

INTERVIEW MET **KAREN KRUIJTHOF**
VAN AMSTERDAM UMC



Samen



RONALD GIPHART



MAAIKE RUTTEN

Het logo van het Amsterdam UMC, een fusie tussen het AMC en het VUmc, de twee academische ziekenhuizen van Amsterdam, is een gestileerde tulp die eenheid symboliseert en verwijst naar Nicolaes Tulp, de chirurgijn die door Rembrandt werd vereeuwigd in zijn beroemde schilderij 'De anatomische les'. De tulp staat voor groei en bloei en een Nederlandse identiteit.

Het hoofdgebouw van het voormalige AMC is letterlijk een stad in een stad: het ziekenhuis is gebouwd met lanen, steegjes en pleinen. We hebben met bestuurslid Karen Kruijthof (1967) afgesproken op het Voetenplein, de centrale verkeersader met winkels en horecagelegenheden. Artsen, medewerkers, studenten, patiënten en bezoekers maken hier gebroederlijk van de ruimte gebruik en als je niet zou weten dat je in een ziekenhuis bent, zou je je kunnen wanen in een druk modern stadshart. De naam van het Voetenplein komt van de enorme billboards die het plein omringen met daarop close-ups van blote voeten in allerlei soorten, kleuren en maten. Het is een kunstwerk van de Nederlandse kunstenaar Roy Villevoeye, die in 2001 voetenfoto's van over de hele wereld verzamelde. Hij noemde het project 'The Way To Go', de levensweg die ieder van ons op z'n eigen manier bewandelt. 'Prachtig hè?' zegt Kruijthof, als ze aan komt lopen met een zakje krentenbollen die ze net bij de aanpalende supermarkt

heeft gehaald. Sinds 2019 zit zij in de vijfkoppige raad van bestuur van het Amsterdam UMC. Na de feitelijke, juridische fusie in 2024 telt het ziekenhuis zo'n zeventienduizend medewerkers, onder wie duizend medisch specialisten en drieduizend verpleegkundigen. De beide medische faculteiten (verbonden aan de Vrije Universiteit en de Universiteit van Amsterdam) hebben meer dan vijfduizend geneeskundestudenten en daarnaast biedt het ziekenhuis aan duizenden mensen allerlei andere opleidingen.

Kortom, een enorme, ingewikkelde en uitdagende organisatie. Eerste indrukken zijn bij een ontmoeting altijd bepalend. Kruijthof oogt energiek, inspirerend vooral leergierig. Tijdens de wandeling naar haar bescheiden werkkamer in de E-vleugel is zij degene die de vragen stelt en van alles wil weten. 'Dat is mijn vaste rol hier,' legt ze ons uit, 'ik wil altijd alles weten, alles lezen, alles kunnen volgen. En ik ben het niet gewend





Ik wil dat wij vanuit het bestuur mensen uitnodigen aan te geven waar hun bijdrage ligt en hoe wij hen daarbij kunnen helpen.

dat ik het leidend voorwerp ben, zoals in het gesprek dat we gaan voeren. Al zou je misschien beter "leidend onderwerp" kunnen zeggen in dit geval.'

Dat klopt, want we gaan met haar praten over leiderschap en verbondenheid. Hoe stuur je zeventienduizend mensen aan en hoe hou je ze betrokken? Amsterdam UMC is in aantal werknemers vergelijkbaar met of zelfs groter dan de gemeente Amsterdam (zeventienduizend), ING (veertienduizend) en ABN-AMRO (negentienduizend). Dat vraagt een geweldige organisatie. Kruijthof heeft, zoals ze het noemt, een 'participatieve visie op leiderschap'.

Wat is dat in normaal Nederlands?

Kruijthof: 'Ik bedoel dat we samen verantwoordelijkheid nemen. Het moet heel helder zijn waar iemands bijdrage ligt. Ik wil dat wij vanuit het bestuur mensen uitnodigen aan te geven waar hun bijdrage ligt en hoe wij hen daarbij kunnen helpen. Ik moet meteen denken aan die archetypische uitspraak van die schoonmaker bij ruimtevaartorganisatie NASA. Hem werd gevraagd waar zijn werk uit bestond. Hij antwoordde: "We put people on the moon." Dat is verbondenheid, vind ik.'

In jullie vacatures roepen jullie toekomstige medewerkers op: 'Word deel van iets groots, iets bijzonders.' Is dat het gevoel dat jullie als organisatie mensen willen geven?

