

# zijn eigen clan



aan het hoofd van de tafel. De personen op de foto komen niet in het verhaal voor.

FOTO FRANK MULLER, HH

komen te liggen, zegt Witman. Voor ziekenhuisbestuurders is dat aantrekkelijk. De gedachte is dat deze leidinggevende dokters het best hun collega's kunnen beïnvloeden. Maar zij moeten ook hun eigen positie tegenover collega's bewaken, en die positie hebben ze vooral verworven door hun rol als zeer ervaren arts en loyale, hardwerkende collega.

In de praktijk kan deze oplossing vaak tot spanningen en problemen leiden, constateert Witman. "De logica van dokters is toch anders dan die van managers en ziekenhuisbestuurders. Ze denken anders, staan anders in de wereld en kijken ook anders tegen patiënten aan." Managers worden door medici vaak gezien als mensen die 'alleen maar op de centen hoeven te passen' en van negen tot vijf werken terwijl een werkdag van tien, twaalf uur voor anderen niks bijzonders is.

Andersom is er ook onbegrip. In haar proefschrift haalt Witman een manager aan die moppert over een afdelingshoofd dat snel, per se geel hecht draad wil. Citaat uit het proef-

schrift: 'Hij heeft geen idee dat je er dan drie rollen van moet kopen en dat het extra geld kost als dat morgen binnen moet zijn'. Dezelfde man doet ook zijn beklag over een specialist die voor een ernstig zieke patiënt een kunststof bloedvat liet overvliegen vanuit Groningen.

"Die manager zegt, dat is gekkenwerk. En wat kost dat wel niet, zo'n helikopter! Maar de dokter zegt: voor mijn patiënt is alleen het beste goed genoeg, anders zou ik het niet goed doen."

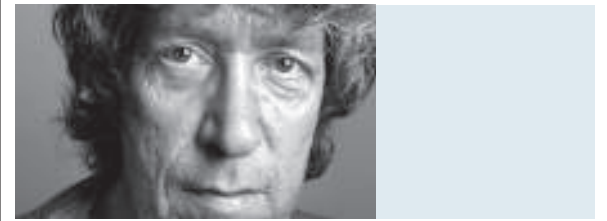
Op zulke momenten kan het boten. En als dat vaker gebeurt, heet dat voor de buitenwacht al snel een machtsstrijd. "Maar in de praktijk is dat vooral terug te voeren op hoe beide partijen verschillend kijken naar hun verantwoordelijkheden voor patiënten", vindt de organisatiedeskundige.

Het leidt soms tot koorddans binnen het ziekenhuis. De raad van bestuur is immers eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de zorg, zo is bij wet geregeld. Maar zonder specialisten die hun verantwoorde-

lijkheden nemen in het werk, komt daar natuurlijk niks van terecht. "Men heeft elkaar nodig. En goede relaties tussen de managers, raad van bestuur en specialisten zijn daarbij noodzakelijk", zegt Witman. Dat maakt ingrijpen voor een raad van bestuur ook lastig.

"Bij een groot ziekenhuis met een heleboel specialisten en veel afdelingen, zijn er altijd wel afdelingen waar zaken minder goed lopen. Soms komt dat in de krant, zoals nu met het VUmc. Maar de invloedrijke Canadese hoogleraar management Henry Mintzberg noemde ooit ziekenhuizen de meest lastige organisaties om te besturen. Grote vraag is hoe een raad van bestuur de zorg zo kan organiseren dat het bijtijds signalen kan opvangen en kan bijsturen. Je kunt daarvoor allerlei systemen bedenken, waarbij mensen fouten melden bijvoorbeeld. Maar verder moet vooral het vertrouwen over en weer zo groot zijn dat de zaken die er echt toe doen, formeel dan wel informeel, ook op tafel komen. Maar eenvoudig, is dat zeker niet."

Rob Schouten



## Zure zee

De phloxen bloeien, een heleboel wit en een stuk of drie paars. Prachtig gezicht. En ook de gladiolen staan in volle bloei. Ik vond dat vroeger een afzichtelijke bloem, omdat ik 'm alleen maar kende als misplaatste staak in een vaas, maar zo in de natuur op een onverwacht plekje blijkt-ie opeens heel decoratief. Ik loop door mijn tuin en geniet. Vroeger waren phloxen en gladiolen scrabblewoorden voor me maar inmiddels weet ik niet alleen meer hoe je ze schrijft. Bloemen en planten begin ik onderhand een beetje te kennen. Drie jaar tuin hebben me wat dat betreft meer geleerd dan vijfenvijftig jaar beton. Maar de boomgaard achter mijn huis herbergt nog grote raadsels. Zien die boompjes er nu verlept uit of is dit hun normale status? Wanneer raken ze in bloei en wanneer verwelken ze weer? Een vriend van me die keurend door mijn tuin liep zei dat ik er kenners van fruitbomen bij moest halen, die wisten wat ze moesten afzagen en wat cultiveren. Zij instromende stedelingen met een late roeping voor tuinen hebben daar geen benul van. Voor mij was de boomgaard tot nu toe slechts een kwantitatief gegeven: emmers vol pruimen, vallende appels, tientallen kilo's walnoten.

Maar dit jaar gebeurt er niks. Op een viertal onvolgroeide mirabellen en wat zielige wormstekige appeltjes na, laten de fruitbomen het afweten. Ik hoor het overal, de fruitoogst is mislukt. Te vroeg in januari in bloei gekomen en in februari afgestraft met een vlaag zeer strenge vorst is de boel naar de knoppen gegaan, of juist niet naar de knoppen eigenlijk. Ach, de natuur, ze zeggen dat ze zich wel weer herstelt. Moet ik dat ook denken van de afname van het pakijns in de Noordelijke IJszee? Afgelopen week kwam het bericht dat het deze zomer sterker dan ooit is afgemenen. Het klinkt onderhand een beetje als gezeur van wat arctische vorsers die gelijk willen krijgen. Oké, de oceanen verzuren las ik zojuist. Misschien helpt dat mijn verantwoordelijkheid aan te wakkeren. Dat de noordpoolkap smelt, weet ik onderhand wel, maar een verzuurde oceaan was nog niet tot me doorgedrongen. Ik schrok er heus een beetje van.

Het zijn altijd maar kleine berichtjes, de presidentsrace in Amerika gaat voor, net als de eurocrisis. De natuur is slechts een decorstuk, ook bij mij, behalve als ik langs mijn phloxen loop en de pruimen tel. Ik moet opeens hevige denken aan 'De schreeuw' van Edvard Munch, u kent 't wel, het schilderij van het grote misverstand. Iedereen denkt altijd dat het uit beeld weghollende figuurtje, de mens, die schreeuw produceert maar het is de natuur die schreeuwt en de mens die z'n oren dichthoudt tegen het kabaal. Typisch, die volksinterpretatie, alsof het om de mens draait, maar het zijn de zure zeeën, de noordelijke poolkappen en wie weet mijn mislukte pruimenoogst die ons toeschreeuwen. Dat we onze oren ervoor dichthouden en weghollen is hoogst onverstandig, maar misschien zijn we op zo'n moment wel even dieren die op de vlucht slaan voor een brandend bos. Enfin, ik schreeuw niet, ik neem een gladiool mee voor thuis, kijken of ik er inmiddels beter tegen kan.