

Het wijze afdelingshoofd

YOLANDE WITMAN – DE MEDICUS MAATGEVEND. OVER LEIDERSCHAP EN HABITUS – ASSEN, VAN GORCUM, 260 BLZ. ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM, 1 FEBRUARI 2008. PROMOTORES: PROF.DR. P.L. MEURS, PROF.DR. D.L. WILLEMS

OP 31 JANUARI VIJFTIG worden en een dag later promoveren. Dat is wel een dubbele gelukwens waard, in dit geval zelfs een driedubbele, want de promotie vond plaats op een erg leuk proefschrift. Even de theoretische en methodologische hoofdstukken overslaan en net doen of je al die overbodige mededelingen over wat er nu gaat komen niet ziet, en je hebt een buitengewoon handig boek over het leiding geven door een dokter aan collega's. Als die collega's het boek nu ook lezen, begrijpen ze ook

weer meer van hun baas en waarom die het vaak zo moeilijk heeft. Overigens, wat voor dokters geldt, gaat waarschijnlijk ook op voor andere professionals die als groep in een organisatie moeten samenwerken. Als 'baas' van een organisatie van wetenschappelijke onderzoekers kwamen de bevindingen van Yolande Witman me heel bekend voor en voelde ik me ook hier en daar wel een beetje betrappt. Een echte 'Aha-Erlebnis' dus, je weet het wel, maar je beseft het pas als iemand anders het je laat weten. Dat klinkt Johan Cruijff-achtig en daarom nog maar eens wat minder filosofisch: de 'silent knowledge' waar de professional mee werkt, kan door een onderzoeker die goed luistert weer onder woorden worden gebracht. Dat is wat Yolande Witman doet en wat zij in dit bijzondere geval ook heel goed kan, omdat ze zelf het beroep van arts jaren heeft uitgeoefend en inmiddels

alweer jaren actief is als organisatie-adviseur en coach in een academisch ziekenhuis. Zij kent de universitaire medische wereld van binnenuit en kijkt er nu van buitenaf weer tegen aan. In haar onderzoek let ze in het bijzonder op de positie van de arts 'in the lead', in het academisch ziekenhuis het afdelingshoofd die meestal ook hoogleraar is.

Voor een goed begrip, er zijn ook heel wat hoogleraren die geen afdelingshoofd zijn, maar ook het afdelingshoofd kent weer zijn meederen: het hoofd van de divisie, waaronder zijn afdeling valt, en uiteraard de Raad van Bestuur. Een afdelingshoofd heeft daar niet direct toegang toe, hij kan er niet eens even zijn hoofd om de deur steken, want de deur zit op slot. De spanning waar het in het boek van Yolande Witman om gaat, wordt hier al mooi in ge-symboliseerd. Op het gebied van zijn

eigen specialisme is het afdelingshoofd de top, maar in een organisatie met tientallen afdelingen, meer dan 500 medisch specialisten en nog eens bijna 500 artsen in opleiding tot specialist is hij een van de velen. De tijd dat het ziekenhuis zich rond de arts organiseerde, is voorbij. De organisatie is daarvoor te groot en te complex geworden. Een academisch ziekenhuis heeft duizenden mensen in dienst en zet per jaar al gauw een paar honderd miljoen euro om. Dat vraagt om managers, ook al roept iedereen tegenwoordig dat er te veel van zijn en vooral dat ze teveel macht hebben.

Het afdelingshoofd is ten dele en meestal tegen wil en dank een manager, in ieder geval is hij de belangrijkste verbinding tussen zijn collega's en het management. Het is geen gemakkelijke positie, omdat de typische logica van het management – hiërarchie, effi-

Proefschrift

Paul Schnabel



ciency, kostenbeheersing, productiviteitsverhoging – bijna dwars staat op de logica van de medische professie, waar de zorg voor de patiënt, de collegialiteit met collega's, kwaliteit en de druk van het moment het beeld bepalen. In een academisch ziekenhuis krijgt de medische logica nog een nieuwe dimensie door de opleidings- en onderzoekstaak. Voor het afdelingshoofd komt daar dan ook nog de verplichting bij te zorgen voor een groep waar men goed met elkaar samenwerkt en waar zijn leiderschap als vanzelfsprekend en ook als inspirerend en prettig wordt gezien. Dat is niet simpel, zeker niet omdat de macht van het afdelingshoofd nu veel kleiner is dan vroeger. De autoritaire en dictatoriale professor van vroeger be-

staat niet meer of houdt het in ieder geval niet lang vol. Er moet onderhandeld worden met collega's en rekening worden gehouden met de belangen van de assistenten, de patiënten zijn mondiger geworden en met de verpleging moet je geen ruzie krijgen.

Yolande Witman laat heel mooi zien hoe de onderhandelingen verlopen, maar zegt niets over het verschil met vroeger. Toch verklaart dat meteen waarom afdelingshoofden nu zo graag met elkaar bij haar in intervisie gaan. Wie niet meer zomaar de baas is, wil graag een goed hoofd zijn en dat kun je van elkaar leren. De begrippen 'habitus' en 'sociaal' en 'cultureel kapitaal' van de Franse socioloog Pierre Bourdieu gebruikt Yolande Witman op een heel inventieve en systematische manier om te laten zien op welke aspecten van het medisch functioneren (klinisch, wetenschappelijk, professioneel, collegiaal en leidinggevend) het afdelingshoofd met behulp van specifieke strategieën gezag kan verwerven. De habitus is dan het duurzame schema van het professionele denken en doen, dat het afdelingshoofd gemeen heeft met zijn collega's en dat, zonder dat dit tevoren vastligt of wordt besproken, ook bepaalt wat goed medisch leiderschap is. Yolande Witman

brengt de habitus zo mooi en precies in kaart, dat ieder afdelingshoofd er naast kan gaan liggen om te kijken of hij er al wel genoeg op lijkt. Echte recepten geeft ze ook wel, maar ze laat vooral zien hoe je minder slecht en vooral veel beter kunt leren koken.

Dat betekent niet dat de spanning van het afdelingshoofd met zijn functie als manager en in zijn relatie tot het niet-medische management wordt opgelost. Volgens Yolande Witman kan dat ook niet. De logica van het management wordt nooit tot een dispositie van de medische habitus. Tegelijkertijd blijkt het wel mogelijk om de eisen van het management te gebruiken om beter om te kunnen gaan met de eisen die het management van een team medici onvermijdelijk ook stelt. De macht van de niet-medische managers wordt onder druk van vooral de noodzaak tot kostenbeheersing steeds groter. Voor het afdelingshoofd betekent dat niet minder dan dat hij de belangen van zijn groep zo goed mogelijk zal moeten verdedigen. Als hij de beide rollen, die hij te vervullen heeft, goed uitvoert, zal hij (of zij natuurlijk) steeds meer als 'spokesman' en 'wise man' tegelijk gezien worden, zowel door de collega's als door het management.