'Ja, en daaronder staat in advertenties: "Samen ontdekken wij de zorg van morgen." Daar zit heel duidelijk het woord samen in. Met elkaar samenwerken om ziekten te voorkomen en patiënten te genezen, door zorg, onderwijs en onderzoek. Gezamenlijk dingen ontdekken. Mijn taak als leider is om dat mogelijk te maken.'

Karen Kruijthofs wieg stond in de Utrechtse nieuwbouwwijk Kanaleneiland. Ze was de eerste dochter van Henny en Theo, die elkaar hadden ontmoet bij een drukkerij. Na twee jaar kreeg ze een zusje, Steffie, en verhuisde het gezin naar een nieuwbouwhuis in IJsselstein. Op het Christelijk Gymnasium in Utrecht had ze veel leraren met een activistische inslag en dat inspireerde haar. Al op haar twaalfde schreef ze in een opstel van het vak Nederlands, dat ze later het liefst geneeskunde ging studeren.

Kruijthof: 'Het zat er dus blijkbaar al vroeg in, al kan ik me niet meer herinneren





Ik zag veel eenzaamheid en hoge bloeddruk. Laten we zeggen dat ik zorgzaamheid en zelfzorgzaamheid in de medische wereld niet vanzelfsprekend aantrof in mijn onderzoek.

waarom ik dat wilde. Mijn moeder was secretaresse bij een medisch-wetenschappelijk tijdschrift, maar dat was geen concrete aanleiding voor dit verlangen.'

Ze ging medicijnen studeren aan de VU. In het eerste jaar van haar studie kwam decaan Nico Arts kennismaken met alle eerstejaars. Hij keek de collegezaal in en riep verheugd: 'O, wat een hoop vrouwen!' 'Als achttienjarige had ik me nooit gerealiseerd dat dat een punt was. Het was echt alsof er een heel groot kwartje in mijn hoofd viel,' vertelt Kruijthof. 'Hij vroeg ook of alle vrouwen ook gingen doorwerken en promoveren. Meteen begreep ik dat dat kennelijk iets heel belangrijks was voor vrouwen. Die zin heb ik mijn leven lang onthouden. Later, toen ik met Nico samenwerkte in het faculteitsbestuur, spoorde hij mij aan om student-lid te worden van de Vereniging van Nederlandse Vrouwelijke Artsen (VNVA). Ik mocht dan naar congressen toe om vervolgens in het bestuur te vertellen wat ik had geleerd.'

Als snel nadat ze met geneeskunde was begonnen, besloot Kruijthof er een tweede studie naast te doen:

bestuurskunde, ook aan de VU. Ze was vooral erg geïnteresseerd in wat ze 'het proces achter het proces' noemt. Geestdriftig staat ze op om haar hand op de muur van haar kamer te leggen. 'Er zijn altijd zichtbare processen, maar daaronder ook veel onzichtbare. Achter deze muur stroomt water. Er gaat elektriciteit door-heen. Gas. Lucht. Data. Al die techniek komt samen in onze afdelingen, waar nu meer dan twintigduizend medewerkers en studenten en veel patiënten afhankelijk zijn van wat er door die muren stroomt. Ik ben daar verliefd op.'

In haar studententijd dacht ze ook na over deze onzichtbare processen. Hoe werkt het in het ziekenhuis? Waar komt ons onderwijs vandaan? Waarom is dat? Waarom is het in Maastricht anders dan aan de VU? Hoe wordt de universiteit bestuurd? Kan ik daar als student een rol in spelen?

Kruijthof sloot zich aan bij de 'linkse' studentenfractie in de faculteitsraad en kwam later als student in het faculteitsbestuur. Ze keek haar ogen uit en benutte haar studieperiode ten volle. Uiteindelijk studeerde ze negen jaar en deed ze uit pure leergierigheid bij-





INTERVIEW MET **KAREN KRUIJTHOF** VAN HET **AMSTERDAM UMC**

vakken bij sociaal culturele wetenschappen en vrouwenstudies.

Na haar studie ging ze aan de slag in het toenmalige Westfriesgasthuis, in een experimentele functie als arts bij de verplegingsdienst. Junior House Officer of 'medisch zorgmanager', luidde haar functie, een brug tussen verpleegkundigen en artsen. Haar leidinggevende was Els Meester, een verpleegkundige die een hele dag voor haar vrijmaakte om haar te laten kennismaken met het gasthuis en de medewerkers. Kruijthof: 'Els is nog steeds een rolmodel voor me, want zij liet me vanaf mijn eerste dag de menselijke kant van het werk zien.'

