

Tabel 2. Competenties en vaardigheden behorend bij medisch leiderschap bij de specialist ouderengeneeskunde

In onderstaande tabel wordt een omschrijving gegeven van de competenties en vaardigheden van medisch leiderschap van de specialist ouderengeneeskunde (SO) ingedeeld op basis van het model uit figuur 2. Per competentie/vaardigheid is weergegeven uit welke bron(nen) zij afkomstig is. De bronnen zijn onderverdeeld in documenten die de huidige professionele standaard van de specialist ouderengeneeskunde en de kaderartsen beschrijven en documenten die de visie op de toekomstige positie beschrijven. Ook is de input van de interviews met sleutelfiguren, van de groepsdiscussie tijdens twee regioavonden van Verenso, evenals de geanonimiseerde adviezen van 4 jaar kwaliteitsvisitatie verwerkt.

Professionele standaard (huidig)

1. Beroepsprofiel specialist ouderengeneeskunde
2. Handreiking Taakdelegatie
3. Handreiking Multidisciplinair overleg
4. Handreiking Professionele verantwoordelijkheid

Opleidingsplannen kaderartsen

5. Opleidingsplan kaderopleiding Eerste lijn
6. Opleidingsplan kaderopleiding Geriatrische revalidatie
7. Opleidingsplan kaderopleiding Psychogeriatric
8. Opleidingsplan kaderopleiding Opleiden
9. Opleidingsplan kaderopleiding Palliatieve zorg

Visiedocumenten (visie)

10. Project SO 2020 (focusgroepen)
11. Visiedocument SOON
12. Nieuw landelijk opleidingsplan SOON 2015

Interviews, groepsdiscussies en kwaliteitsvisitaties

13. Interviews sleutelfiguren
14. Groepsdiscussies Verenso regio-avond Gooi en Utrecht
15. Geanonimiseerde aanbevelingen kwaliteitsvisitaties

Competenties en vaardigheden		Bronnen					
Persoonlijke effectiviteit		Huidig	Kader-artsen	Visie	Sleutel-figuren	Regio-avond	Kwaliteitsvisitaties
- De SO treedt op als vertegenwoordiger vanuit zijn werk of opdrachtgever, evenals vanuit de eigen professionele beroepsgroep^{1,15} - De SO werkt systematisch en doelgericht aan verbetering van het eigen beroepsmatig functioneren.^{8,10,15} - De SO neemt initiatief in het verbeteren van de eigen praktijkvoering^{9,13} en onderhoudt zijn eigen professionaliteit.^{14,15} - De SO neemt zijn eigen verantwoordelijkheid en stimuleert andere zorgprofessionals ook te handelen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en expertise.^{13,15} - De SO vertoont adequaat persoonlijk en interpersoonlijk gedrag.^{6,7,9} - De SO is integer¹⁴ en representatief.^{14,15} - De SO is proactief en initiatiefrijk.^{10,15} - De SO is zichtbaar,^{13,14,15} assertief, verantwoordelijk, zelfsturend, besluitvaardig, samenwerkingsgericht, constructief^{10,11,13-15} en zakelijk.^{10,13,14} - De SO heeft zelfinzicht, is in staat tot zelfreflectie en kan adequaat feedback geven en ontvangen op inhoudelijk handelen, gedrag en processen zowel positief als kritisch.^{10,11,13-15} - De SO kan overstijgend denken en heeft een abstraherend vermogen en helikopterview.¹³⁻¹⁵ - De SO kan prioriteiten stellen^{10,13}, time-managen, grenzen bewaken en is stressbestendig.^{13,15} - De SO kan motiveren, inspireren, verleiden^{10,13,14} en enthousiasmeren.¹⁴ - De SO kan zijn denkwijze/expertise uitdragen zonder deze aan anderen op te leggen.^{13,15}		X					X
			X	X			X
			X		X	X	X
					X		X
			X				X
						X	X
				X			X
				X	X	X	X
					X	X	X
				X	X		X
				X	X	X	
					X		X

