

# The Surgical Pathologist and the Medical Director

19 Nov. 2011

Forum of Pathology

Brussels

Van Dijck Herwig

# WIE is de patholoog-anatoom ?

- De patholoog-anatoom als ziekenhuisarts
- Ziekenhuisartsen zijn **Professionals**  
( Kenniswerkers)( Knowledge workers)

*Kernwerkers* voor hun Kennis en Kunde in het Ziekenhuis  
maar *Randwerkers* voor het algemene en specifieke  
medewerkersbeleid van het Ziekenhuis.

# Definitie: Weggeman Leiding geven aan professionals: niet doen!

- Zeer hoog opgeleid en zeer gespecialiseerde kennis
- Streeft naar autonomie en heeft het recht keuzes te maken over hoe en met welke middelen het beroep wordt uitgeoefend
- Is gedreven, zelfstandig en creatief
- Heeft behoefte aan identificatie met de beroepsgroep
- Heeft een sterke beroepsethiek
- Hanteert professionele standaarden
- Is individueel ingesteld
  
- AUTONOMIE

# Evidence based is dat de groep van Professionals anders zijn!

- Henry Mintzberg, Toward Healthier Hospitals in Health Care Manage Rev. 1997, 22 (4) 9-18
- W. Sermeus, Integratie van Klinische Zorg en management in Acta Hospitalia, 1996, 2, 5-17
- Business Bibliotheek: Henry Mintzberg over Management, De wereld van onze organisaties. Hoofdstuk 10: De professionele Organisatie.
- Hans De Bruijn, Managers en Professionals, 2008, Academic Service ( [www.sdu.nl](http://www.sdu.nl)).
- .....

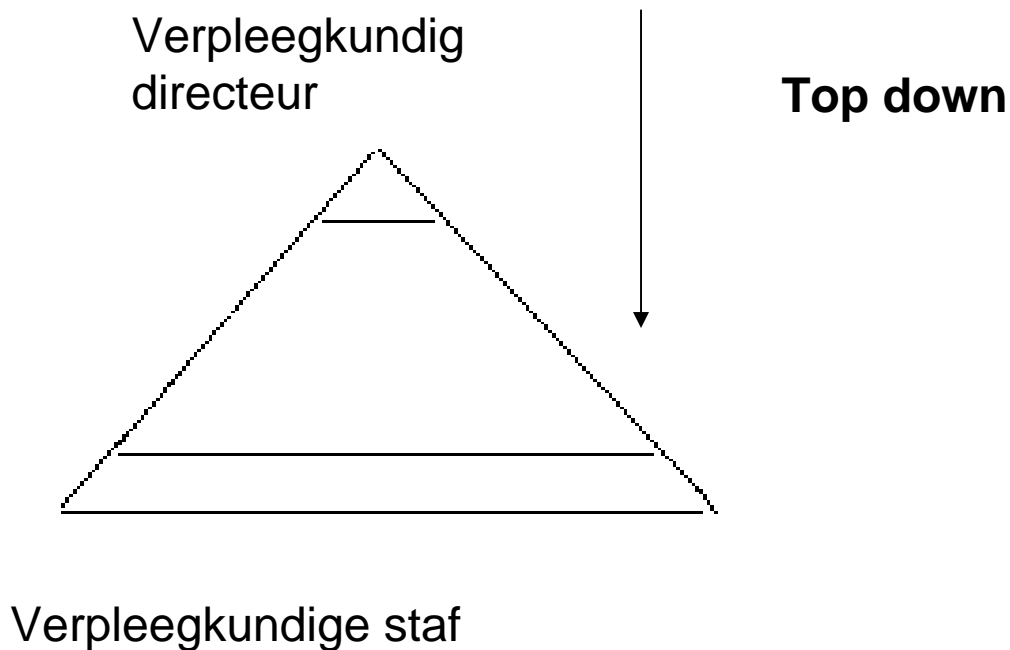
# Mathieu Weggeman Leidinggeven aan professionals? *Niet doen!*



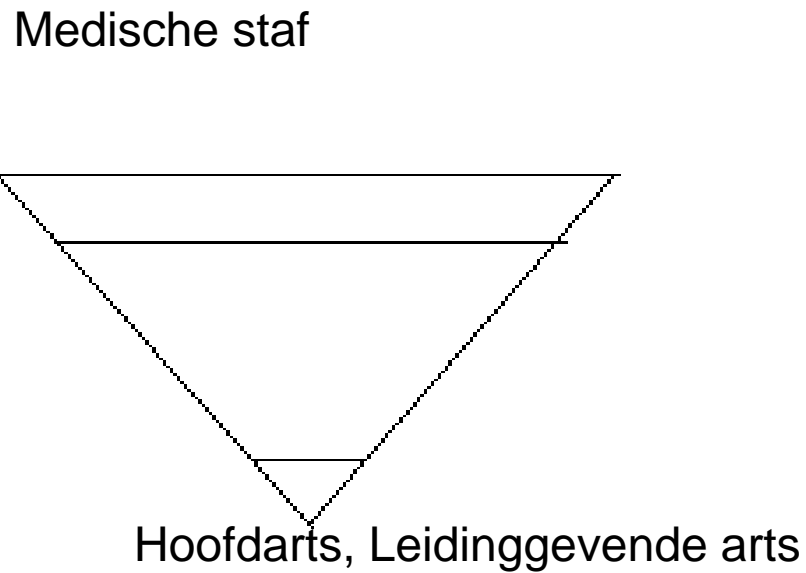
Over kenniswerkers,  
vakmanschap en innovatie

S C R I P T U M

# Leiding in een Normale Hierarchie



# Professionele hiërarchie



**Bottom up**

EN JA  
HOOR...

