

227 Die uitgestoken hand

Op 1 februari 2024 ontplofte een bom op het Media Park. De boodschap van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (OGCO) kon niet harder aankomen, heel Hilversum draaide dol. De klap van de explosie dreunde door in alle media en werd zo ook in het hele land gehoord.

Schokkend: medewerkers lijden onder grensoverschrijdend intimiderend gedrag van omhooggeschoten en diep gezonken programmamakers, presentatoren en andere lieden die zijn vergeten dat medewerkers gelijkwaardige mensen zijn. Bestuurders en managers waren blind en doof en dat is geen wonder want ze hadden last van 'zoekgeraakte verantwoordelijkheid'.



Die term schept enige verwarring. Als bijvoorbeeld je autosleutels zoekraken hoeft dat niet het gevolg te zijn van jouw *eigen* handelen of nalatigheid. De oorzaak van het zoekraken kan geheel *buiten* jezelf liggen.

Bij verantwoordelijkheid is dat anders. Alleen jijzelf bent aanspreekbaar voor het feit dat je geen verantwoordelijkheid neemt. Jijzelf bent ook verantwoordelijk voor het feit dat je niets ziet en hoort van wat zich in de organisatie voltrekt. Daar kun je een ander niet op aanspreken. Je kunt ook niet zeggen: "Wat jammer, mijn verantwoordelijkheid is zoekgeraakt, nu kan ik niet meer goed horen en zien; nu kan ik dus niet meer doen wat ik behoort te doen!" Weet je wat het summum van het nemen van verantwoordelijkheid is? De bestuurder die - al of niet 'vrijwillig' - zijn ontslag neemt en dan zegt: "Ik neem mijn verantwoordelijkheid"; dat zegt hij dus nadat hij verzuimd had om verantwoordelijkheid te nemen.

Het begrip verantwoordelijkheid is een vat gevuld met misverstanden. Die misverstanden kunnen zeer ernstige gevolgen hebben, zo blijkt wel uit het onderzoeksrapport van de commissie Van Rijn. Die misverstanden beperken zich echter niet tot omroepland.

Als in een ziekenhuis de verantwoordelijkheid er wel is - dus niet is *zoekgeraakt* - maar er is geen medisch specialist en geen bestuurder die verantwoordelijkheid *neemt en aanvaardt*, dan kunnen er doden vallen terwijl die dood te voorkomen was. Hetzelfde geldt voor onderwijsinstellingen waar leerlingen/studenten geschaad kunnen worden in hun ontwikkeling als docenten en bestuurders geen verantwoordelijkheid nemen. Ik heb dat helaas zowel in ziekenhuizen als onderwijsinstellingen meermalen moeten meemaken en leerde mijn lessen. Zo ontdekte ik de kenmerken van de organisatiecultuur waarin dit gebeurt. Ik las veel over het begrip verantwoordelijkheid en na bijna twintig jaar bestuurlijke ervaring in ziekenhuis- en onderwijsland schreef ik hierover een boek.

Zo verscheen in 2005 (dus al 19 jaar geleden!) mijn boek *Vacante verantwoordelijkheid in het ziekenhuis*. Vind je ook niet dat deze lekker bekkende titel wel heel sterk doet denken aan het begrip *zoekgeraakte verantwoordelijkheid* dat door Van Rijn c.s. werd gebruikt? Toch is er een fundamenteel verschil: de verantwoordelijkheid is helemaal niet zoekgeraakt, maar wordt niet ingevuld, is vacant. Het is niet iets wat je overkomt maar iets dat je zelf veroorzaakt! Mijn boek werd in 2005 - bekostigd door een in de gezondheidszorg werkzaam adviesbureau - als ongevraagd cadeau in de kamers van ziekenhuisbestuurders en medische stafbesturen bezorgd. Tientallen lezingen en trainingen mocht ik houden, mede aan de hand van niet zelden schokkende casussen waarvan een aantal ook in de media bekend werden. Zo namen heel veel medisch en andersoortige specialisten en verpleegkundigen er kennis van. En in 2008 werd een in het Diakonessenziekenhuis Utrecht werkzame verpleegkundige landelijk gekozen tot verpleegkundige van het jaar. Zij had - gesteund door collega's - het lef om stelling te nemen tegen aspecten van het medisch beleid bij de (door)behandeling van oude mensen. Ze had zich tot mij gewend en zich beroepen op de inhoud van mijn boek. Zij nam wél de verantwoordelijkheid die anderen niet namen. De uitkomst? Het beleid veranderde.