Regievoering	Huidig	Kader- artsen	Visie	Sleutel- figuren	Regio- avond	Kwaliteits visitaties
- De SO voert, binnen een instelling, de regie over de inhoud van het behandelplan, heeft altijd de verantwoordelijkheid over het medisch beleid en indiceert de benodigde behandelingen en zorg, in overeenstemming en in samenspraak met de patiënt en alle hierbij betrokken hulpverleners. ^{3,4,6,7,13-15}	X	X		X	X	X
- De SO voert de regie over het MDO. Hij benadert de patiënt integraal, heeft het overzicht, stuurt de processen aan, bewaakt actief het proces en evalueert de behandeldoelen met het multidisciplinaire team en de patiënt. Hij overlegt doelmatig en ziet toe op de uitvoering, om een eenduidig beleid te waarborgen. ^{1,3,6,7,9-15}	X	X	X	X	X	X
- De SO organiseert de (multidisciplinaire) zorg op het niveau van de individuele patiënt, ook buiten de instelling. De SO gaat verbindingen aan met overige professionals in de omgeving en sluit samenwerkingsovereenkomsten met hen af. ^{5,10,11,14,15}		X	X		X	X
- De SO schetst het kader voor taakdelegatie binnen de behandelgroep ^{2,15}	X					X
- De SO draagt bij aan effectieve interdisciplinaire samenwerking en heeft het vermogen om verschillende professionals samen te brengen, te verbinden. ^{6,7,9,11,14,15} De SO onderkent, luistert en staat open voor de competenties en expertise van andere teamleden, respecteert de meningen en rollen van individuele teamleden, draagt bij aan een gezonde teamontwikkeling en zet zijn/haar eigen deskundigheid in bij de taken waar het team voor staat. ^{6,9,13-15}		X	X	X	X	X
- De SO neemt initiatief en is proactief in het vergaren van informatie uit verschillende bronnen en kan dit in verband brengen. ^{13,15}				X		X
- De SO is in staat het individuele cliëntbelang af te wegen tegen het organisatiebelang en beiden te dienen. ¹⁰			X			
- De SO heeft kennis van zaken om de regietaak op zich te nemen. ¹³⁻¹⁵				X	X	X
- De SO durft keuzes te maken, positie te kiezen en kan deze besluiten onderbouwen en op juiste wijze communiceren in de aansturing van het multidisciplinaire proces. ^{11,13-15}			X	X	X	X

Beleidsparticipatie	Huidig	Kader- artsen	Visie	Sleutel- figuren	Regio- avond	Kwaliteits visitaties
- De SO levert een richtinggevende bijdrage aan het medische kwaliteitsbeleid binnen een gezondheidszorgorganisatie ^{1,15} , zowel over vakinhoudelijke als vakoverstijgende (organisatorische) zaken. ¹³ De SO toont hiervoor initiatief, is proactief en werkt planmatig en anticiperend om de kwaliteitsverbetering teweeg te brengen. ^{7,9,10,13-15}	X	X	X	X	X	X
- De SO neemt vanuit zijn verantwoordelijkheid en expertise een heldere positie in een organisatie, als individu en als vakgroep. ^{13,15}				X		X
- De SO functioneert als medisch adviseur. ^{10,12-15} Hij heeft een observerende, signalerende en adviserende rol (gevraagd en ongevraagd) over de kwaliteit van zorg ^{1,13,15} , zowel binnen de eigen organisatie als in samenhang met andere organisaties. ⁹ Hij draagt constructieve oplossingen aan over vakinhoudelijk en vakoverstijgende (organisatorische) zaken. ¹³⁻¹⁵	X	X	X	X	X	X
- De SO levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van kennis en/of beleid. ^{6,7,9,15} De SO denkt mee in ontwikkelingen ^{5,9,15} en participeert in netwerken/overlegstructuren ^{5,15} ten behoeve van de bewaking en verbetering v.d. voorwaarden waaronder de ouderenzorg geboden wordt. ^{5,6,7,9,15}		X				X
- De SO is zich bewust van het belang om (landelijke, politieke, maatschappelijke) bewegingen in het vakgebied te volgen en in staat, waar nodig, de organisatie van zijn werk daarop aan te passen ^{10,14,15} en de zorgorganisatie daarover te adviseren. ^{13,15}			X	X	X	X
- De SO is een geschikte gesprekspartner op bestuurlijk niveau. ^{10,12-15} Hij beheerst die communicatieve vaardigheden en gesprekstechnieken nodig om de gewenste c.q. vereiste organisatorische inbedding binnen de organisatie te bewerkstelligen. De SO kan een heldere boodschap uitdragen, weet hoe hij zijn expertise brengt en heeft overtuigingskracht. ^{10,13-15}			X	X	X	X
- De SO heeft organisatiegevoel. Hij is zich bewust van de verschillende krachten die spelen op de hele organisatie en zijn positie daarin. Hij heeft kennis van de regelgeving en snapt de hoofdlijnen van de geldstromen. De SO is in staat medische inhoud en bedrijfsvoering aan elkaar te koppelen. ^{13,15}				X		X
- De SO kan verschillende belangen en perspectieven afwegen. Hij heeft oog voor de rol van de manager. De SO verliest zich niet in zijn eigen standpunt/einddoel, maar kan meebewegen. ¹³⁻¹⁵ . De SO is in staat het cliëntbelang van een specifieke patiëntencategorie af te wegen tegen het organisatiebelang en beiden te dienen. ¹⁰			X	X	X	X
- De SO weet een goede samenwerkingsrelatie op te bouwen met het management van de instelling, de eigen zorgorganisatie, samenwerkingsverbanden of beroepsorganisaties. ^{5,6,7,9,13-15}		X		X	X	X