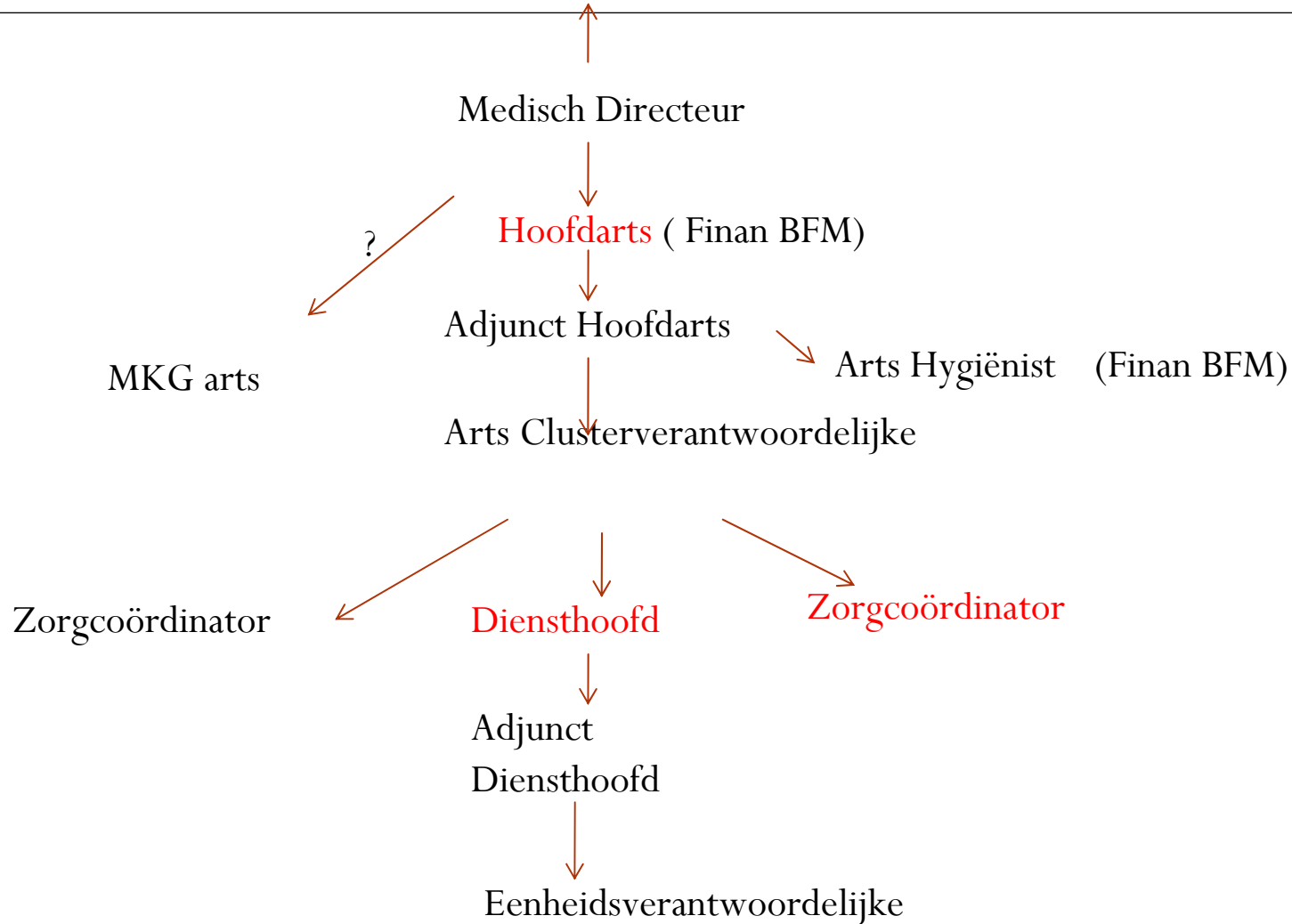






Association Francophone des  
Médecins Chéfs

Vlaamse Vereniging van  
Hoofdartsen



Artsen in raden en commissies.  
Financiering MFC Com MM: BFM

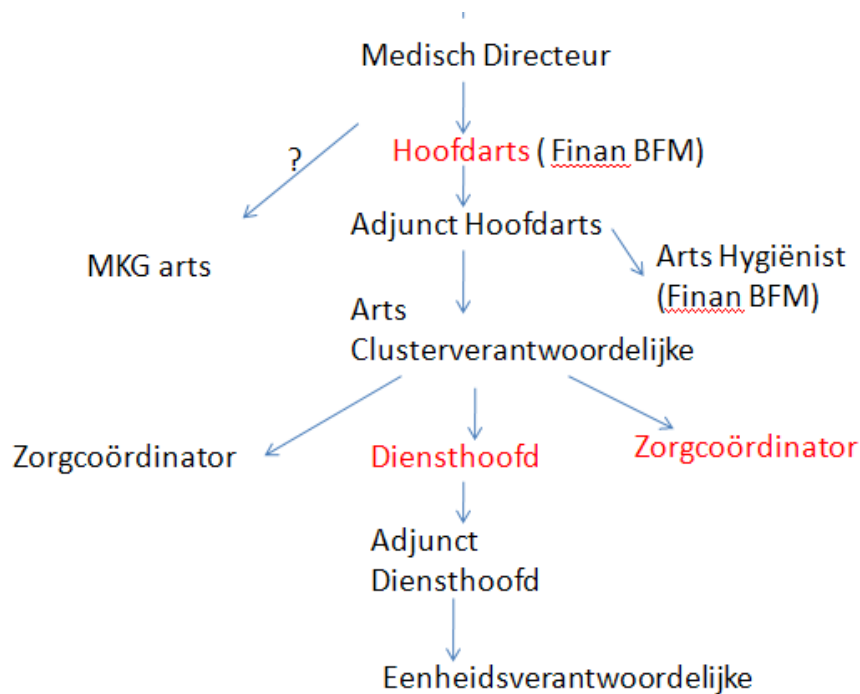
pm PST arts ook in BFM

# Mintzberg Valkuil

## **Vicieuze dysfunctionerings-cirkel**

- Bottom-up organisatie veranderen door toenemende technocratische beheersingsmaatregelen in bestuurlijke centralisatie in top down organisaties is een vicieuze dysfunctionerings-cirkel.

