



Talentenklas voor aios

Programma 2015-2016



Inleiding

De AIOS-Talentenklas is het resultaat van een initiatief van bestuursleden van het Platform Medisch Leiderschap, bestuursleden van de Jonge Specialist, de Academie voor Medisch Specialisten, projectleider Medisch Leiderschap CanBetter (KNMG) en enkele opleiders met interesse voor het ontwikkelen van de leiderschapscompetenties van aios. Allen zetten zich hiervoor in vanuit de basisgedachte dat investeren in talentvolle 'aios die toekomstige medisch leiders worden' noodzakelijk is.

Doelstelling

Geïnteresseerde aios met aantoonbaar talent voor leiderschap en organisatie de mogelijkheid bieden een duidelijk managementprofiel te ontwikkelen.

In het '*Medical Leadership Competency Framework*' (Armit & Clark, 2009) staan de competenties die een specialist dient te bezitten om leiderschap rondom het primaire proces vorm te geven, beschreven. Het betreft vijf domeinen:

- Individuele kwaliteiten (zelfkennis, zelf reflecterend vermogen, continue persoonlijke ontwikkeling)
- Samenwerken (teamwork, stimuleren van anderen, ontwikkelingen en opbouw van relatienetwerk)
- Planning (planmatig en resultaatgericht werken, leidinggeven, omgaan met middelen)
- Kwaliteitsbeleid (patiëntveiligheid, kwaliteitsverbetering/innovatie, kritisch evalueren)
- Visieontwikkeling (vaststellen doelen / kaders, kennis toepassen, besluitvorming, evaluatie)

Bij deze doelstelling past het om deelnemers gedurende hun opleiding (in hun eigen organisatie) hun meerwaarde te laten bewijzen. Opleiders kunnen gedurende de leergang de leiderschaps- en organisatietalenten inzetten om gedurende het "facultatieve half jaar" extra inspanningen te leveren op het gebied van management- en organisatieontwikkeling.

Algemene informatie en werkwijze

Het programma kent 4 intensieve modules, met tussentijdse opdrachten en intervisie, verspreid over maximaal 18 maanden. Elke module kent 3 dagdelen met een verplichte overnachting, start op dag 1 om 18.00 uur en einde op dag 2 om ca. 17.00 uur. Tussen de modules zijn een aantal trainingsdagen en intervisie bijeenkomsten in de avonden gepland.

Data en tijden:

- *Module 1: Leiderschap*
17 december 2015 18:00 tot 18 december 2015 17:00 (inclusief overnachting)
- *Training persoonlijk leiderschap*
27 januari 2016 9:00 – 17:00 of 3 februari 2016 9:00 – 17:00
- *Module 2: Verandermanagement en management van complexiteit*
14 april 2016 18:00 tot 15 april 2016 17:00 (inclusief overnachting)
- *Intervisie*
Zelf in te plannen met intervisiegroep



- *Training effectief beïnvloeden, onderhandelen & conflicthantering*
10 juni 2016 9:00 - 17:00 of 24 juni 2016 9:00 – 17:00
- *Module 3: Financiën en ketenmanagement*
1 september 2016 18:00 tot 2 september 2016 17:00 (inclusief overnachting)
- *Intervisie*
Zelf in te plannen met intervisiegroep
- *Module 4: Kwaliteit & veiligheid*
8 december 2016 18:00 tot 9 december 2016 17:00 (inclusief overnachting)

De vier modules vinden plaats in Akoesticum, Ede, en zijn inclusief een overnachting en maaltijden. De trainingen in kleinere groepen vinden plaats in Utrecht. De intervisie heb je in kleinere groepen op een door de groep te kiezen locatie. Tijdens het gehele programma stimuleren we eigen initiatief, en verwachten we van de deelnemers dat zij onderling ruilen en aanpassingen in de planning initiëren en onderling oplossen, met kennisgeving aan de organisatie. Elke module is opgezet rond een centraal thema. De vijf domeinen van het 'Medical Leadership Competency framework' zijn volledig in het programma verweven. Iedere module start met een avondprogramma waar alle deelnemers hun huiswerkopdracht presenteren. Het erop volgende dagprogramma is gevuld met inleidingen van top-docenten, bestuurders van ziekenhuizen en zorgverzekeringen, leiders uit de zorg of andere sectoren en met discussies over de gepresenteerde thema's en het werken aan opdrachten in kleine groepen.

