

## 38 Natte voeten

Zwolle, Eindhoven, Pretoria, Washington D.C., Cludzj (Roemenie), Utrecht en veel andere plaatsen waar ik vanaf 1985 honderden lezingen en toespraken heb mogen houden. Van al die plaatsen noem ik deze zes, omdat de dáar door mij gehouden toespraken mijlpalen in mijn (arbeidzame) leven zijn geweest.

Is het mogelijk (achteraf) daarin een rode draad te ontdekken? Die vraag heb ik me opnieuw gesteld naar aanleiding van een recente ontmoeting en een krantenartikel.

In de circa 21 jaren dat ik ziekenhuis- en hogeschoolbestuurder mocht zijn, heb ik (schat ik nu) zo'n 20 mensen ontmoet die voor zichzelf 'een steen in de rivier wilden verleggen'<sup>1</sup>. Allemaal afkomstig uit de wereld van de banken en accountancy. Ze hadden genoeg van de in hun ogen verkeerde cultuur die in die wereld volgens hen zou heersen, een cultuur volledig gedomineerd door verkeerde en nogal eens amorele geldprikkelers. In zo'n cultuur wilden ze niet meer werken en daarom oriënteerden ze zich op – vooral – de gezondheidszorg. Let wel, dit was nog voordat in 2008 de grote bankencrisis uitbrak.

Onlangs sprak ik er weer één, die ik ook in mijn Diaconessenhuis-tijd (2005-2008) had gesproken, meerdere keren zelfs. We spraken toen over zijn wens om uit de bankwereld te stappen, en wat dan? Hij had eind 2015 mij in mijn website hervonden, mijn weblogs gelezen en me gemaild. Tijdens de ontmoeting die daarop volgde, vertelde hij mij over een landelijke studiedag in het voorjaar 2008, enkele maanden voordat ik met pensioen ging. Ik hield op die studiedag een lezing over *Vacante verantwoordelijkheid in het ziekenhuis*, ook de titel van mijn in 2005 verschenen en al lange tijd uitverkochte boek. Hij was ook aanwezig. In mijn toespraak zag ik terug op mijn leven als bestuurder van vier ziekenhuizen. Ik legde verantwoording af over een aantal

ingrijpende keuzes die ik als ziekenhuisbestuurder had gemaakt. Keuzes waarin mensen soms in hun persoonlijk belang werden getroffen, maar die ik noodzakelijk achtte ter wille van de patiënten, de kwaliteit en veiligheid van hún zorg. Hoe nam ik daarin verantwoordelijkheid? Waardoor werd ik bij die keuzes gedreven? Hoe bestreed ik de vacante verantwoordelijkheid, als gevolg waarvan niet zelden patiënten schade opliepen of zelfs het leven verloren?

Hij vertelde mij – na bijna acht jaren! – wat die toespraak bij hem teweeg had gebracht. Hoe hij na afloop nog even met me gesproken had. Hoe hij naar huis was gereden en niet los kon komen van de vraag wat mijn woorden voor hém betekenden. In de weken daarna groeide hij daarvoor naar een beslissing die tot een ingrijpende wending in zijn leven zou leiden. Hij kwam uiteindelijk tot de klaarheid die niet te zoeken valt, alleen te vinden – af en toe.<sup>2</sup>

Ik heb in mijn bestuurlijke verantwoordelijkheid geprobeerd altijd (samengevat) twee uitgangspunten te hanteren:

*Organiseer zoveel mogelijk verantwoordelijkheid van onderaf, maar neem zelf van bovenaf verantwoordelijkheid voor een cultuur, waarin vacante verantwoordelijkheid zo weinig mogelijk voorkomt.*

Zo ontmoette ik, in de vier ziekenhuizen waar ik heb mogen werken, mensen die er primair voor zieke mensen waren; voor wie veiligheid, vakmanschap en humane zorg voor patiënten centraal staan, niet primair het eigen belang.

