

# PROFILERINGSTRAJECT

## MEDISCH LEIDERSCHAP & MANAGEMENT

---

### 1. Inleiding

Kennis en kunde in management en medisch leiderschap wordt van elke internist verwacht. In het landelijk opleidingsplan Interne Geneeskunde staat dat de rol van de internist steeds meer coördinerend van aard wordt, waarbij de internist naast behandelaar ook regievoerder is. Hierbij speelt de internist een belangrijke rol in het scheppen van de voorwaarden voor optimale patiëntenzorg waarbij bestuurlijke-, management- en organisatorische kwaliteiten van groot belang zijn.

### 2. Overkoepelende competentie ontwikkeling

Bestuur en management vormen samen één van vier de vakoverstijgende competenties waarin AIOS zich kunnen ontwikkelen, te weten onderwijs en opleiding; kwaliteit en veiligheid; onderzoek en wetenschap; en bestuur en management. Basisvaardigheden binnen deze vier vakoverstijgende competenties worden van elke AIOS verwacht. Daarnaast kunnen AIOS een overkoepelende competentie uitkiezen waar ze zich in willen profileren. Het M&M profileringstraject is bedoeld voor AIOS die management en bestuur kiezen als vakoverstijgend verdiepingsonderwerp, met als doel een expertrol te gaan vervullen.

### 3. Ingangseisen

Het M&M profileringstraject is specifiek bedoeld voor AIOS die zich willen verdiepen in management en medisch leiderschap vanuit een reeds bestaande interesse of aanleg. Wanneer deze interesse niet evident is voor een AIOS of opleider kan bijvoorbeeld een *Challenge en support traject* gevolgd worden om te ontdekken welke overkoepelende competentie het beste aansluit bij de talenten en behoeftes van een AIOS.

Of een AIOS in aanmerking komt voor het M&M profileringstraject zal worden afgewogen door de profileringstrackbegeleider op basis van mondelinge onderbouwing, het portfolio en andere bewijsstukken/activiteiten. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Deelname aan verandermanagement projecten
- Voortrekkersrol in assistentengroep/ rol als (informele) vertegenwoordiger peers
- (Aantoonbaar) oog voor/ervaring met doelmatigheid of innovatie
- Zitting in bestuur van beroeps- of assistentenvereniging of congresorganisatie
- Andere extra-curriculaire activiteiten waaruit bestuurlijke ervaring/interesse blijkt

### 4. Wat ga ik leren?

De 12 leerdoelen voor het M&M profileringstraject zijn verdeeld over 4 domeinen:

Management en organisatie:

1. Verbeteren van zorg in teams en organisatie
2. Organisatie vaardigheden verbeteren
3. Verbeteren van kennis over zorgfinanciën en -organisatie

(Persoonlijk) leiderschap

4. Ervaring opdoen met leidinggeven
5. Time management
6. Verbeteren persoonlijk leiderschap

Samenwerking en communicatie:

7. Feedback vragen, krijgen en geven

8. Communicatie vaardigheden verbeteren
9. Verbeteren netwerkgeneeskunde en interprofessioneel leren
10. Verbeteren conflicthantering
- Doelmatigheid en innovatie
11. Gebruik maken van innovatie en creativiteit
12. Verbeteren van kennis over doelmatigheid

#### 5. Hoe ga ik dit leren?

Per leerdoel zijn er verschillende leermiddelen beschikbaar, die staan beschreven in de keuzewaaier. De leermiddelen zijn verdeeld op basis van de taxonomie van Bloom (figuur 1). Deze methode verdeelt kennis in 6 verschillende niveaus, die aangeven wat de mate van expertise is op dat specifieke kennisdomein. Elke AIOS in het profileringstraject wordt geacht om alle leerdoelen op in ieder geval kennisniveau 2 (begrijpen) te beheersen. Daarnaast kiest een AIOS een aantal leerdoelen uit waarin



Figuur 1: Taxonomie van Bloom.

verdieping zal worden gezocht richting leerniveau 3 of 4, of zelfs nog hoger (5/6). Voorbeelden van leermiddelen zijn voorzitten ochtendoverdracht, verandermanagement projecten, managementcursussen, e-learnings, meelopen met bestuurders, en zelfs MBA's. De keuze van de leerdoelen en leermiddelen zal worden opgenomen in een persoonlijk profileringsplan. De AIOS beschrijft hierin de onderbouwing van haar of zijn keuze, welke leermiddelen zullen worden ingezet en hoe de AIOS hiermee het leerdoel denkt te behalen. Elke AIOS kiest naast de trajectbegeleider (equivalent van stagehouder bij een stage) een (onafhankelijke) mentor met een bestuurlijke functie en/of -affiniteit die de AIOS zal begeleiden in de ontwikkeling van haar of zijn leiderschapskwaliteiten.

