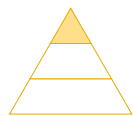


## Talenten



Ook voor getalenteerde aios komen steeds meer mogelijkheden om zich door te ontwikkelen op het gebied van medisch leiderschap. Op het inspiratiekaartje 'Talentontwikkeling' staan voorbeelden.

### Inspiratiekaartjes

Bekijk ook de inspiratiekaartjes, die ideeën en tips geven om aios te bewaken in medisch leiderschap.

### Praktijkvoorbeelden en handreikingen

Op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap) vindt u meer opleidingshandreikingen en voorbeelden uit de praktijk, waarmee aios hun kennis en vaardigheden op het gebied van medisch leiderschap kunnen ontwikkelen.

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewaken in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)

# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

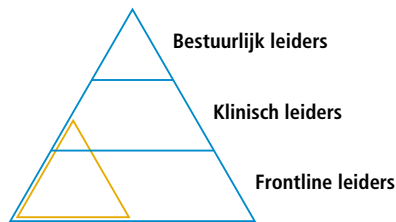
## Inspiratie voor opleiders en aios



Medisch leiderschap is essentieel voor elke arts: daarmee neem en toon je verantwoordelijkheid over het volledige zorgproces voor en rondom de patiënt. Voor goed medisch leiderschap is niet alleen medisch-inhoudelijke kennis essentieel. Organisatorische, financiële en leidinggevende kennis en vaardigheden zijn minstens zo belangrijk.

## Niveaus

Medisch leiderschap is geen eenduidig begrip. Het is onder te verdelen in verschillende niveaus:



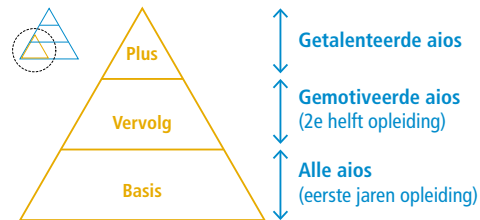
1. **'Frontline' leiderschap:** de eerste laag van medisch leiderschap richt zich op alle artsen; om hun dagelijkse werk goed te kunnen uitvoeren hebben alle dokters de kennis en vaardigheden nodig die gepaard gaan met deze vorm van leiderschap. Bij dit niveau van leiderschap richt de arts zich primair op kwalitatief hoogstaande zorg voor patiënten, maar heeft hij/zij ook oog voor het welzijn van de maatschappij en zichzelf.
2. **Klinisch leiderschap:** de tweede laag van medisch leiderschap richt zich op artsen die hun management- en leiderschaps capaciteiten verder willen ontwikkelen

of ontwikkeld hebben en positie nemen in verschillende werkgroepen of managementrollen. Deze artsen spelen een belangrijke rol bij de organisatie van het zorgproces. Zij vormen de schakel tussen de organisatie en de werkvloer.

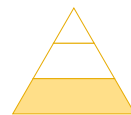
3. **Bestuurlijk leiderschap:** de bovenste laag van medisch leiderschap heeft betrekking op artsen die zich primair richten op bestuurlijke taken, in plaats van op klinische taken.

## Vervolgopleidingen

Binnen de medische vervolgopleiding is er met name aandacht voor het eerste en het tweede niveau van medisch leiderschap. Net als bij de competentie Kennis & Wetenschap ontwikkelen niet alle artsen zich even ver in medisch leiderschap. Bepaalde kennis en vaardigheden zijn echter onontbeerlijk voor goede patiëntenzorg. Dit wordt het basisniveau genoemd. Naarmate een aios zich verder ontwikkelt in zijn opleiding, moet hij of zij ook andere kennis en vaardigheden opdoen. Iedere aios doet dit in zijn eigen tempo. Enkele aios zullen zich ontwikkelen naar de verdiepende fase, waarbij de stap wordt gemaakt van leiderschap op de werkvloer naar klinisch leiderschap (tweede niveau).



