



Ook de zorgbestuurder trekt wel eens een wit pak aan, loopt stage op de werkvloer en gaat langs de bedden.

Foto: Harry Meijer/HH

Dicht de kloof in het ziekenhuis

Structuur is niet alles, professionals in instelling moeten naar elkaar toe groeien

Sacha Ausems

De laatste jaren is er veel gesproken over besturingsmodellen in de ziekenhuizen en wordt er geëxperimenteerd. Duidelijk is dat de 'cure for all' nog niet gevonden is. De vermeende kloof tussen medisch specialisten en het bestuur van het ziekenhuis wordt genoemd als het grootste struikelblok in de huidige besturing.

De oplossing wordt gezocht in een structuur, een vorm. De heer Van Riel schrijft over de coöperatie als oplossing voor besturingsproblematiek in de ziekenhuizen (FD 28 september). De vraag is of hij gelijk heeft.

Hij stelt dat in de ziekenhuizen een gezamenlijk ondernemingsbelang van bestuur en medisch specialisten ontbreekt. Om specialisten, naast macht en invloed, ook verantwoordelijkheid te geven, is volgens Van Riel verankering van deze verantwoordelijkheid in financiële prikkels cruciaal. Zodat specialisten van de bagagedrager afkomen en mee gaan

sturen. Als oplossingsrichting draagt Van Riel de coöperatie als rechtsvorm aan.

Op hoofdlijnen deel ik zijn analyse. Naast de coöperatie zijn er echter andere oplossingsrichtingen in organisatiestructuur denkbaar, maar gedegen onderzoek naar besturingsmodellen ontbreekt.

En structuur is niet de enige oplossing in het dichtenvan de kloof tussen bestuurders en medische staf. Nog los van de structuur is het wezenlijke onderwerp in ziekenhuisbesturing een mentaliteitskwestie: in hoeverre zijn professionals en bestuurders bereid zich te verdiepen in elkaars vak en elkaars belangen. Bereidheid om zich te concentreren op overeenkomsten in plaats van op de verschillen, om zo uiteindelijk de gepercipieerde kloof te dichtenvan en gezamenlijk de kar te trekken.

Ik zie steeds meer, voornamelijk jonge, dokters de stap maken naar een aanvullende managementopleiding zoals een MBA. Zij beseffen dat zij voor het leveren van de beste patiëntenzorg voor een groot deel afhankelijk zijn van

het functioneren van het huis waarin zij deze zorg verlenen. Zij beseffen ook dat management en besturing een ander vak is en nemen een stap in het dichtenvan de kloof tussen bestuur en specialisten.

Ook bestuurders en managers zie ik stappen zetten in het dichtenvan de kloof. Niet in het oppakken van een studie geneeskunde, maar in een keuze voor een ander soort leiderschap. Dienstbaar leiderschap of 'servant leadership' zet de professional in het primaire proces centraal: het besef dat het de dokters en de verpleegkundigen zijn die de toegevoegde waarde leveren voor de patiënt.

Van de raad van bestuur tot en met de facilitaire dienst staat men in feite ten dienste van dit primaire proces. Waarop in mijn eigen praktijkervaring als manager in een ziekenhuis een dokter mij onmiddellijk na deze uitspraak schertsend vroeg om een miljoen euro voor een nieuw patiënt data management systeem...

Alles natuurlijk binnen kaders. De nieuwe bestuurder geeft richting en bewaakt grenzen, maar on-

dersteunt voornamelijk het primaire proces. Deze bestuurder is crop gericht de professionals te helpen hun werk zo goed mogelijk in te richten en uit te voeren. De nieuwe bestuurder verdiept zich in het medische en verpleegkundige vak, trekt een wit pak aan en loopt stage op de werkvloer. De nieuwe dokter is — vaak als medisch manager — nauw betrokken bij de bedrijfsvoering en ontwikkelt een onderbouwde kijk op de organisatie, formuleert een uitdagende doch haalbare ambitie en stuurt op basis van relevante medische én bedrijfskundige indicatoren.

Het dichtenvan de kloof door wederzijds begrip en respect, onafhankelijk van een gekozen structuur, leidt in mijn eigen ervaring tot een uitzonderlijke combinatie van gemotiveerde professionals die de kwaliteit van zorg structureel verbeteren, tevreden patiënten kennen én tegelijkertijd een verbetering van het financiële resultaat weten te realiseren.

Sacha Ausems is directeur binnen de Health-praktijk van IG&H Consulting & Interim.