Kruijthofs opleiding als arts en bestuurskundige kwamen samen: als medisch zorgmanager mocht ze samenwerken met de raad van bestuur, met verpleegkundigen, met artsen, met organisatiebureaus, met zorgverzekeraars en met patiënten. Alles kwam bij elkaar, alsof de functie voor haar was bedacht. Na een paar jaar maakte ze de overstap naar het Medisch Centrum Haaglanden, waar ze als beleidsmedewerker mocht helpen met de fusie tussen het Antoniushove in Leidschendam en het Westeinde in Den Haag. Ondertussen bleven Nico Arts' woorden over promoveren ook steeds echoën. Haaglanden gaf haar één dag per week vrijaf om te werken aan een dissertatie

over de zeggenschap van medisch specialisten in algemene ziekenhuizen. Voor haar onderzoek volgde Kruijthof nauwgezet een reeks dokters in hun dagelijkse werkzaamheden.

Enthousiast legt ze uit: 'Ik kwam erachter dat artsen zeven rollen en relaties hebben. 1. Die met de patiënt. 2. Met directe collega's. 3. Met de afdeling en medewerkers. 4. Met de medische staf. 5. Met het ziekenhuis. 6. Met de beroepsgroep. 7. Met zichzelf, als mens, als iemand met behoeften, wensen en talenten. Uiteindelijk ging mijn proefschrift over werk. Hoe organiseer je als dokter jouw werk? Welke zeggenschap wil je hebben? Hoe stuur je mensen aan?'

Een van haar bevindingen was dat veel artsen en mensen in de zorg het zwaar hebben. Een deel van de mensen die ze in haar onderzoek volgde en interviewde, rekende zelfs maandelijks uit wanneer het moment zou komen dat ze konden stoppen met werken. Kruijthof: 'Ik zag veel eenzaamheid en hoge bloeddruk. Laten we zeggen dat ik zorgzaamheid en zelfzorgzaamheid in de medische wereld niet vanzelfsprekend aantrof in mijn onderzoek. Tijdens mijn leerreis ben ik enorm van dit vak en de mensen gaan houden, want ik zie de bevlogenheid, de verbondenheid, maar ook de valkuilen. Iedereen begint dit vak om iets voor mensen te kunnen





INTERVIEW MET **KAREN KRUIJTHOF** VAN HET **AMSTERDAM UMC**

betekenen, maar daar zitten ook zware kanten aan.'

Als leider en bestuurlijk verantwoordelijke ben jij in de omstandigheid om iets te doen voor de mensen van wie je houdt.

'Let wel, ik hou niet van iedereen hè? Ik hou van de beroepsgroep. Net als alle beroepsgroepen hebben dokters een gangbare curve: tien procent van de mensen bestaat echt uit helden, engelen en oprechte rebellen. Die moet je als bestuurder omarmen. Tachtig procent bestaat uit goede mensen, die net als iedereen ook af en toe een schaduwkant hebben. En tien procent bestaat uit horken en erger. Die laatsten zijn meestal niet zo begonnen, maar door de omstandigheden zo geworden.'

Maakt deze laatste groep het lastig voor jullie als bestuur?

'Los van die laatste groep, als bestuurder ben je een vertegenwoordiger in schaarste: we hebben met elkaar altijd meer ambities dan geld, middelen en ondersteuning. En bij het verdelen van schaarste komt niet altijd het mooiste in mensen naar boven. Maar ik weet, onder andere door mijn ervaringen in mijn promotieonderzoek, dat daar vrijwel altijd bevoegenheid en betrokkenheid onder zit. De afgelopen tijd krijgen we er in het ziekenhuis en in de maatschappij een nieuwe "taal" bij. De taal van sociaal wenselijk gedrag, sociaal overschrijdend gedrag, seksueel

overschrijdend gedrag, sociale veiligheid, psychologische veiligheid. Als bestuurder helpt deze taal mij om zaken bespreekbaar te maken. Hoe komt het dat iemand als achttienjarige mensen wil helpen en als vijftigjarige op haar of zijn werk is uitgekeken en verbitterd onderdeel wordt van een zwijgcultuur, of ontspoord in intimiderend gedrag? Daar moeten wij als bestuur over nadenken.'

Hoe hou je dan je medewerkers gemotiveerd?