## Basis medisch leiderschap

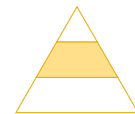


Medisch leiderschap ontwikkelen binnen de opleiding hoeft geen extra tijd te kosten. Aios die aan het begin van hun opleiding staan (basis) kunnen hun vaardigheden op dat gebied verbeteren tijdens alledaagse activiteiten op de werkvloer. Denk bijvoorbeeld aan:

- **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.

## Vervolfase



Zo rond het derde jaar van hun opleiding zijn aios klaar voor het volgende niveau in de ontwikkeling van medisch leiderschap (uitzonderingen daargelaten; sommige aios zijn al van nature sterk in leiderschap of ontwikkelen zich sneller dan gemiddeld).

Dit zijn voorbeelden van activiteiten die de aios daarbij kunnen helpen:

- Deelnemen aan vakgroepvergadering
- Deelnemen aan ziekenhuiscommissies
- Bijwonen van onderhandelingen met zorgverzekeraars
- Voorzitter zijn van een multidisciplinair overleg
- Deelname aan 'Verwonder en Verbeter-programma' (zie inspiratiekaartje).

# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

## Onderhandelen

Tijdens je opleiding kom je situaties tegen waarin je moet onderhandelen. Bijvoorbeeld over een stage die je graag wilt volgen. Maar ook later in je carrière is onderhandelen belangrijk, bijvoorbeeld wanneer je om de tafel komt te zitten met het ziekenhuisbestuur of zorgverzekeraars. Daarom is het zaak om al tijdens je opleiding hier wat over te leren.



## Bij onderhandelen zijn de volgende punten belangrijk:

1. Creëer een goede sfeer
2. Ga op zoek naar gedeelde waarden
3. Presenteer meerdere opties
4. Zorg altijd voor een noodplan

## Leren onderhandelen tijdens je opleiding:


Probeer zo vaak mogelijk te oefenen met onderhandelen. Vraag op een later moment ook eens feedback aan de mensen waarmee je hebt moeten onderhandelen: wat had je beter kunnen doen? Ben je wel goed ingegaan op hun waarden, wensen of belangen? Reflecteer daarnaast ook zelf op je onderhandelingsstrategie. Houd bovenstaande punten daarbij in het achterhoofd.

## Beroeps-/opleidingsituaties waarin je onderhandelen kunt oefenen:

- Invulling van je individuele opleidingsplan (stages bijv.)
- Deelname aan een congres in het buitenland
- Afspraken maken met de verpleging.
- werktijden (fulltime/parttime werken)
- 'onderhandelen' met patiënt over behandeling (bijv. in psychiatrie/huisartsgeneeskunde)

## Tips:

- Kijk voor meer informatie en praktische tips op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)
- Lees het boek 'Getting to yes' van R. Fisher & W. Ury



'Be hard on  
the problem  
and soft on  
people'

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewamen in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)

# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

## Fair Process Leadership

Als aios en later als specialist neem je voortdurend beslissingen. Medisch-inhoudelijke, maar ook organisatorische. Hoe kom je tot breed gedragen beslissingen? De methode Fair Process Leadership kan uitkomst bieden.



## Fair besluitvormingsproces

Mensen vinden niet alleen de uitkomsten van een beslissing belangrijk, maar ook het proces dat tot de beslissing heeft geleid. Zij ervaren het besluitvormingsproces als 'fair' als zij er zélf invloed op kunnen hebben. Fair Process Leadership voorziet in de behoefte van de teamleden om zich gewaardeerd en gerespecteerd te voelen.

## Doel van Fair Process Leadership

Teamleden het gevoel geven dat de besluitvorming op een eerlijke manier is verlopen, waardoor zij meer vertrouwen krijgen in de leiding en daardoor de uitvoering van de beslissing dragen.

