

## Blog 187 Verbonden en Geraakt

*Kunnen medewerkers of burgers zich verbonden weten met bestuurders (van arbeidorganisaties of van een overheid) als die bestuurders beleid maken dat (mogelijk zelfs schadelijke) gevolgen heeft voor die medewerkers of burgers? Dit vraagstuk heeft me in mijn bestuurlijke leven – met name in ziekenhuizen en een hogeschool) – intensief beziggehouden. Een overpeinzing.*

\*\*\*

Blijkbaar leidde mijn verbaasde gezichtsuitdrukking tot een schaterlach van mijn secretaresse terwijl ze nog niet eens klaar was met haar boodschap. Een verpleegkundige van de afdeling Ouderengeneeskunde had haar gebeld. Ze zou – had ze gezegd – het wel heel erg fijn vinden als ik een boeket bloemen zou willen overhandigen aan een mevrouw die jarig was. En niet zomaar jarig, ze had – in haar ziekbed, dat wel – de honderd jaar gehaald. M'n secretaresse: "Je doet het toch wel?!" Ja, ik deed het en zo spoedde ik me even later naar de afdeling waar de verpleegkundige met een grote glimlach én een prachtig boeket mij al stond op te wachten. Daar lag mevrouw, haar bed versierd, een lekker gebakje op het kastje. Met een handdruk en enkele woorden mocht ik delen in de feestvreugde én het gebak. Ik dacht nog: als ik zó honderd mag worden...

Zo'n tien minuten later moest ik – naast haar lopend op de gang – mijn vraag wel kwijt aan de verpleegkundige: "Hoe kwam je op het idee om mij hiervoor te vragen?" Alsof het de vanzelfsprekendste zaak van de wereld was, zei ze: "Ik dacht dat u dat wel belangrijk zou vinden." Ik bleef stilstaan, haar antwoord raakte me. In het gesprekje dat volgde bleek dat ze één van de honderden medewerkers was die eenmaal per maand hun middagpauze opofferden om naar mij te komen luisteren en samen van gedachten te wisselen. Dan vertelde ik over het beleid, over allerhande onderwerpen – ook over de waarden en normen die ik belangrijk vond in het ziekenhuis, ook over de vraag "wat gebeurt er als niemand doet wat gedaan moet worden?" Ja, dan sterft een patiënt terwijl dat voorkomen had kunnen worden. Deze bijeenkomsten, deze verhalen en ervaringen leidden in 2005 tot mijn boek "Vacante verantwoordelijkheid in het ziekenhuis". Het was mijn wegwijzer voor bestuurders en medewerkers om integer, vertrouwenwekkend te werken, om veiligheid van de patiënt te stellen boven (vermeend) eigen belang, om bereid te zijn verantwoordelijkheid te dragen en verantwoording af te leggen – ik legde de lat hoog en nodigde medewerkers uit dat ook te doen. Het werkte! Mijn beleid, waarden en normen hadden die verpleegkundige niet afgeschrikt, integendeel. "Ik dacht dat u dat wel belangrijk zou vinden!" Wat een indrukwekkend moment. Wat zei het veel over deze vrouw. Ik had de bos bloemen al uitgedeeld, maar wat zou ik haar ook graag een mooie bloem hebben geven toen we daar midden op de gang stonden.



Er zijn bestuurders – waarschijnlijk zelfs niet weinig – die vinden dat ze met zulke grote zaken bezig zijn, dat ze zich daarbij niet mogen laten afleiden door de gevolgen die hun beslissingen (kunnen) hebben voor de levens van individuele mensen – het gaat immers over grote zaken! Dat zal zo zijn, maar iedereen die leiding geeft moet óók doordrongen zijn van wat haar/zijn daden en woorden teweeg kunnen brengen bij de mensen aan wie leiding wordt gegeven. Mijn ervaring van heel veel jaren is dat goede medewerkers willen ervaren wat de leidinggevende waardevol vindt in het beleid, de inhoud van het werk en de onderlinge werkrelaties. De leider moet zich ook rekenschap geven dat medewerkers behoefte (kunnen) hebben aan een bestuurder die nieuw perspectief biedt, de ingeslopen sleur doorbreekt en – met enkele pakkende trefwoorden als kapstok, woorden die het jaren kunnen uithouden, (zoals die op de foto hierboven) – 'anders denken' bevordert, *die helder beleid én persoonlijke aandacht met elkaar verbindt.*

Zo stond Henk van Os, kunsthistoricus en zeven jaar directeur van het Rijksmuseum op een regenachtige dag voor het zebrapad op de Stadhouderskade. Hij moest wachten en zo kon het gebeuren dat een man naast hem kwam staan die hem aansprak: "Goedemorgen meneer, ik denk dat ik weet wat u denkt." Ik vermoed dat verbazing in de stem van Van Os te horen was toen hij zei: "Ook goedemorgen, en wat denkt u dan dat ik denk?" De man: "Ik denk dat u denkt: wat in dat gebouw aan de overzijde gebeurt is groter is dan ikzelf". Van Os: "Ja, dat is het wel, maar hoe komt het dat u zo denkt?". De man: "Ik ben één van uw medewerkers." Dát noemen we *verbinding!*

Is het ook mogelijk dat een wereldleider en een staatsburger met elkaar ervaren welke impact het beleid om een wereldwijde bankencrisis te beteugelen op die burger heeft? Barack Obama, president van de USA (2009-2017) stelde zich die vraag en schreef toen: "Af en toe, als ik laat op de avond nog wat zat te lezen kwam ik een brief tegen die ongeveer zo luidde: *"Ik weet zeker dat u deze brief nooit onder ogen zult krijgen, maar ik dacht dat u misschien wel wilde weten dat een programma dat u hebt opgezet echt mijn leven gered heeft"*. Obama pakte een correspondentiekaart en schreef enkele woorden terug. Woorden over en weer, met een grote impact voor beiden!