Vorbereiding door deelnemers

Per module ontvangen alle deelnemers vooraf een gedetailleerd programma waarin voorbereidende verplichte literatuur en eventuele opdrachten staan beschreven. Tijdens de modules, individuele en/of groepsopdrachten, praktijk-trainingen en intervisie is aanwezigheid verplicht, zij vormen tenslotte een samenhangend geheel. De deelnemers ontvangen een aantal leerboeken die als basis dienen. Literatuur, handouts en overige cursusinformatie staan op een cursuspagina waarvoor de deelnemers voorafgaand aan de eerste module inloggegevens ontvangen.

Programma

De rode draad in het programma is het thema 'groei naar leiderschap'. Waarbij leiderschap ruimer gedefinieerd is als management. Het programma begint met verkrijgen van inzicht in het eigen functioneren en het ontwikkelen van een eigen visie op management en leiderschap. Daarnaast krijgt de deelnemer inzicht in het maatschappelijk krachtenveld waarin de medisch specialist moet acteren. Voorafgaand en tijdens de intensieve modules maakt de deelnemer een reflectieverslag met de leerdoelen en de vorderingen. Centraal staat het ontwikkelen van kennis en vaarigheden.



Module 1: Leiderschap, 17 en 18 december 2015

Module 1 begint met het verkrijgen van een diepgaander inzicht in het eigen leiderschapsprofiel - “weten waar je staat” in combinatie met het helder formuleren van de leerdoelen voor dit ontwikkelprogramma. Het ontwikkelen van een eigen visie op organiseren en beleid en de verschillen tussen management en leiderschap vanuit verschillende perspectieven komen aan bod. Als ambitieuze en talentvolle bestuurder in spé lijkt de positie van topbestuurder aantrekkelijk: aanzien, een riant salaris en invloed. Tijdens deze eerste module besteden we aandacht aan reflectie op de andere kant: met welke krachten krijg je te maken, hoe verhoudt zich dit beeld tot de werkelijkheid? Wat is de houdbaarheid van een voorzitter of lid van een Raad van Bestuur? En wat kun je leren van de ervaringen van topbestuurders die uit hoofde van hun functie in zwaar weer hebben verkeerd? En wat zijn de specifieke omstandigheden waar een ziekenhuisbestuurder mee te maken krijgt?

Huiswerk voor de eerste module

- Formuleer op basis van de uitkomsten van het assessment je (voorlopige leerdoelen)
- Opdracht: bereid een 5 minuten pitch voor waarin je jezelf en je leerdoelen presenteert aan de groep
- Verplichte literatuur voor de eerste bijeenkomst:
 - o H.de Bruijn, M.Noordegraaf. *Professionals versus managers? De onvermijdelijkheid van nieuwe professionele praktijken*. DeBruijn_Noordegraaf - professionals vs managers
 - o Commissie Hilders. *Visiedocument De medisch specialist 2015 – Orde van Medisch Specialisten en wetenschappelijke verenigingen*. Oktober 2012. Visiedocument De Medisch Specialist 2015
 - o Witman, Y. *Doctor in the lead: balancing between two worlds*. Organization, 18 (4) 477-495. Witman, Y. - doctor in the lead- balancing between two worlds
 - o van Muijen, J. *‘De leider als volger’*. In: de leiderschapsbox. Redactie: J.Boonstra. Managementboek, Rotterdam, 2011. Leiderschapsbox - 8. De leider als volger - Jaap van Muijen
 - o Raamwerk medisch leiderschap, KNMG, Platform medisch leiderschap, Universiteit Twente
 - o Bekijk de presentaties over leiderschap op het CanBetter Congres
<http://knmg.artsennet.nl/Opleiding-en-herregistratie/Project-MMV-Home/Actueel/Agenda/Agendaitem/148448/CanBetterCongres-Medisch-leiderschap-in-de-vervolgopleiding.htm>
- **Kernwoorden:**
inzicht in eigen competenties, evenwicht theorie - praktijkervaring, vaardigheidstraining, visieontwikkeling, rolmodellen,