## Vijf kenmerken

Een 'fair process' heeft vijf kenmerken:

- Communicatie: alle teamleden wordt gevraagd ideeën te geven en te testen
- Helderheid en transparantie: over de rationale, de opties die zijn overwogen en de belangen die zijn meegenomen.
- Consistentie: van de procedure
- Flexibiliteit: naar aanleiding van nieuwe informatie kan een beslissing worden aangepast

- Cultuur: ieders inbreng telt

## Vijf stappen

Een 'fair process' verloopt volgens 5 stappen:

- Engageren: alle teamleden worden betrokken bij de probleemanalyse
- Exploreren: het team exploreert de opties voor oplossingen
- Besluiten: de leider maakt een keuze, legt die uit en 'managet' de verwachtingen
- Uitvoeren: van de gekozen oplossing
- Evalueren: na de uitvoering wordt de strategie geëvalueerd en aangepast

Zelf leren werken met deze methode? Meer informatie:  
[www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)

## Leestips

- Van der Heyden L, Blondel C, Cralock RS. Fair process; striving for justice in family business. Family Business Review 2005;18:1-21.
- Van der Heyden L, Limberg T. Why fairness matters. International Commerce Review 2007;7:93-102

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewamen in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)

# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

## Financiën

Voordat je in een maatschap stapt, moet je wel weten of het ziekenhuis financieel gezond is. En om vragen van patiënten over zorgkosten te kunnen beantwoorden, is kennis van de wereld van DOT/DBC's van belang. Zo zijn er nog veel meer redenen om je te verdiepen in financiën.



## Video's

Op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap) zijn video's te vinden die speciaal voor aios zijn gemaakt over de DBC/DOT-structuur en over de financiën in en rondom een ziekenhuis. Je leert er waarom de begrippen liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit zo belangrijk zijn en je krijgt uitleg van de achtergronden van het bekostigingsstelsel in de zorg.

## Financiën in de opleiding:

Tijdens je opleiding kun je ook op een praktische manier veel te weten komen over financiën. Opleiders kunnen geïnteresseerde aios bijvoorbeeld uitnodigen voor een vakgroepvergadering waarin het onderwerp geld aan bod komt. Als aios kun je dat stimuleren door aan te geven dat je financiën een interessant onderwerp vindt en dat je hier graag meer over te weten wilt komen. Iedere vakgroep heeft later een 'financiële man of vrouw' nodig. Je kunt hier dus niet vroeg genoeg mee beginnen!

## Tips:

- Nodig voor een onderwijsmoment de financiële expert in het ziekenhuis uit voor een les in financiën, bijvoorbeeld de CFO (Chief Financial Officer)
- Bekijk de video's over financiën op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)
- Kijk welke cursussen er op nationaal en lokaal niveau worden aangeboden (zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap))
- Probeer aansluiting te vinden bij (vakgroepoverstijgende) commissies die zich bezighouden met dit onderwerp
- Houd nieuwswebsites als [skipr.nl](http://skipr.nl), [zorgvisie.nl](http://zorgvisie.nl) en [medischcontact.nl](http://medischcontact.nl) bij om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewamen in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)



# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

## Verwonder en Verbeter

Dagelijkse hindernissen en ergernissen omzetten naar verbeteringen. Dat is het doel van het 'Verwonder en Verbeter'-programma.



## Aios leren zélf veranderingen door te voeren

Met het Verwonder- en Verbeterprogramma leren aios om anders naar hun werk te kijken en zelf verbeterprojecten te starten: waarom is dit op de afdeling zo geregeld? Kan dit niet beter, efficiënter, effectiever of meer kostenbewust? Het programma geeft opleiders handvatten om aios te ondersteunen bij hun streven naar kwaliteitsverbeteringen.

### Voorbeelden van Verwonderpunten zijn:

- De overdracht verloopt vaak rommelig en inefficiënt
- Op zaal worden aios vaak gestoord buiten visitetijden om, dit is slecht voor de concentratie
- Behandelkamer biedt onvoldoende privacy voor de patiënt ('waarom hangt hier geen gordijn?')
- In het weekend zijn polidossiers niet beschikbaar, waardoor voorgeschiedenis van spoedpatiënten niet goed in kaart kan worden gebracht.