Ondernemerschap	Huidig	Kader- artsen	Visie	Sleutel- figuren	Regio- avond	Kwaliteits visitaties
- De SO heeft een ambassadeursfunctie. Hij is in staat de complexe ouderenzorg binnen elke setting, intra als extramuraal, lokaal of landelijk te profileren en positioneren. ^{5,10,13,14,15} Hij maakt zijn expertise kenbaar, biedt het op de juiste manier aan en is zichtbaar in het veld van de ouderenzorg. ^{5,13,15} Hij kan het belang van de ouderengeneeskunde, of een subspecialisatie, vertalen binnen de organisatie, regio, media en politiek, ^{7,9,10} en opkomen voor goede medische zorg voor kwetsbare ouderen. ¹³		X	X	X	X	X
- De SO functioneert als ondernemer vanuit zijn medische expertise; hij kan in elke setting, organisatieverband of als vrij beroep de ouderengeneeskunde, of een subspecialisatie, innoveren en initiatieven ontwikkelen en legt hiervoor contacten. De SO vervult hierin een voortrekkersrol. ^{5,6,9,10,11,12,13,14}		X	X	X	X	
- De SO neemt initiatief om de bestaande medische zorg te verbeteren en verder te ontwikkelen. ¹³⁻¹⁵ (basis ondernemerschap)				X	X	X
- De SO realiseert nieuwe markten en diensten en heeft oog voor nieuwe doelgroepen en organiseert de daarbij horende informatie- en geldstromen. Zowel binnen als buiten de zorginstelling (gevoerd ondernemerschap). Zo trekt hij naar de eerste lijn en zet een keten of zelfstandige maatschap op. ¹³⁻¹⁵				X	X	X
- De SO werkt intensief samen met zijn eigen team van zorgprofessionals, partners daarbuiten en instellingen die (rand)voorwaardelijk een rol spelen zoals plaatselijke overheden. ^{5,6,7,9,11,12,13,15} De SO draagt bij aan een effectieve samenwerking en ketenzorg, maakt verbinding tussen deze verschillende gesprekspartners ^{5,6,7,9,13,15} en is de verbindende factor tussen 1 ^e , 2 ^e en verpleeghuislijnen ¹⁰ . De SO is op de hoogte van alle relevante, ook niet-medische, partijen en de sociale kaart, onderhoudt contact en stimuleert anderen tot het leggen van deze contacten. ⁵		X	X	X		X
- De SO is op de hoogte van ontwikkelingen binnen de ouderenzorg op landelijk niveau, zoals veranderingen in wet en regelgeving en financieringsstromen, en springt in op deze maatschappelijke en marktontwikkelingen. ^{13,15}				X		X
- De SO is in staat projectmatig te werken. Hij kan een projectplan schrijven en aansturen. De SO weet ideeën te concretiseren en te kaderen tot een haalbaar plan. Hij onderkent de grenzen van zijn eigen expertise en weet relevante expertise van anderen aan te boren. ^{5,13}		X		X		
- De SO heeft ondernemersvaardigheden zoals financieel management, kent te lijnen en spreekt de taal van de organisatie. De SO snapt dat hij vraag gestuurd werkt en weet wie zijn klanten zijn, hij weet waar markt/behoefte voor is. De SO kan onderhandelen met organisaties over inzet, werkwijze en financiering in het kader van nieuwe en bestaande projecten. ^{5,10,11,13,14} De SO kan hierin meebewegen zonder eigen standpunt uit het oog te verliezen. ¹³		X	X	X	X	
- De SO kan zichzelf verkopen en wijst op zijn competenties om vanuit dat perspectief het vak verder ontwikkelen. ^{10,13-15}			X	X	X	X
- De SO heeft lef, denkt out of the box, is creatief, durft buiten zijn comfort zone te treden en kan omgaan met de onzekerheid die dit teweeg brengt. ^{13,14} De SO heeft een visie op de toekomst van de ouderenzorg en draagt dit uit. ¹³⁻¹⁵ Hij ziet kansen en handelt daarop. ^{13,14}				X	X	X
- De SO kan mensen inspireren in veranderingstrajecten en laten inzien waarom iets anders moet en/of beter kan. ^{13,14}				X	X	