- **17 december - Avond 1 module 1:**

- 18.00 Ontvangst en
- 18:30 Eenvoudig diner
- 19:30 Kennismakingsavond

Alle aios krijgen de gelegenheid om in 5 minuten zichzelf te 'pitchen', waarin zij aangeven wie ze zijn, welke verwachtingen zij hebben van het programma en welke leerdoelen zij hebben n.a.v. de intake. Daarnaast nadere uitleg over het programma en de invulling van de eerste tussentijdse opdracht.
Kleine pauze, 21.45 uur afronding

- **18 december - Dag 2 module 1:**

- 08:30 Welkom en korte inleiding.
- 08:45 'Ken jezelf, ken je leiderschapsprofiel'. Op basis van de assessments krijgen deelnemers inzicht in de wijze waarop ze hun handelingsrepertoire als leider kunnen uitbreiden. De resultaten van de ochtend zijn de basis voor het leerproces.
- 10.00 Koffiepauze
- 10.15 Vervolg programma
- 13:00 lunch
- 14:00 Inleiding door Carina Hilders, hoogleraar Medisch Management en Leiderschap.
- 15.15 Pauze
- 15.30 persoonlijk verhaal van Piet Hein Buiting, bestuurder Jeroen Bosch Ziekenhuis.
- 17:00 Afsluiting met evaluatie-ronde

Je rondt de module thuis af met een reflectieverslag dat je twee weken voor de volgende module inlevert.

Training: Persoonlijk leiderschap

Eéndaagse training 'Persoonlijk Leiderschap'. 2 subgroepen die separaat 2x een training volgen van één dag. Tijdens deze dag besteden we aandacht aan persoonlijke effectiviteit door een intensieve workshop waarin met behulp van een acteur impact, conflictsituaties en onderhandelingsmomenten worden geoefend in rollenspellen. Het is een vervolg op de uitkomsten van module 1.

Docent: Remco Heukels, Heukels Trainingen, zelfstandig communicatie- en managementtrainer.



Module 2 : Verandermanagement en managen van complexiteit 14 & 15 april 2016

Module 3 gaat in op verandermanagement en het managen van complexiteit. Hierbij gaat het niet alleen om het onderkennen van de gewenste veranderingen en het ontwikkelen van een adequate strategie, maar ook om het onderkennen van belangen van verschillende partijen en hier productief mee om kunnen gaan. De gastsprekers zullen vanuit de theorie van disruptive management of vanuit hun praktijk ingaan op het managen van veranderingen. Ook tijdens deze module is er ruimte voor interactie en inbreng van de deelnemers.

Doelstelling:

- De deelnemer is in staat om gewenste veranderingen te definiëren, voorwaarden voor verandering te onderkennen en een effectieve veranderstrategie te ontwikkelen.
- De deelnemer is in staat om de belangen van diverse partijen in een politieke context te onderkennen en afwegingen te maken in die belangen om tot resultaat te komen
- De deelnemer kent de stappen van projectmanagement en kan die toepassen op een praktijkprobleem.
- De deelnemer kan de uitgangspunten van disrupted-management toepassen op de eigen vraagstelling.

Huiswerk ter voorbereiding module 2

- Het inleveren van een reflectieverslag. Formuleer in het verslag de leerdoelen op basis van het assessment en de uitkomsten van module 1 (zie notitie reflectieverslag)
- Thema uit de eigen praktijk benoemen voor het uitwerken in de individuele veranderopdracht en het schrijven van een kort veranderplan.
- Bekijken YouTube filmpje Disruptive Innovation (zie link op cursuspagina)
- Literatuur bestuderen

- Het houden van 4 interviews in de eigen organisatie over de wijze waarop diverse stakeholders hun leiderschap vorm geven:
 - met een opleider van een andere discipline, met een lid van de raad van bestuur / ziekenhuis directie
 - met een lid van de Raad van Toezicht
 - met de manager HRM
 - met een verpleegkundig managereen pitch voorbereiden over de inzichten, overeenkomsten en de verschillen tussen de deze interviews

Kernwoorden:

Verandermanagement, projectmanagement, omgaan met (tegengestelde) belangen.