*“Door Verwonder en Verbeter word je aangezet om dingen zelf te gaan doen. Je bent met elkaar verantwoordelijk. Je moet niet gaan zitten wachten en eerst een jaartje kijken hoe het allemaal werkt: je mag meteen meedoen.”*

3ejaars Aios Interne Geneeskunde

### Zelf aan de slag?

Kijk op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap) voor:

- Een video met een impressie van een 'Verwonder en Verbeter'-sessie
- De 'Verwonder en Verbeter'-handreiking
- Het benodigde materiaal voor een sessie
- Contactgegevens voor extra informatie

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewamen in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)

# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

## Vergaderingen voorzitten

Tijdens je werk als arts heb je bij vergaderingen regelmatig de voorzittersrol. Bijvoorbeeld bij een multidisciplinair overleg of een assistentenvergadering. Effectief vergaderen is een hele kunst. Het zal je helpen om daar al tijdens je opleiding wat meer handigheid in te krijgen.



Tijdens een vergadering is het volgende van belang:

1. Bereid de vergadering voor
2. Neem de leiding over de vergadering
3. Speel in op de groepsdynamiek tijdens de vergadering

Op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap) staan video's met tips en trucs over hoe je dit kunt aanpakken.

### Leren vergaderen in de opleiding:

Vergadervaardigheden kun je leren of verbeteren door er feedback op te vragen. Stem bijvoorbeeld met je opleider of collega af dat hij tijdens de vergadering let op jouw voorzitterschap en bespreek dit na. Of vraag je opleider om een KPB, zodat je dit ook in je persoonlijke ontwikkelingsplan kunt opnemen.

### Beroepssituaties waarin je vergaderen kunt oefenen:

- Op de afdeling: MDO, complicatiebespreking
- Vergaderingen van de vakgroep of maatschap
- Assistentenvergadering, vergaderingen van de (jonge) beroepsvereniging
- Discipline-overstijgend: VIM-commissie, farmacologie-commissie

### TIP

Kijk op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap) voor:

- Video's met vergadertips en -trucs
- Achtergrondinformatie en inspirerende artikelen
- Een zelftest om te bepalen hoe je momenteel 'scoort' als voorzitter van de vergadering

# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

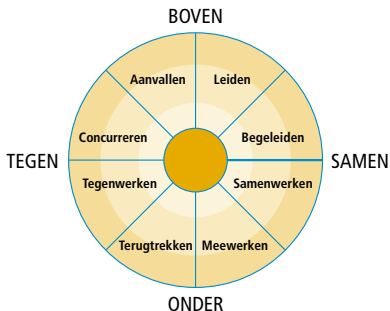
## Succesvol samenwerken

Een groot deel van je werk als arts bestaat uit teamwork. Effectief en prettig samenwerken is een voorwaarde om je werk goed te kunnen uitvoeren en leuk te houden. Een aantal tips.



## Gedrag lokt gedrag uit

Een psychologisch basisprincipe is: gedrag lokt gedrag uit. Het is daarom van belang dat je inzicht hebt in je eigen gedrag en jouw manier van communiceren en de invloed daarvan op de mensen om je heen.



Een handig model hiervoor is de Roos van Leary, die ook in het communicatieonderwijs van geneeskunde regelmatig terugkomt. Dit model kun je niet alleen toepassen op je relatie met patiënten, maar ook op die met je collega's. Bekijk op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap) de video over samenwerken met voorbeelden uit de praktijk.

## Verskillende referentiekaders

Daarnaast is het belangrijk om je te verplaatsen in het referentiekader van de ander. Welke taken en verantwoordelijkheden heeft je collega? Wat moet hij gedaan krijgen op een dag? Door je te realiseren dat jij een ander referentiekader hebt dan je collega, kun je inzien dat jullie over eenzelfde situatie heel anders kunnen denken.

## Leren samenwerken tijdens je opleiding:

Probeer aan de hand van de Roos van Leary te reflecteren op situaties waarin het samenwerken juist heel goed ging, of helemaal niet. Wat voor gedrag vertoonde jij toen? En wat was de reactie van je collega? Vraag eens aan collega's hoe zij de samenwerking met jou ervaren: wat vinden ze prettig aan jouw gedrag en manier van communiceren en wat zou volgens hen misschien anders kunnen?