'Hier in het Amsterdam UMC hebben we net ingevoerd dat mensen niet meer vijftientwintig jaar hetzelfde mogen doen. Wij voeren nu voor de hogere functies een ontwikkeltraject in, waarbij mensen een benoeming krijgen voor vijf jaar en dan binnen de organisatie eenmalig herbenoemd kunnen worden óf weer een andere rol krijgen. Zo zullen we met elkaar meer letten op de vraag: wat is er nu voor de afdeling of het team nodig en heb ik dat als leidinggevende nog te bieden? Dat gaat onder andere met behulp van assessments waarbij we kijken hoe mensen zich ontwikkelen.

Dat doen we op basis van een instrumentarium voor leiderschap. Als raad van bestuur hebben we nagedacht over leidinggeven. In onze visie komt dat neer op drie richtinggevende kernwaarden, zowel voor de organisatie als geheel, als voor individuen, afdelings-





Als je vertelt waar je goed in bent, moet je ook vertellen waar je schaduwkant zit. En waar je mislukkingen zitten. Ik denk dat je daar sterker van wordt.

hoofden, divisiebestuurders, iedereen. Voor ons zijn dat: zorgzaam, initiatiefrijk en nieuwsgierig. Samengevat als ZIN. Voor leiderschap ontwikkelden we de drie V's en die luiden: verbinding, verantwoording, verandering. Binnen het bestuur bespreken we soms nog twee v's: vertrouwen en vrolijkheid. Deze V's zijn er vooral om het gesprek te voeren, waarbij 'vrolijkheid' staat voor het idee dat je je werk serieus moet nemen, maar jezelf niet altijd. Ga er waar mogelijk met enige luchtigheid mee om. Het is heel belangrijk om ook lol met elkaar te hebben.'

Nu geef jij leiding aan mensen die leidinggeven aan mensen die leidinggeven aan mensen die leidinggeven. Hoe zorg je dat jullie boodschap diep jullie organisatie binnen sijpelt?

'Gelukkig geef ik niet aan iedereen persoonlijk leiding. Er zijn een stuk of vijftien mensen met wie ik regulier overleg heb, een jaargesprek doe en die mij bellen als er nare of moeilijke dingen zijn. Dat geldt ook voor mijn collega's in de raad van bestuur. Dit is een gelaagde organisatie en dat maakt mijn werk soms wat afstandelijker. Ik probeer veel gesprekken te voeren, vaak één op één, vaak ook in groepen. Goh, hoe gaat het

met wat je te doen staat? Matcht dat nog met wat je leuk vindt? Hoe is met je productie? En hoe gaat het met je patiëntenzorg? Waarom lukt het niet om in je budget te blijven? Wat doe je eraan? Ik wil sturing, geen verklaring. Soms zit ik in gesprek met een heel divisiebestuur. Soms heb ik een college-zaal of een beleidsdag tegenover me. Kortom, het heeft dus heel veel gezichten hoe ik onze boodschap vormgeef. Mijn valkuil is dat ik mensen teveel de ruimte geef. Als er iets moet gebeuren waarvan ik vind dat het niet lekker loopt, benoem ik het snel genoeg, maar ik leg het probleem snel bij anderen neer zodat zij ermee aan de slag kunnen. Dat bedoelde ik ook met dat participatieve leiderschap. Ik benoem de problemen snel, maar ben soms te langzaam om te controleren hoe ze worden opgelost.'

Zit je jezelf nu kritiek te geven?

'Ja, dat hoort ook. Als je vertelt waar je goed in bent, moet je ook vertellen waar je schaduwkant zit. En waar je mislukkingen zitten. Ik denk dat je daar sterker van wordt. Ik ben daar niet bang voor en ga dat nooit uit de weg.'





En ik hou van samenwerken. En ik hou van mensen die van samenwerken houden.

Wat ons lastig lijkt is dat je in de organisatie wel veel oog moet hebben voor concrete problemen. In een interview zei je ooit dat besturen organiseren is op een abstract niveau. Hoe verbind je dat abstracte met het concrete?

'Het mooie van een helikopterview is dat je ook af en toe naar beneden kunt zakken om gericht te kijken. Wij doen dat in ons bestuur door veel te praten. Eén keer per jaar komen we met pakweg tweehonderd leidinggevendenden bij elkaar, drie keer per jaar hebben we managementgesprekken met grofweg dertig divisiebesturen en directies van ondersteunende diensten. Als bestuurders hebben we onze eigen referenties en portefeuilles. Daarnaast hebben we ook nog gedeelde aandachtsgebieden. Ik doe bijvoorbeeld het verpleegkundige deel en daar ben ik ook echt heel verliefd op. Maar alles hangt met alles samen, en daarom hebben we in ons bestuur een CC-cultuur waar je kleurenblind van wordt: we laten elkaar heel veel meelesen. En toch is dat belangrijk, want we moeten altijd samen weten wat er speelt.'