- **14 april - Avond 1 module 2:**

- 18.00 Ontvangst en
- 18:30 Eenvoudig diner
- 19:30 De deelnemers presenteren de resultaten van hun interviewronde
- 21.15 kleine pauze
- 21:30 Toelichting op de veranderopdracht
- 21:45 Afronding

- **15 april - Dag 2 module 2:**

- 8:30 Korte inleiding
- 08:45 'De ondernemer' – Jaap Maljers , arts, zorgondernemer
- 10.00 pauze
- 10.15 'De ondernemer' – Aernout Somsen , cardioloog, oprichter Cardiologie Centra Nederland
- 11.30 pauze
- 11.45 'Verandermanagement, theoretisch perspectief' – Ton de Goeij
- 13:00 lunch
- 13.30 'Mind the gap' – Michiel Westerman, aios interne geneeskunde SLAZ
- 14.15 pauze
- 14.30 Werken aan de veranderopdracht – Ton de Goeij
- 15.45 pauze
- 16.00 Muzikaal avontuur
- 17.00 afsluiting

Je rondt de module thuis af door het schrijven van een reflectieverslag.

Intervisie 1

Elke deelnemer brengt in een van beide intervisiebijeenkomsten een casus in. De groep behandelt deze casus volgens specifieke intervisie-methodiek onder leiding van een coach.

Training: Effectief beïnvloeden, onderhandelen & conflicthantering – 10 of 24 juni 2016

Eendaagse training 'effectief beïnvloeden, onderhandelen & conflicthantering' in 2 subgroepen die separaat 2x training volgen van één dag. Tijdens deze dag besteden we aandacht aan persoonlijke



effectiviteit door een intensieve workshop waarin men met behulp van een acteur inzicht krijgt in de eigen communicatie- en leiderschapsstijl.

Docent: Remco Heukels, Heukels Trainingen, zelfstandig communicatie- en managementtrainer

Module 3: Financiën en (ZORG)ketenmanagement – 1 & 2 september 2016

Module 2 gaat dieper in op de context waarbinnen een (ziekenhuis)bestuurder zijn of haar koers vaart. We bespreken de zorgketen en de belanghebbenden, evenals het financiële stelsel dat wij in Nederland kennen. Hierbij draait het erom de ontwikkelingen op macro-niveau te kunnen vertalen naar de eigen praktijk. Een aantal gastsprekers zal in de ochtend het thema nader uitdiepen, waarna 's middags ruimte is voor het uitwerken van een casus en voor interactie. Daarnaast is een gast spreker uitgenodigd die zal toelichten hoe hij leiding geeft aan een koor of orkest en in gesprek gaat met de deelnemers over de parallellen met de situatie in de zorg.

Doelstelling

- De deelnemer is in staat om financiële afwegingen in de eigen praktijk te maken tegen de achtergrond van het financieringssysteem van de gezondheidszorg,
- De deelnemer kan de uitgangspunten van ketenmanagement toepassen op (een deel van) de eigen patiëntenpopulatie,
- De deelnemer kent overeenkomsten en verschillen tussen leidinggeven aan professionals binnen de context van de zorg en in andere situaties.

Huiswerk ter voorbereiding module 3

- Het inleveren van een reflectieverslag
- Literatuur projectmanagement (zie link op cursuspagina)

Kernwoorden:

Bestuur, governance, ziekenhuisfinanciën, zorgketen, leidinggeven aan professionals.

- **1 september - Avond 1 module 3:**

- 18.00 Ontvangst en
- 18:30 Eenvoudig diner
- 19:30 Inleiding en discussie met Renske Leijten 'De rol van de politiek'
- 20.45 pauze
- 21.00 in duo's : wat neem je mee voor het programma van morgen ?
- 21.45 afronden.



- **2 september - Dag 2 module 3:**

- 8:30 Ketenzorg in de cardiologie door Martin Schalijs
-hoogleraar en afdelingshoofd Cardiologie LUMC
- 09.15 korte pauze
- 09.30 Ziekenhuisfinanciering door Gerard van Loon
-directeur financiën LUMC
- 10.45 korte pauze
- 11.00 De rol van de zorgverzekeraar binnen het zorgstelsel door Tom Kliphuis
-voorzitter Raad van Bestuur VGZ
- 12.30 lunch
- 13.15 Ketenzorg in de verloskunde door Ellen Nijkamp
-AIOS Gynaecologie en deelnemer 2^e AIOS Talentenklas
- 14.15 korte pauze
- 14.30 bespreken huiswerkopdracht in intervisiegroep
5 minuten pitch per deelnemer en nabespreking
- 16.30 plenaire afronding, toelichting module 4 en huiswerkopdracht.