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewamen in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)

# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

## Talentontwikkeling medisch leiderschap – extra scholing

Sommige aios hebben meer interesse en talent voor medisch leiderschap dan anderen. Voor deze aios zijn extra programma's mogelijk, waarin ze hun talent verder kunnen ontwikkelen. Dit kan op het niveau van de opleiding, de zorginstelling of zelfs landelijk. Op dit inspiratiekaartje zijn enkele voorbeelden beschreven van ontwikkeltrajecten.



## Pareltraject Jeroen Bosch Ziekenhuis

Met het Pareltraject kunnen aios zich in een jaar tijd ontwikkelen in aspecten van medisch leiderschap, zoals kwaliteit of bestuur. Aios worden gekoppeld aan een medisch specialist die als rolmodel fungeert, en participeren daarmee in een project en/of commissie op instellingsniveau. Een leerrijk traject, mede dankzij de ondersteuning met persoonlijke gesprekken en onderwijs in kleine groepen over onderwerpen als financiën of projectmanagement, dat wordt verzorgd door specialisten uit het ziekenhuis.

## Leiderschap onderdeel van opleiding tot psychiater

De vervolgopleiding psychiatrie heeft sinds dit jaar een module van 12 weken over beleid en management. Voor de komst van de module was het voor aios psychiatrie ook al mogelijk om zich te verdiepen in leiderschap. Zo konden aios buiten het curriculum om les krijgen van de directeur van een groot psychiatrisch ziekenhuis, was het mogelijk om een leiderschapscursus te volgen aan het London College en werd het gestimuleerd om congressen te organiseren en bestuursfuncties te bekleden.

## Talentklas

De Academie voor Medisch Specialisten heeft in samenwerking met het Platform Medisch Leiderschap en CanBetter deze talentklas opgezet voor aios met aantoonbare interesse en talent voor leiderschap en organisatie. De leergang duurt 14 maanden. Gedurende deze tijd 'groeien' aios via 4 modules en aanvullende opdrachten en workshops naar leiderschap.

### Meer informatie:

- [www.academiemedischspecialisten.nl](http://www.academiemedischspecialisten.nl)
- [www.jeroenboschacademie.nl](http://www.jeroenboschacademie.nl)

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewamen in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)



# Medisch leiderschap in de vervolgopleiding

ideeën & tips

## Maak je eigen profiel

Als aios is het goed om jezelf af en toe af te vragen: wat voor dokter wil ik worden? Houd ik vooral van de klinische kant van het vak? Zie ik mezelf later misschien als opleider? Ben ik iemand die graag managementtaken op zich neemt? Neem tijdens je opleiding zélf het initiatief door je te oriënteren en een profileringsplan te maken.



## Stappen

Doorloop daarbij eens de volgende stappen:

1. Denk na wat voor dokter je wilt zijn (gebruik hier eventueel ook het 'spiegelkaartje' voor). Denk aan: onderzoeker, opleider, manager, maatschappelijk betrokken, klinisch georiënteerd.
2. Kijk eens om je heen. Wat doen andere mensen? Hoe hebben ze dit voor elkaar gekregen? Welke investeringen hebben ze hiervoor moeten doen?
3. Vraag aan vrienden en collega's wat ze bij jou vinden passen.
4. Bekijk wat er al mogelijk is binnen je opleiding, zorginstelling of op landelijk niveau.
5. Begin niet te vroeg, maar zeker niet te laat (zodat je ruimte hebt om je profiel vorm te geven).
6. Zet dit op een rijtje en ga het gesprek aan met je opleider. Hoe kunnen jullie jouw opleiding zo inrichten zodat jij het profiel krijgt dat bij je past?

## Tips:

- Bekijk ook het 'spiegelkaartje' op [www.knmg.nl/modernisering](http://www.knmg.nl/modernisering) (zie Kennisbank)
- Lees het artikel 'De kinderarts heeft straks een profiel' uit Medisch Contact (te vinden op [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap))

Dit kaartje is onderdeel van een serie inspiratiekaartjes voor opleiders en aios. De kaartjes bieden tips en ideeën om aios te bewamen in medisch leiderschap. Zie ook [www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap](http://www.knmg.nl/modernisering/medischleiderschap)