# Werkelijkheid:complex en vlak



” ABC of Clinical Leadership”

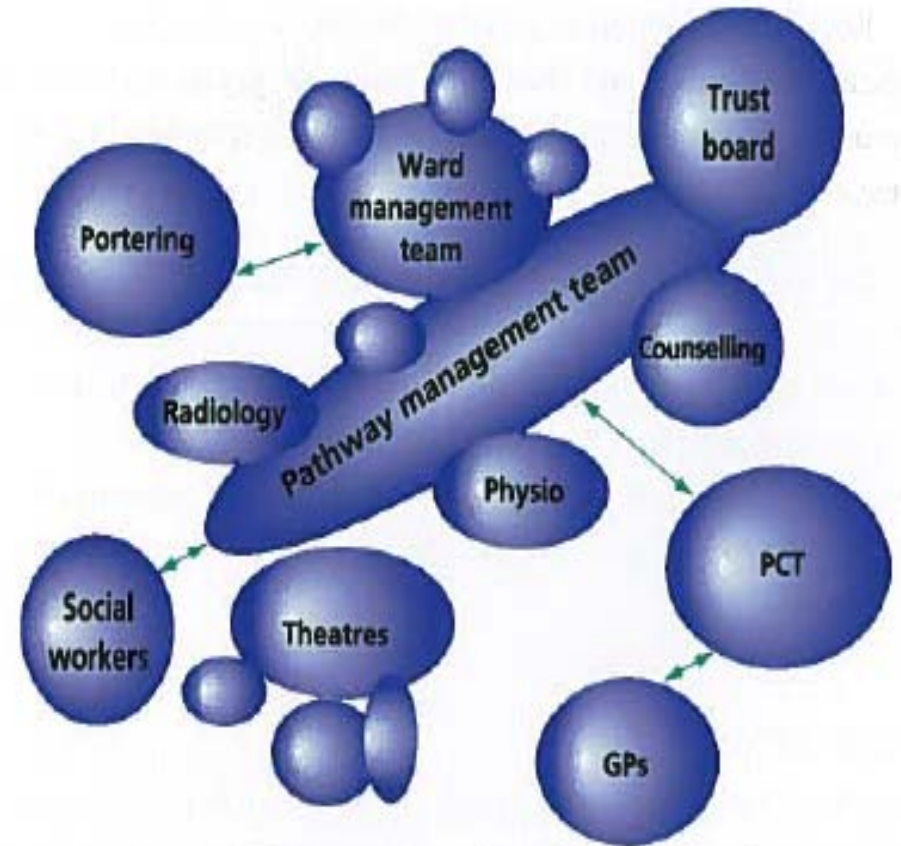


Figure 4.2 Team communities.

Team communities bring together a number of teams which rely on each other to a greater or lesser extent to deliver higher-level outcomes.



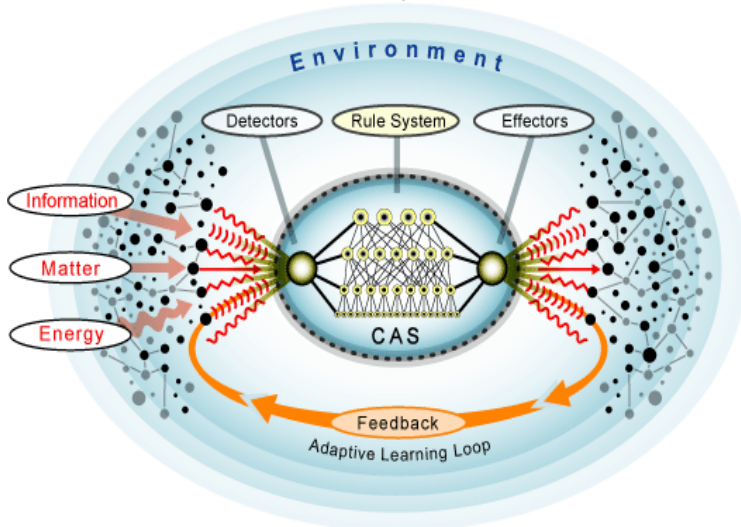
Cas [**Complex Adaptive Systems**] are systems that have a large numbers of components, often called agents, that interact and adapt or learn.

