

Marcel Levi is internist en sinds 1 januari 2017 CEO van het University College London Hospitals (UCLH). Daarvoor was hij bestuursvoorzitter van het AMC.

## Marcel Levi

Het is te makkelijk om grote instellingen overal de schuld van te geven



VINCENT BOON

## Menselijke maat

In de steeds complexere gezondheidszorg met veel technologie en een groeiend aantal betrokkenen rondom een patiënt wordt regelmatig aandacht gevraagd voor 'de menselijke maat'. Hoewel iedereen er wel een gedachte bij heeft, is de 'menselijke maat' nog niet eens zo eenvoudig te definiëren. Een zoektocht op internet leidt vooral naar een wirwar van zweverige prietpraat van zelfbenoemde managementcoaches en pseudovisionaire organisatiestrategen. De menselijke maat is een tamelijk vaag begrip maar lijkt gebaseerd op de gedachte dat mensen graag als mensen en niet als nummers behandeld willen worden en is in de gezondheidszorg primair gericht op de behoefte van patiënten (maar ook medewerkers of studenten) om als mens niet verloren te raken in onoverzichtelijke organisaties en processen.

Hoewel dus niet altijd even duidelijk is wat we met de menselijke maat bedoelen, lijken we in ieder geval wel een helder beeld te hebben van de grootste vijand van de menselijke maat, namelijk schaalvergroting. Het is bon ton gebrek aan medemenselijkheid, ongestuurdheid, onvriendelijke bejegening, het gevoel uit beeld te raken en verlies van een persoonlijke benadering toe te schrijven aan de grootte van de organisatie. Het meestgehoorde niet-onderbouwde maar met veel emotie gebrachte argument tegen ziekenhuisfusies is dat de menselijke maat verloren dreigt te gaan. Interessant genoeg lijkt de vermeende bedreiging van de menselijke maat soms zelfs een belangrijker argument dan de keiharde gezondheidswinst die het bundelen van volumes bij complexe behandelingen en zeldzame aandoeningen kan opleveren.

Nu ik zelf in een andere gezondheidszorgcultuur werkzaam ben,

heb ik een andere visie gekregen op de menselijke maat. Hoewel het ziekenhuis waar ik werk groter is dan de grootste Nederlandse ziekenhuizen ervaar ik een indrukwekkend positief verschil in vriendelijkheid, medemenselijkheid, patiëntgerichtheid en collegialiteit. Waar in Nederland toch al te vaak witte jassen en uniformen zich langs patiënten haasten, die evident de weg zoeken in onze complexe organisaties, zal in Engeland in alle gevallen ziekenhuispersoneel niet alleen ongevraagd de weg wijzen maar dikwijls ook even meelopen om de patiënt de goede richting op te helpen. En baliepersoneel geeft patiënten niet alleen instructies en aanwijzingen van achter een scherm, maar doet enorm veel moeite om na te gaan of alle informatie goed begrepen is of om zeker te stellen dat alle vervolgspraken goed op elkaar aansluiten. Verpleegkundigen zeggen niet tegen een patiënt dat hij zich 'mag' uitkleden maar vragen of hij hulp nodig heeft bij het uitkleden. En een chauffeur van een patiëntentaxi levert een patiënte op leeftijd niet voor de deur van het ziekenhuis af, maar geeft haar een arm en begeleidt haar naar de betreffende afdeling. Dokters gaan bij de dagelijkse visite gewoon even naast het bed zitten (zodat het oogcontact op gelijke hoogte is) in plaats van staand aan het voeteneind (en dus per definitie uit de hoogte) het gesprek te voeren. Kortom, de menselijke maat heeft wellicht niets met de organisatie of de omvang daarvan te maken. De menselijke maat is een directe functie van ons gedrag binnen die organisaties. Het is een te gemakkelijke reflex om grote instellingen en fusies overal de schuld van te geven. De menselijke maat en medemenselijkheid zitten in onszelf. ■