Je rondt de module thuis af met een reflectieverslag

Intervisie 2

De specifieke invulling wordt in de vastgestelde subgroepen nader ingevuld in overleg met de betreffende coach.

Huiswerk ter voorbereiding module 4

- Inleveren van het reflectieverslag
- Bestuderen van de literatuur
- Voorbereiden van de eindpresentatie



Module 4 Kwaliteit en veiligheid – 8 en 9 december 2016

De afsluitende vierde module gaat over kwaliteit en veiligheid.

Tijdens het ochtendprogramma komen drie inleiders aan het woord over dit thema. Zij zullen vanuit verschillende perspectieven inzoomen op de thematiek.

In de middag presenteren de deelnemers de resultaten van hun individuele project.

- **8 december**

- 18.00 Ontvangst en
- 18:30 Eenvoudig diner
- 19:30 Groepsopdracht
- 20.45 Oogst en evaluatie

- **9 december**

- 8:30 Prof. dr. G.H. (Geert) Blijham, oud bestuurder UMCU en voorzitter van verschillende Raden van Toezicht
- 09.45 korte pauze
- 10.00 Prof. dr. R.J.M. (Robert) Klautz, hoogleraar thoraxchirurgie LUMC
- 11.15 korte pauze
- 11.30 Mevrouw Dr. J.A.A.M. (Ronnie) van Diemen-Steenvoorde, inspecteur-generaal IGZ
- 12.45 lunch
- 13.30 presentatie individuele projecten in groepen begeleid door
Mevrouw prof.dr. A.M.G.A. (Anne Marie) de Smet, Afdelingshoofd Intensive Care Volwassenen UMCG
Prof.dr. M.J. (Martin) Schalijs, cardioloog UMCG
Drs. P. (Paul) Wormer, arts MBA, adviseur en (team)coach
Mevrouw drs. A.M.M. (Ton) de Goeij, organisatieadviseur, docent en coach

(met om 15.30 een korte pauze)
- 16.30 Feestelijke afsluiting en uitreiking certificaten



Bijlage 1: cursusliteratuur

Boeken uitgereikt bij module 1:

- P.Ramler, W.Raadgers. Samenwerken vergt onderhoud. VvAA, Utrecht, 2005.
- P.Ramler, W.Raadgers, De ring in – onderhandelen binnen en namens (para)medische maatschappen. VvAA, Utrecht, 2011
- M.de Vries en J.Kossen. Zo werkt de zorg in Nederland. Kaartenboek gezondheidszorg Editie 2015. Argumentenfabriek, Amsterdam, 2014.

Overige literatuur

- H.de Bruijn, M.Noordegraaf. *Professionals versus managers? De onvermijdelijkheid van nieuwe professionele praktijken*. DeBruijn_Noordegraaf - professionals vs managers
- Commissie Hilders. *Visiedocument De medisch specialist 2015 – Orde van Medisch Specialisten en wetenschappelijke verenigingen*. Oktober 2012. Visiedocument De Medisch Specialist 2015
- Witman, Y. *Doctor in the lead: balancing between two worlds*. Organization, 18 (4) 477-495. Witman, Y. - doctor in the lead- balancing between two worlds
- van Muijen, J. 'De leider als volger'. In: de leiderschapsbox. Redactie: J.Boonstra. Managementboek, Rotterdam, 2011. Leiderschapsbox - 8. De leider als volger - Jaap van Muijen
- Jaap Boonstra. *Succesvol veranderen van organisaties*. In: De verandermanagementbox (deel 1). Mainpress, Rotterdam, 2008
- Hans Vermaak. *Strategieën voor veranderen*. In: De verandermanagementbox (deel 11). Mainpress, Rotterdam, 2008
- *The Health Foundation. Quality improvement made simple*. Second edition. The Health Foundation, London, 2013
- Wanrooy, M.J. *Managementopvolging in professionele organisaties – waarom mislukken professionals als manager?* In: Holland Management Review, nr.85, 2002
- John P.Kotter. *Leading change. Why transformation Efforts Fail*. In: Harvard Business Review, januari 2007.
- Artikel projectmanagement
- Henry Mintzberg *Covert Leadership*. In: Harvard Business Review, december 1998.
- Raamwerk Medisch Leiderschap, KNMG, Platform Medisch Leiderschap, Universiteit Twente

Overige media:

- Mediaclip Disruptive Innovation - Youtube