Holland, John H.; (2006). "Studying Complex Adaptive Systems." *Journal of Systems Science and Complexity* 19 (1): 1-8.

<http://hdl.handle.net/2027.42/41486>



Complex Adaptive System (CAS) Model



# De termietenheuvel

- SIMPLE RULES
- Kleine veranderingen in het systeem met soms grote gevolgen wegens sneeuwbaaleffect
- Zelf organiserend met weinig hiërarchie
- Aan de rand van de chaos
- Veranderen de omgeving voortdurend en daardoor ook zichzelf
- ....

# Een zwerm spreeuwen volgt drie eenvoudige regels

- Hou minimale afstand tussen elkaar
- Pas je snelheid aan de groep aan
- Beweeg in de richting van het gepercipieerde centrum

*De gezondheidszorg als complex adaptief systeem*

*Een ander perspectief op innovatie*

*Paul Gemmel*

*Lieven De Raedt*

*Vlerick Management School 2008*

# VERSCHIL TUSSEN LEIDERS EN MANAGERS

---

## LEIDERSCHAP

geven richting aan:  
ontwikkelen een visie voor de toekomst

communiceren van de visie in woorden en daden

creatie van teams en coalities

motiveren en inspireren

produceert verandering

## MANAGEMENT

planning en budgettering:  
gedetailleerde tijdsplanning voor resultaten

organiseren en bemannen met staf:  
aanreiken van procedures en methoden en systemen

controle uitoefenen en problemen oplossen

produceert een graad van voorspelbaarheid en orde



# Sturing door Hoofdgeneesheer is beperkt in Pathologische-anatomie

- Geen harde (cijfer) gegevens voorhanden die een beeld geven.
- Uit ervaring weet ik dat MTD's vaak ruimte in de associatie maken voor DH en faciliteiten en ondersteuning geven omdat dat zich sterk financieel vertaalt. Een goede manager brengt geld op. Win ,win voor het ziekenhuis als het ook een goede leider is en als de visie gelijk loopt met die van het ziekenhuis
- Niet MTD's wisselende invulling door associatie en daar zal de Hoofdgeneesheer meer moeten leiden en managen

# Situering

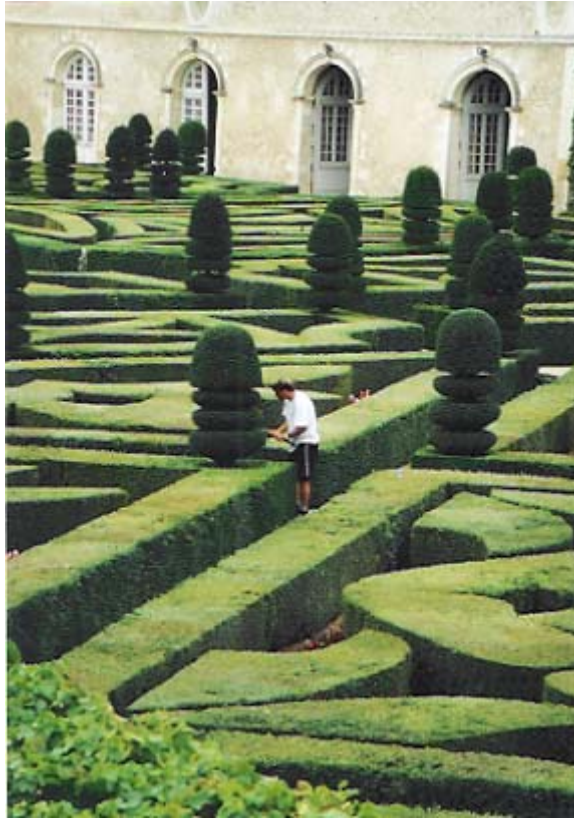
Leidinggevende arts

Ziekenhuis  
Welbehagen



Ziekenhuisarts  
Welbehagen

Evenwicht Stok is Beleid naar  
de artsen



# Waarom een beleid van Human Resources naar artsen?

- Het is onze overtuiging dat die instellingen die professioneel werk maken van het welbevinden van artsen op korte termijn een verbetering zullen ervaren van de werking van het artsencorps op zich en van de relaties van dat corps met de andere geledingen van het ziekenhuis. Dat zal leiden tot het beter functioneren van het ziekenhuis als geheel.



bestel dit boek

print

[Share / Save](#)

[Terug naar lijst resultaten](#)