Maar dan verzuip je toch in alle informatie?

'Ja, dat is een risico. En als ik me weer wat reflectie of zelfkritiek mag toestaan: het komt ook voort uit mijn liefde voor alles en iedereen. Voor alles achter deze muren. Voor alles achter deze mensen. Ook dat is natuurlijk een valkuil: *'don't spread yourself too thin.'*

Hoe gelaagder hoe ingewikkelder. Het probleem met leidinggeven aan leidinggevendenden zou kunnen zijn dat op een gegeven moment je invloed ophoudt. Je kunt voorbeeldgedrag laten zien in de hoop dat mensen dat overnemen, maar ergens stopt dat. Herken je dat überhaupt en hoe ga je daar dan mee om?

'Dat herkennen wij met z'n vijven en daar hebben we het onderling ook vaak over. Wij zijn sinds dit jaar een nieuwe raad van bestuur, vanwege de komst van drie nieuwe collega's in korte tijd. We hebben de taken opnieuw verdeeld. Met z'n vijven zijn we drie keer met een coach op stap geweest om in 24-uurs sessies echt de tijd te hebben voor dit soort reflecties. Dan bespreken we niet alleen onze strategie, onze stijl van leiderschap, maar ook proberen we elkaar als mens te leren kennen. Wat vinden we leuk, wat vinden we spannend? Wat moet je ons af en toe laten doen? Wat moet je ons echt niet





Ik wil van mijn leidinggevenden weten aan wie ze leidinggeven.

laten doen? Ook heel belangrijk was het om elkaar complimenten te geven. Hoe was het de afgelopen twee maanden? Wat zit je nog dwars? Heerlijk. Eén van de dingen waar wij ons met z'n vijven bewust van zijn, is onze zoektocht naar de haarvaten van onze organisatie. Niet met de illusie dat we alle problemen gaan oplossen, maar om onszelf en de organisatie te leren kennen. We hebben een paar instrumenten benoemd om die haarvaten bloot te leggen: de ondernemingsraad bijvoorbeeld, de verpleegkundige adviesraad, de cliëntenraad. Een andere manier om te weten wat er speelt, is voor mij om te lunchen in het personeelsrestaurant. Dat doe ik minimaal één keer per week gepland. Dan vraag ik of ik mag aanschuiven bij tafels en dan ontmoet ik alle mogelijke beroepsgroepen die hier rondlopen. Ik kom dan ook mensen tegen met werk dat ik helemaal niet ken. Wat betekent werken met een elektronenmicroscop, op verschillende laboratoria, in wetenschap of in de techniek? Voor mij vaak onbekend terrein en heel interessant om daarmee over te horen.'

Kijk je dan ook naar hoe zij leiding krijgen?

'Niet altijd. Zij hebben dan ook even pauze. We kletsen gewoon wat en als er iets langskomt is dat prima, maar ik heb geen agenda. Pure interesse. Ongeveer vier keer per jaar werk ik ook mee op afdelingen, soms in het wit. Dat is geweldig om te doen. Ik vraag dan aan medewerkers of ik een dagje mag meelopen. Soms zeggen ze dan: "Ik ken jou ergens van.'"

Het is duidelijk dat je verbondenheid erg zoekt. Hoe zorg je nu met zo'n grote organisatie dat jouw leidinggevenden hun leiderschapskwaliteiten kunnen inzetten om de verbondenheid van mensen te vergroten?

'Ik wil van mijn leidinggevenden weten aan wie zij leidinggeven. Want die namen kom ik ook af en toe tegen. Ik wil dat als zij ergens mee worstelen of ergens wakker van liggen, dat ze dat met me delen. Als mijn leidinggevenden het gevoel hebben dat de mensen aan wie ze leidinggeven ergens tabak van hebben, dan wil ik dat weten en dat wil ik van te voren weten. Daarmee hou ik hen hopelijk scherp, omdat zij weten dat ik het wil weten. En dus zoeken ze actief





INTERVIEW MET **KAREN KRUIJTHOF** VAN HET **AMSTERDAM UMC**

naar punten die schuren en die moeten worden opgelost.'

