vast element worden van de opleiding tot medisch specialist.

Hoe geven opleiders daar vorm aan? Neuroloog Marijke Eurelings van het Spaarne Gasthuis: 'In de opleiding verandert nu zoveel dat opleiders nieuwe vaardigheden nodig hebben om aios goed te ondersteunen. Toen ik hoorde dat de Federatie bezig was met een inspiratiesessie voor opleiders, had ik direct interesse om die in ons ziekenhuis te organiseren.'

Wat maakt medisch leiderschap in de opleiding zo noodzakelijk?

'In de eerste plaats het moderne opleiden zelf. We hebben afscheid genomen van het meester-gezelmodel. Aios staan veel meer zelf aan het roer van hun opleiding. Dat vraagt organisatietalent van aios en opleiders. Voor opleiders betekent het bovendien dat je niet meer alleen je eigen manier van werken kunt overdragen: aios kiezen zelf de stages waarmee zij zich willen differentiëren en hun talent ontwikkelen. Dat kan een thema zijn als onderwijs of onderzoek, maar ook financiën, patiëntveiligheid of doelmatigheid.' ▶

Neuroloog Marijke Eurelings:

'Tegenwoordig stel je niet meer alleen de diagnose en start je een behandeling, maar doe je veel meer'



Dit zijn allemaal niet-medische kerntaken. Ondertussen is de opleiding ook korter. Is het niet belangrijker om alleen op medische kennis en vaardigheden te focussen?

'De balans tussen 'kennen' en 'kunnen' verschuift. Aios hebben misschien minder parate kennis van elk syndroom, maar beschikken wel over de kunde om met een goede anamnese, gericht onderzoek en het beschrijven van de differentiaaldiagnose snel te kunnen opzoeken waar het exact om gaat. Onze generatie had die tools niet; wij moesten echt de boeken in. Daarom hadden wij veel kennis van het eigen vakgebied en leerden later, gaandeweg, hoe te communiceren en te overleggen. Tegenwoordig zijn die vaardigheden echter onmisbaar, en verwacht de maatschappij die ook. Ook van een specialist die net klaar is. We hebben dus enerzijds de gelegenheid en anderzijds de plicht om dokters op te leiden die deze competenties hebben of kunnen vormen.'

Was er in je eigen opleiding aandacht voor medisch leiderschap?

'Jawel, maar dan meer op microniveau: de organisatie op de werkvloer, bijvoorbeeld het voorzitten van een multidisciplinair overleg (mdo), het presenteren van een patiënt of het organiseren van onderwijs. Het was minder vanzelfsprekend en minder geëxpliciteerd. Zelf kreeg ik tijdens mijn opleiding de kans om een short-stay dagbehandeling op te zetten, waar ik te maken kreeg met de organisatie en de kosten die dat met zich meebrengt. Voor veel collega's komen dit soort aspecten pas later in hun loopbaan aan bod.'

Waarom moet medisch leiderschap verankerd worden in de opleiding?

'Je bent tegenwoordig meer dan alleen dokter. Als medisch specialist geef je leiding aan projecten of onderzoek, je organiseert de poli en je participeert in het ziekenhuis – bijvoorbeeld in een VIM-commissie of werkgroep. Al die taken behoren tot je dagelijkse activiteiten. Daarom moeten aios, naast de keuze voor een inhoudelijke specialisatie, al vroeg en structureel in de opleiding nadenken over wat voor dokter zij zijn of willen worden. De vraag is waarvoor je je honderd procent wilt inzetten. Wat geeft je plezier in je werk, wat zijn de energiebronnen die jou motiveren bij te dragen aan betere patiëntenzorg? Je moet ontdekken wat je wilt en hoe je daar komt. Dat lukt niet met een enkele losse cursus.'

Hoe is dit voor opleiders te faciliteren?

'De individualisering van de opleiding vraagt van de leden van de opleidingsgroep om stil te staan bij de wensen van de aios over diens opleiding. Vroeger volgden zij een vast programma, nu is het uitgangspunt wat voor competenties iemand heeft of wil ontwikkelen en wordt het programma daarop aangepast. Dit is een heel andere kijk op opleiden:



'Opleiden gaat niet meer om wat de opleider belangrijk vindt, maar om wat de aios wil bereiken'

niet langer gericht op wat de opleider belangrijk vindt, maar op wat de aios wil bereiken.