### Arts in het ziekenhuis

Een HR-perspectief

Karel De Witte, Kristof Eeckloo,  
Arthur Vleugels

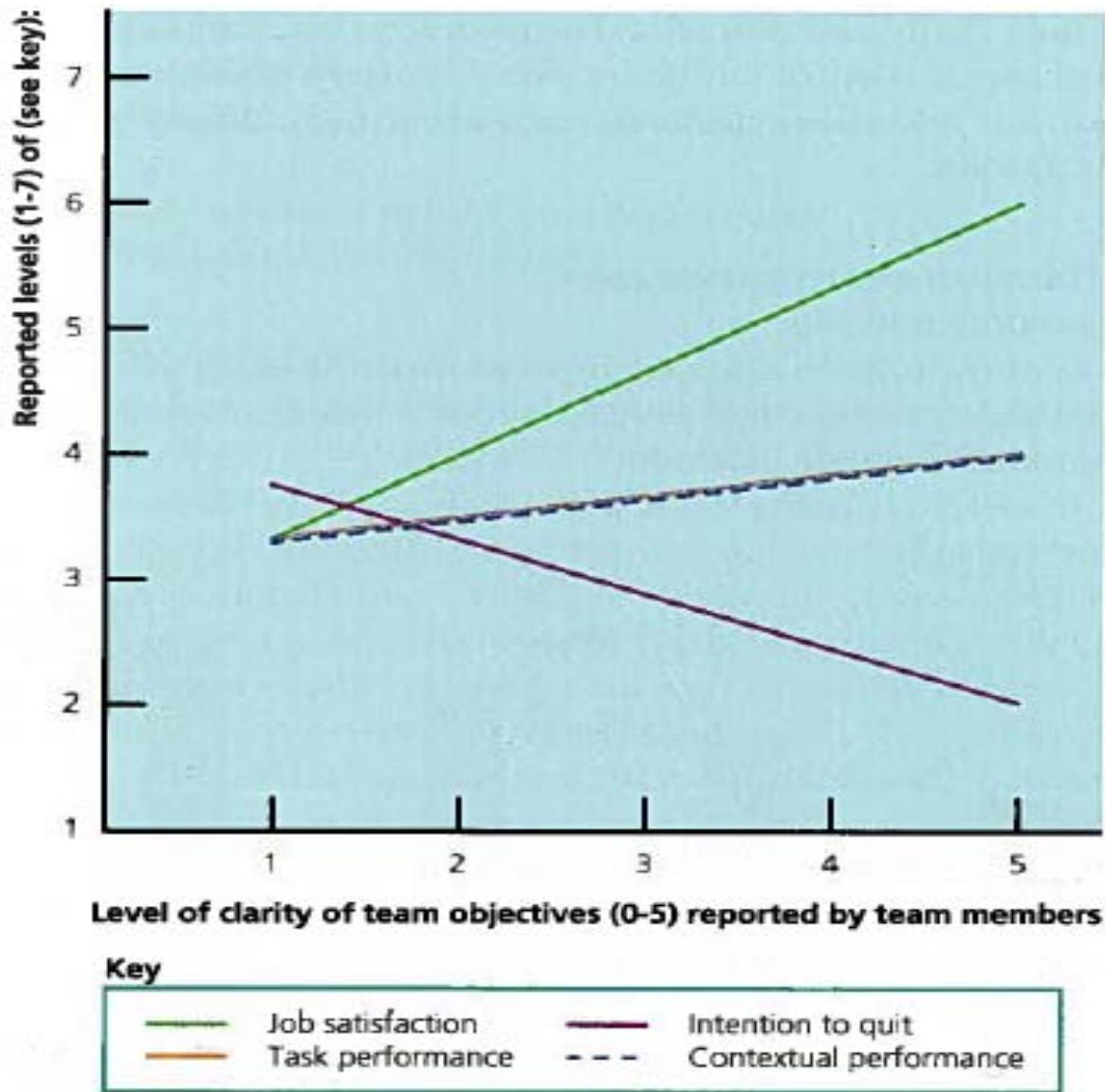
#### Vanaf 22-03-2011 in uw boekhandel!

- Het eerste boek over HR-beleid voor artsen in ons taalgebied
- Geschreven door experts met jarenlange ervaring in de gezondheidszorg
- Een overzicht van de huidige best practices en uitleg bij de toekomstperspectieven
- Dit boek geeft directies en bestuurders handvatten om hun beleid voor artsen vorm te geven
- Aan de praktijk getoetst bij leidinggevende artsen
- Een onmisbare gids voor artsen in opleiding

#### » Technische gegevens

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| ISBN  | : 9789020993493                  |
| Verkoopprijs                                | : 27,50 EUR                      |
| NUR-code                                    | : 807   Personeel en Organisatie |
| <b>Vanaf 22-03-2011 in uw boekhandel! *</b> |                                  |
| Formaat                                     | : niet gespecificeerd            |
| Product                                     | : boek                           |
| Afwerking                                   | : Paperback                      |
| Druk  | : 1                              |
| Aantal pagina's                             | : 256                            |
| Uitgave                                     | : LannooCampus                   |