Over dat vat gevuld met misverstanden die volop aanwezig zijn rond het begrip verantwoordelijkheid schrijf ik zeker een volgende keer.

Het is met die (vacante) verantwoordelijkheid nog erger gesteld als bestuurders en managers, kortom leidinggevend, 'vergeten' waartoe ze op aarde zijn. Dat wordt wel schrijnend duidelijk uit de woorden van honderden medewerkers van de NPO waarmee de commissie Van Rijn sprak. Ze voelden zich in de steek gelaten door de leiding.

Jazeker, als het goed is dienen bestuurders het doel van de organisatie, sturen ze daartoe de organisatie in de goede richting om dat doel te bereiken. Maar het zijn de *medewerkers* die de organisatie recht van bestaan geven, zonder hen is de organisatie verloren. En dus is het de belangrijkste taak van bestuurders om voorwaarden te scheppen waardoor die medewerkers optimaal tot hun recht kunnen komen, hun talenten kunnen inzetten. De belangrijkste voorwaarde is dat medewerkers dat ook *ervaren* - hoe ver de bestuurder wellicht ook fysiek van hen verwijderd is. Succesvolle organisaties waar medewerkers een hoge arbeidstevredenheid scoren, hebben bestuurders die laten zien wat ze als hun eerste verantwoordelijkheid ervaren, zo tonen onderzoeken aan. Medewerkers hebben soms 'maar' een (al of niet letterlijk) uitgestoken hand nodig om te ervaren dat de leiding er voor hén is.

Ik zag daarvan - notabene vijf dagen na het verschijnen van het rapport over het schrijnende falen van de NPO-bestuurders en managers - een indrukwekkend voorbeeld in een scene uit een al 23 jaar oude televisieserie die echter niets van zijn waarde heeft verloren. Wat in die scene gebeurt *lijkt* zó vanzelfsprekend dat het niet ondenkbaar is dat veel kijkers de grote betekenis van die scene niet onderkennen.

Ik neem je mee naar een moment uit het verhaal van de eerste aflevering van de tiendelige serie [Band of Brothers](#).

Een peloton van een luchtlandingscompagnie verblijft in 1944 - na twee jaren van zware voorbereiding in Amerika - in tenten in Engeland, klaar om boven Normandië gedropt te worden. Na een dag uitstel vanwege zware mist is het op 6 juni zover.

De vliegtuigen staan klaar, de manschappen zijn bepakt en gezakt. De mannen zitten in het gras en wachten zwijgend op het signaal om de vliegtuigtrap te betreden. Gaat achter die stilte de angst schuil voor wat ze te wachten staat? De commandant staat even in gedachten verzonken, dan zegt hij: "Tweede peloton, we zien elkaar weer aan de overkant - op het



verzamelpunt," hij zwijgt even, "Veel geluk - God zegene jullie."

Dan stapt hij naar voren, steekt zijn hand uit, pakt de hand van de voorste man en trekt hem overeind; ze kijken elkaar in de ogen.

Zo gaat hij ook naar de tweede man, trekt hem overeind, ze kijken elkaar in de ogen. De derde man... de vierde ...

Die uitgestoken hand, die blik in elkaars ogen. De kracht van het betekenisvolle ritueel dat zich herhaalt tot de laatste man van het peloton staat. Zo verbindt de commandant, de leider, zich met zijn soldaten en zij met hem. Dan stappen ze samen in het vliegtuig, het ongewisse tegemoet. **Wel sámen!**

Klik [HIER](#) en je komt op mijn website met het muziekboek **HET EEUWIGE MOMENT**, dat ik de vorige keer aankondigde. Scroll even naar beneden en je leest hoe je verder kunt gaan. Moeilijk is het niet!

Het digitale muziekboek is nog volop in wording; en er zit helaas een bug in die ik nog niet heb kunnen vinden. Maar ach, komt tijd komt raad. Daarom nu twee muziekstukken die ook in het boek komen, maar er nog niet in zitten 😞

MUZIEK:

1. J.S.BACH - [GOLDBERG VARIATIES](#) (BIJ GLENN GOULD MOET JE DE INLEIDING EVEN VOOR LIEF NEMEN...)
2. BARBER - [ADAGIO FOR STRINGS](#)