Over dat alles sprak ik op die studiedag in het voorjaar 2008. Ik ben – met vallen en opstaan, ook door het maken van fouten – steeds meer gegroeid in mijn overtuiging, dat ik alleen maar anderen tot bewegen kan stimuleren als ik zelf toon wat mij beweegt. Ik zei – nu in geschreven taal – daarover onder meer het volgende in 2008:

‘Het is niet toevallig dat juist de laatste jaren de discussie is losgebarsten over de integriteit van bestuurders van (grote) ondernemingen. Uitgerekend de organisatie-elite, de groep van bestuurders, lijkt zélf in veel gevallen geen binding meer

te hebben met de doelen en het primaire proces van de organisatie en het welzijn van de medewerkers. Het beeld is ontstaan dat aan de top slechts graaiers, boekhouders en bureaucraten werken, die nogal eens een gebrek aan bestuurlijke visie en integriteit tonen. Waar visie ontbreekt, regeert de boekhouder, vooral over de eigen portemonnee.

Het gaat er dus om dat een ziekenhuisbestuurder niet alleen zakelijk processen aanstuurt, maar vooral leiderschap ontwikkelt. Dit betekent dat hij een cultuur ontwikkelt waarin de medewerkers worden aangesproken op en erkend worden in hun existentiële behoeften.

Dit is de kern van leiderschap! Want ook in het werk zoeken mensen naar zingeving en willen zij dat een beroep gedaan wordt op hun kwaliteiten. Mensen houden het meestal niet een leven lang vol om werk uitsluitend als een economische noodzaak te beschouwen, omdat de reikwijdte daarvan te beperkt is. Het is dus ook een welbegrepen eigenbelang als mensen werk als meer dan een bijkomstigheid of noodzakelijkheid willen zien. Als werk zo wordt omschreven, gaat het erom dat in het ziekenhuis een cultuur aanwezig is waarin allen die in het ziekenhuis werken zich aangesproken weten door begrippen als vakmanschap, verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid, dienstbaarheid, betrokkenheid, aandacht, zelfwerkzaamheid, creativiteit en integriteit.

Ik blijf het verlangen koesteren, want ik leef in het besef dat het roer steeds weer om kan, dat mensen het verschil maken; het besef dat we ons niet mogen laten ringeloren door toeval en de heersende feiten als die het gevolg zijn van vacante verantwoordelijkheid.'

*Waarvoor leef ik eigenlijk, waarop ben ik in mijn werk gericht, welke doelen stel ik mezelf? Dát waren de vragen waarmee die bankman in 2008 worstelde.*



Hij verlegde in 2008 een steen in de rivier en verliet de bank in 2009. Hij had er natte voeten voor over... het te dure huis, de veel te grote lease-auto, de bonus.

Je menselijke verantwoordelijkheid aanvaarden – in je werk, in je privéleven, dat gaat meestal niet vanzelf: natte voeten!

Volgens mij las ik niet toevallig – juist toen ik mijn gedachten ordende om deze blog te schrijven – in het dagblad Trouw een nogal schokkend relaas over de bankencultuur ('Bankier, zonder moraal gaat het niet'<sup>3</sup>) en hoe bestuurders en medewerkers soms volledig blind geworden (lijken te) zijn voor het amorele karakter van de geldwereld – een wereld waarvan ze houden omdat daarin het eigenbelang wordt gediend, ook als dat ten koste van klanten ('die sukels,' zei er één) gaat.

Toen moest ik weer aan die ex-bankman denken. En aan zijn natte voeten.

Maar ook aan de vraag wat ik zou doen als ik in zo'n cultuur al lang genesteld zou zijn ...

1 Zie mijn blog 30 en daarin het lied van Bram Vermeulen

2 Ik refereer hier aan de prachtige tekst van Martin Bril, die ik verwerkte in blog 28.

3 'Bankier, zonder moraal gaat het niet' – klik [HIER](#)