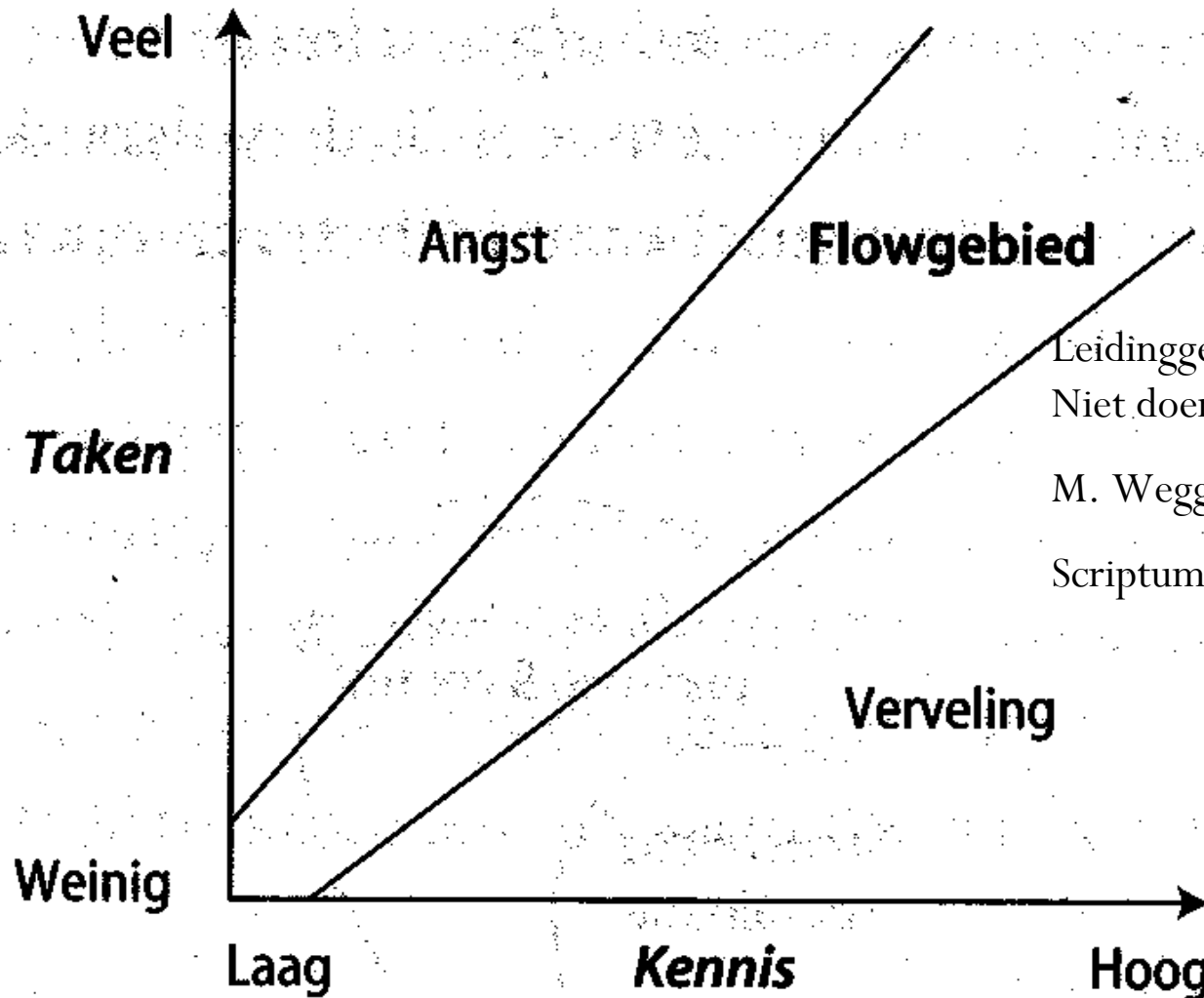
*\* Gelieve er rekening mee te houden dat het soms enkele dagen duurt voor een titel effectief in de winkelrekken ligt.*



**Figure 4.3** Clarity of objectives: effects. Clarity of objectives has a number of desirable effects. Data from 61 acute trusts in England.

Uit:

”*ABC of Clinical Leadership*”,  
cfr. Supra.



Leidinggeven aan professionals?  
Niet doen!

M. Weggeman  
Scriptum, 2008

*Professionals willen in hun flow-gebied werken*

# Disruptive Physician Behaviour

- A Complementary Approach to Promoting Professionalism: Identifying, Measuring, and Addressing Unprofessional Behaviors.

Gerald B. Hickson, MD, et all.