Naast een flexibele houding is het voor dit 'dienend leiderschap' nodig dat opleiders kritisch naar hun eigen rol kijken bij het opleiden van jonge dokters. Velen denken nu: hoezo, ik ben een prima opleider. Maar er worden andere dingen van je gevraagd. Je moet je veel meer bewust zijn van wie je zelf bent, wat je kunt doen en geven op het gebied van sturing en feedback – en wat niet. Vaak is *frontline* leiderschap – zoals een mdo voorzitten of patiënten presenteren – geen probleem, maar als degene die je opleidt een heel ander profiel wil ontwikkelen dan jij, moet je je durven afvragen wat je beter kunt overlaten aan een collega. Leiding geven en nemen kan alleen als je je leiderschapskwaliteiten kent en ontwikkelt. Daarom is een training medisch leiderschap voor opleiders ook zo hard nodig.'

De Federatie, de Academie voor Medisch Specialist en Better Future zijn bezig met het ontwikkelen van zo'n training. Voor jou reden om samen met de Federatie een inspiratiesessie te organiseren in het Spaarne Gasthuis. Waarom?



Doe ook inspiratie op

Wilt u in uw ziekenhuis ook een inspiratiesessie Medisch Leiderschap? Of heeft u interesse in de training? Neem dan contact op met Janwillem van den Berg via j.vandenberg@demedischspecialist.nl.

‘Op dit moment schrijf ik mee aan *Neuron 2*, het nieuwe opleidingsplan voor neurologie. Daardoor krijg ik de kans om grote en kleine ontwikkelingen te zien en vallen puzzelstukjes in elkaar. Maar het is nog lang niet voor iedereen duidelijk wat er allemaal speelt. Ik vind het belangrijk dat collega’s niet alleen kunnen aansluiten op die ontwikkelingen, maar ook kunnen ‘meesturen’, ofte wel *in the lead* zijn. De sessie gaf de mogelijkheid om op de hoogte te raken, geïnspireerd te worden en te ontdekken wat de training kan brengen.’

Hoe zag de sessie eruit?

‘We hebben opleiders, plaatsvervangend opleiders, andere belangstellenden uit de onderwijsgroep én aios van alle opleidingen uitgenodigd. In groepjes van twee bespraken zij vijf vragen over persoonlijk leiderschap, zoals ‘wie ben jij – zonder je functie of rollen in het leven te benoemen, maar ook ‘wat kost je energie’. De duo’s rouleerden per vraag. Verrassend is dat aios andere vragen stellen dan collega-opleiders. Mensen hielden elkaar echt een spiegel voor. Ik denk dat iedere deelnemer – van aios tot opleider met twintig jaar ervaring – door zo’n inspiratiesessie kan groeien in zijn functioneren. Ik heb zelf ook meegedaan, en vond het interessant om opnieuw na te denken over de vraag waarom ik dit doe en me bezighoud met de

opleiding tot opleider voor aios. Daarin kunnen aios zich bekwamen in goed opleiden en onderwijs geven.’

Je bent me net voor. Wat is jouw drijfveer om je hier zo voor in te zetten?

‘Ik heb altijd al interesse gehad in opleiding en onderwijs. Als student geneeskunde zat ik in de Centrale Opleidings Commissie van het UMC Utrecht toen het Raamplan 1994 werd geïntroduceerd. Hierin zijn eindtermen geformuleerd voor de opleiding geneeskunde in de vorm van competenties in de rollen waarin de arts in diverse beroepssituaties moet kunnen functioneren. Vervolgens ben ik als jonge opleider gestart met het competentiegericht opleiden volgens *CanMEDS*. En nu maken we een nieuwe ontwikkeling door naar individualisering. Aan de basis van deze veranderingen staat het worden van een complete dokter met het hart op de goede plek. Bij die vernieuwing wil ik betrokken zijn.’ ●



Het rapport *Medisch Leiderschap in de medische vervolgopleiding* beschrijft vier basiscompetenties medisch leiderschap. Daarnaast geeft het rapport praktische tips en voorbeelden voor de werkvloer. U vindt het rapport op: www.demedischspecialist.nl/medischleiderschap.