#### 6. Hoe is het M&M profileringstraject opgebouwd?

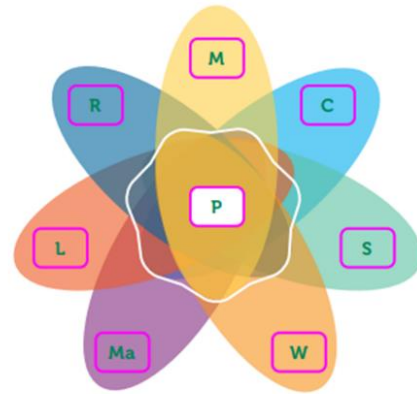
Per AIOS wordt naar aanleiding van het persoonlijk profileringsplan gekeken welke tijdsinvestering nodig is. Er kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een halve dag per week gedurende 2 jaar, maar andere indelingen zijn ook mogelijk. Hierbij wordt onder andere rekening gehouden met de doorlooptijd van het verandermanagement project en een eventuele managementcursus, waarbij het streven is om de combinatie van klinische en vakoverstijgende taken zoveel mogelijk overeen te laten komen met de latere beroepspraktijk. Tevens wordt er actief gezocht naar een win-win situatie voor zowel AIOS als klinisch opdrachtgever (zoals opleidingsteam of differentiatieopleider).

#### 7. Competentie ontwikkeling

Het M&M profileringstraject richt zich met name op de onderstaande Canmeds rollen:

1. Communiceren
2. Samenwerken
3. Maatschappelijk handelen
4. Leiderschap
5. Reflecteren

Communicatie is een belangrijk onderdeel van verandermanagement, waarbij het meewegen van belangen en het creëren van draagvlak kernwoorden zijn. Samenwerken is een belangrijke competentie bij alle vormen van het werk als internist, en zal in dit profileringstraject dan ook bij bijna alle onderdelen aan bod komen. Een van de belangrijkste leermiddelen hierbij is het verandermanagement project. Maatschappelijk handelen komt aan bod in het profileringsplan en bij de voortgangsgesprekken, waarbij er specifiek aandacht zal zijn voor de maatschappelijke (i.e. organisatorische /financiële /doelmatige) aspecten van het verandermanagement project. Deze aspecten zullen ook in de verschillende e-learnings en de management cursus aan bod komen. Leiderschap vindt vorm door het vervullen van een actieve leiderschapsrol binnen verschillende organen. Hierbij kan gedacht worden aan het nemen van de leiderschapsrol binnen een projectteam, voorzitter bij de ochtendoverdracht, het leiden van een MDO of een assistentenbestuur etc. Tot slot zal reflectie plaatsvinden bij het opstellen van het persoonlijk profileringsplan, als voorbereiding van de voortgangsgesprekken, tijdens gesprekken met de mentor en tijdens een eventuele managementcursus (met aandacht voor persoonlijk leiderschap).



Figuur 1: aangepaste CanMEDS bloem als basis voor het opleidingsplan Interne geneeskunde  
P: professionaliteit; M: medisch handelen en kennis Interne geneeskunde; C: communiceren;  
S: samenwerken; W: wetenschap; Ma: maatschappelijk handelen; L: leiderschap; R: reflecteren

## 8. Meesterstuk M&M

Aan het einde van het M&M profileringstraject wordt de AIOS getoetst door een toetsingscommissie bestaande uit (onafhankelijke) bestuurders en medisch leiders. Deze commissie zal worden samengesteld door de trajectbegeleider. Aan de hand van onderstaande informatie zal de commissie gezamenlijk besluiten of de AIOS voldoet aan de eisen voor het meesterstuk M&M:

1. Eindverslag met overzicht van leerdoelen, activiteiten en competentie ontwikkeling aan de hand van het persoonlijk profileringsplan
2. Mondelinge ‘verdediging’ van de AIOS. Hierbij zijn aanwezig: trajectbegeleider, klinische opdrachtgever en 2 onafhankelijke beoordelaars.
3. Opgehaalde beoordelingen in portfolio (KPB’s, 360 graden-beoordelingen, voortgangsgesprekken)

## 9. Start, tussen en eindgesprek

Samen met de trajectbegeleider bespreekt de AIOS de leerdoelen voor het profileringstraject en specifieke leerdoelen op basis van het persoonlijk profileringsplan. De besproken leerdoelen worden vastgelegd in het Formulier Startgesprek. Tijdens het startgesprek wordt ook afgestemd wie de mentor zal worden. Tijdens het profileringstraject worden er KPB’s en 360 graden beoordelingen afgenomen conform het persoonlijk profileringsplan, welke de basis vormen voor de tussentijdse- en eindgesprekken. Ongeveer halverwege het profileringstraject heeft de AIOS een gesprek met de trajectbegeleider om te bespreken hoe het gaat en hoe het met de voortgang in de leerdoelen gaat (formatieve beoordeling). Tijdens de mondelinge ‘verdediging’ kijkt de AIOS terug in hoeverre de leerdoelen zijn behaald. Zowel de eigen reflectie als de beoordeling van de toetsingscommissie worden vastgelegd in het Formulier Eindgesprek (summatieve beoordeling).