Academic Medecine, Vol. 82, no. 11 November 2007



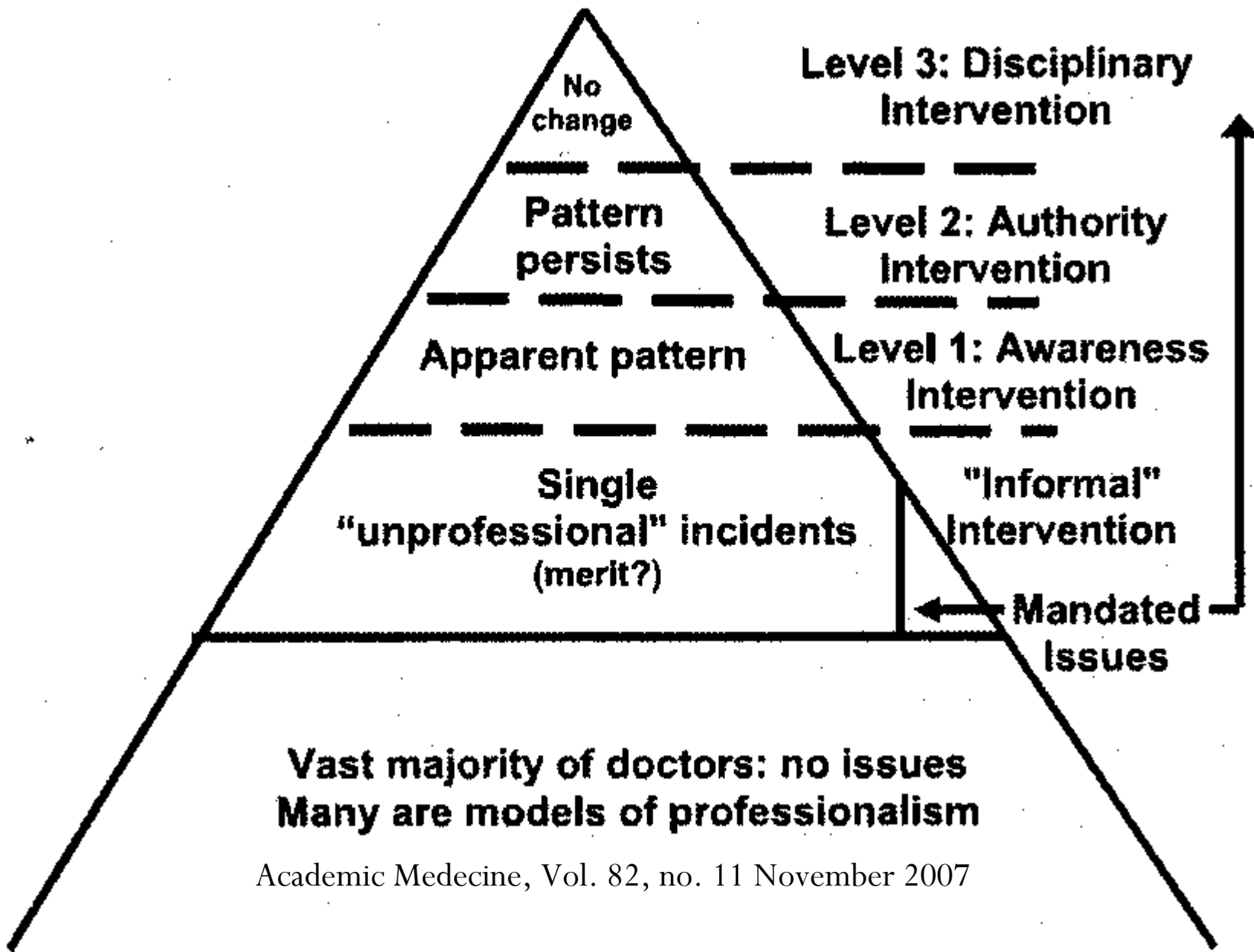
# Kanttekeningen Mintzberg

- Aan het bestaan van enkele luie en incompetent professionals valt nu eenmaal niet te ontkomen.
- Innovatie gaat lijnrecht in tegen alles waarvoor de professionele organisatie is ontworpen.
- Plannen en reglementen hinderen de professional.

Mintzberg over Management, De wereld van onze Organisaties, Business Bibliotheek, 1997, Uitgeverij Contact

# Citaat ( boek) Mintzberg

- In deze schijnbaar omgekeerde wereld waar de werknemers soms hun bazen lijken te managen, gaat het er fascinerend aan toe. Als ze deugen dan zijn ze ook heel, heel goed, maar deugen ze niet dan zijn ze afschuwelijk. Alles hangt af van die subtiele grens tussen collegialiteit ( werken voor het gemeenschappelijk doel) en politiek( werken voor het eigen belang).In de professionele bureaucratie ligt de nadruk op deskundigheidsmacht.