Er is echter ook een keerzijde. Wie van ons kan bevroeden wat een wereldleider ervaart die zich bewust is van het feit dat zijn beslissingen met invloed op de wereldorde óók ingrijpende betekenis kunnen hebben voor individuele levens? Nee, ik kan dat niet bevroeden maar er wel van leren. Het kan helpen ons nog meer bewust te worden van het feit dat ook óns beleid, ónze keuzes, óns gedrag een grote impact kunnen hebben op persoonlijke levens van mensen.

Obama schrijft bladzijden vol over wat met hem gebeurt als hij twee hospitalen bezoekt en ervaart hoe levens van soldaten bruuft zijn verwoest op het slagveld in een oorlog die het gevolg is van *zijn* beleid. "Ik kon niet anders dan de roodomrande ogen van de ouders opmerken, die zelf vaak jonger waren dan ik. De nauwelijks onderdrukte woede in de stem van een vader die me uitlegde dat zijn knappe zoon die voor ons lag waarschijnlijk voor de rest van zijn leven verlamd zou blijven en die dag zijn eenentwintigste verjaardag vierde, zou ik niet vergeten."



Enkele jaren later schrijft een hoge veiligheidsbeambte in *The New York Times*, dat een president, hoe goed zijn intenties ook zijn, zulke bezoeken aan de slachtoffers van 'zijn' oorlog niet moet brengen "omdat daardoor zijn vermogen om heldere strategische keuzes te maken wordt vertroebeld." Obama: "Ik wilde die man opbellen en hem uitleggen dat mijn blik nooit helderder was geweest dan op de terugvluchten [van beide militaire hospitalen]".

Dit is het probleem. Verantwoordelijkheid dragen kan leiden tot een onoplosbaar dilemma: hoe ga je om met het feit dat jouw grote beslissingen ook ongenadig hard de levens van mensen kunnen beschadigen? Zo'n beleidsdilemma is niet op te lossen, je kunt er óf voor wegvlugten óf daarin keuzes maken, je in alle openheid verantwoorden én ermee verder leven.

Nogmaals, niemand van ons kan en mag de omvang en aard van ónze verantwoordelijkheid vergelijken met die van een wereldleider als Obama. Maar toen ik zijn woorden las over zijn heldere blik nadat hij de ongelukkige soldaten in de twee hospitalen had ontmoet, gingen mijn gedachten terug naar twee ontmoetingen die mijn leven als ziekenhuisbestuurder sterk hebben getekend. Hoe ik tegenover door verdriet en woede geteisterde ouders stond bij het lichaam van hun drieëntwintigjarige dochter, gestorven in de operatiekamer als gevolg van een communicatiefout. Hoe ik niet anders kon dan een ouderpaar recht in de ogen kijken toen ik met hen sprak over de dood van hun negenjarig dochtertje, het gevolg van een keten van fouten en misverstanden, mede het gevolg van ontoereikend beleid om dat te voorkomen.

Juist in die persoonlijke ontmoetingen met deze twee ouderparen heb ik met een zeldzaam heldere blik ervaren dat ik wel verantwoordelijk gesteld moest én wilde worden, hoewel het niet mijn directe fouten waren. Het werd een fundament van mijn beleid: ik heb alles op alles gezet om in het ziekenhuis een veiligheidscultuur en -organisatie tot stand te brengen waardoor dergelijke tragedies zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden - "Je werkt hier veilig of je werkt hier niet". Weer die hoge lat!

...

**Wie met zijn hoofd en hart beleid maakt kan niet anders dan zoeken naar de verbinding met de mensen die door dat beleid (soms hard) geraakt worden. Díe zal proberen een brug te bouwen én over te gaan om de harten en hoofden te bereiken van mensen aan wie hij/zij leiding mag geven.**

---

De verhalen over en citaten van Obama ontleen ik aan zijn boek [Een beloofd land](#)



Muziek 1. Central Park New York – wij waren er in 2017 met ons nageslacht en het was alsof Simon and Garfunkel opnieuw zouden optreden zoals in 1981 toen ze een benefietconcert gaven waar meer dan 500.000(!) mensen luisterden naar onder meer [Like a bridge over troubled water](#)

2. Je zult toch zo bevoorrecht zijn om als 13-jarige jongen het [Laudate Dominum](#) van W.A. Mozart te zingen. Goud! In 2019, nog net voor corona en nog niet jongenssopraan af – ach, die dwingende baard in de keel!