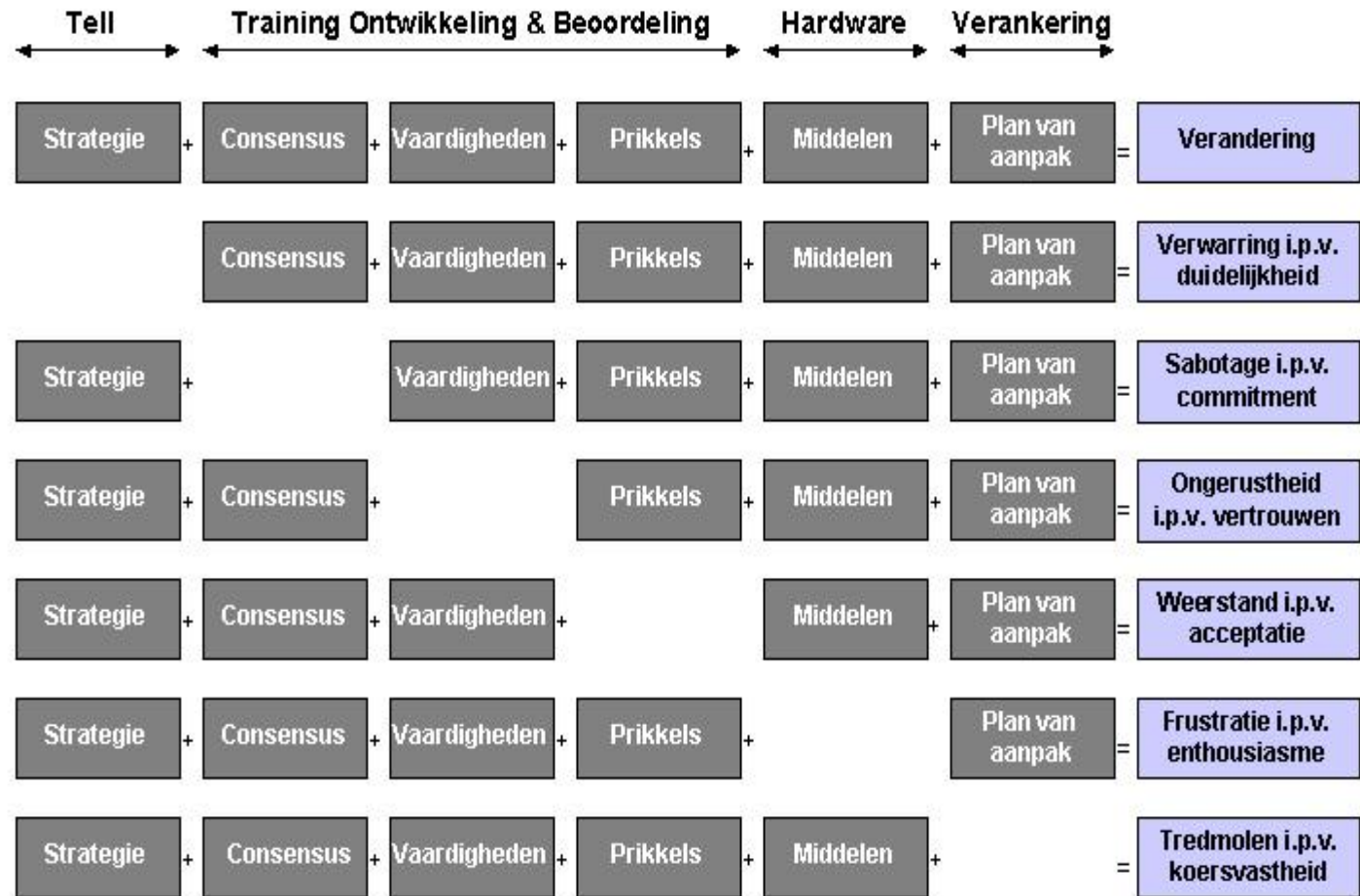


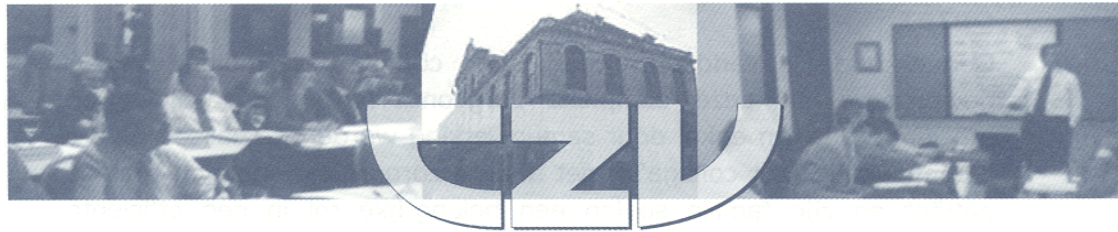
Academic Medicine, Vol. 82, no. 11 November 2007

# Tevredenheid: de gemiddelde scores in de VVH enquête

- Ziekenhuis Hygiënist: 8.7
- Algemeen Directeur: 8.5
- Verpleegkundig Directeur: 8.5
- Medische raad: 8.2
- Raad van bestuur: 8.2
- **Diensthofden: 8.1**
- Tevredenheid als Hoofddarts: 7.7 (6 – 9)
- Medische Staf: 7.4
- **Diensthofdenwerking: 7**

# Schema Omgaan met verandering





## **PERMANENTE VORMING**

Opleiding

Managementvaardigheden

voor artsen

Donderdag 19 maart en 2 april 2009

14u tot 21u

Leuven-Heverlee, Brabant

# Jessa Ziekenhuis

- a) opleiding tot NIAZ-auditor
- b) timemanagement voor artsen
- c) opleiding competency based interviews (verplicht) en STAR-methode **Situatie, Taak, Actie en Resultaat**
- d) financieel management
- e) trends in de gezondheidszorg

In het najaar plannen we nog onderhandelingsvaardigheden met als componenten overtuigen en beïnvloeden en conflicthantering.

Voor de duidelijkheid: enkel de opleiding competency based interviews was verplicht aangezien enkel die medisch diensthouders die in selectiejury's willen zetelen, deze opleiding moesten gevolgd hebben.

De overige opleidingen hebben we ook aangeboden aan de andere artsen in het ziekenhuis.

# Specifiek naar de patholoog-anatoom

- Autopsie is een verslag voor de Hoofdgeneesheer
- Hoofdgeneesheer is bewaarder medisch dossier dat verplicht de verslagen van pathologische-anatomie bevat en dat niet mag ingekeken worden tenzij er een wettelijke verplichting is die de Hoofdgeneesheer toelaat dit te doen. Zoals de MKG audit
- Hoofdgeneesheer zal verzamelfactuur tekenen en dus de prestaties pathologische-anatomie. Belang intermediair document.
- Hoofdgeneesheer zal beschikbaarheidshonoraria innen en verdelen. De Patholoog is oproepbaar in het kader van de erkenning oncologie.



# Toekomst

- KWALITEIT
- Patholoog anatoom is Openbaar Ministerie en zal een belangrijke rol spelen in de kwaliteitsevaluatie en daar zal de pathologische-anatomie de medische directie ontmoeten in een nieuwe dimensie buiten de centen en procenten wat vandaag de meest courante verhouding is met de directies.



# Charles Darwin

- Het zijn niet de sterksten van de soort die overleven, noch de meest intelligenten, maar diegenen die zich het beste weten aan te passen.