Wat voor punten zouden dat kunnen zijn?

'Discriminatie bijvoorbeeld. Gesprekken over grensvlakken tussen functioneren en disfunctioneren. Dat is het mooie van in zo'n veelzijdige, maar soms ook problematische organisatie werken: we moeten samenwerken. En ik hou van samenwerken. En ik hou van mensen die van samenwerken houden. Ze weten dat dilemma's erg welkom zijn bij mij, want daardoor weet ik wat hen bezighoudt. Of tenminste, zelfkritiek, dat denk ik te weten. Ik word ook weleens verrast, hoor.'

Je noemt discriminatie. Als we naar jullie raad van bestuur kijken is dat qua opbouw en etnische achtergrond niet representatief.

'Nee! We zijn alle vijf wit. Eén van mijn collega's is in het buitenland geboren, dus ze is formeel van niet-Nederlandse afkomst, maar dat is het dan. Natuurlijk hebben we veel te doen op het vlak van etnische diversiteit. We hebben veel etnische diversiteit in huis, maar er is wel een glazen plafond. En ook voor andere vormen van diversiteit. Kijk naar Nederland: we doen het hier nog niet goed genoeg, dat waardeoordeel durf ik wel te geven. Maar de vrouw-man ratio is zowel bij ons in de raad van bestuur als in de raad van toezicht prima. En nu door naar

de etnische diversiteit en andere vormen van diversiteit. Daar kunnen we nog wel een uur over praten.'

Dat zal veel discussie ontlokken. We kunnen ons sowieso voorstellen dat je binnen een bestuur het ook niet altijd met elkaar eens bent.

'Bewust met elkaar van mening verschillen, is onderdeel van het besturen, dat hoort echt bij mijn visie op leiderschap. Vertel me vooral niet iets wat ik al weet, want dat weet ik al. Vertel me wat ik niet weet en waar ik anders over denk en waarvan jij vindt dat ik het moet weten. Want daar wordt ons besluit beter van. Uiteindelijk moeten we wel één besluit nemen. Altijd op basis van consensus. We stemmen nooit. Als arts moest ik er ooit wel aan wennen dat er in discussie vaak expliciet wordt gezegd "dat ben ik niet met je eens". Artsen onderling zoeken veel meer een impliciete consensus, waarbij ze onderlinge wrijvingen uit de weg gaan. Met het tv-bedrijf IDTV heb ik ooit een documentaire gemaakt over hoe artsen met dilemma's omgaan. In de onderlinge verhoudingen tussen artsen zagen we een soort chimpansee-politiek van wie er hoger in de rangorde staat. Dat is allemaal impliciet. Als bestuurder moest ik wennen aan een explicietere vorm van communicatie. Maar die geeft meer helderheid. Daarom is dit gesprek met jullie ook interessant, want leider-





INTERVIEW MET **KAREN KRUIJTHOF** VAN HET **AMSTERDAM UMC**

schap is geen *evidence based*-wetenschap. We zijn als leiders altijd in ontwikkeling. Dat maakt het overigens heerlijk om erover na te denken. En ook frustrerend.'

Want?

'Als bestuurder heb ik te verdragen dat ik elke dag eindverantwoordelijk ben voor dingen die niet kloppen.'

Zit daar weer zelfkritiek in?

'Nee! Want ik ben ook trots hoor, elke dag, op de dingen die mooi zijn en goed gaan. Ik tel ook de zegeningen. Ik ben trots op ons als raad van bestuur, op het team waar ik nu deel van mag uitmaken dat zich zo bewust is van het water in dit aquarium. De vis die het water niet kan zien, terwijl het er wel is. Trots dat we op zoek gaan naar hoe we deze organisatie nog beter kunnen leren kennen en kunnen besturen. Ik ben trots op onze fusie, met oog voor al het verdriet dat bij een fusie hoort. Trots dat de verbouwing vordert en dat de winkel verder draait. Ook figuurlijk zijn wij altijd in beweging. Ik ben trots op elk individu dat hier werkt, het liefst zou ik iedereen leren kennen.'

Jullie werden in 2022 door Intermediair uitgeroepen tot 'favoriete werkgever binnen de categorie Zorg...' Niet gek voor een fusie-organisatie.

Op onderdelen, ja. O jee, dan downgrade ik het, sorry. Wij werken hier met onze

HR-afdeling, die heel goed is, echt aan een mensgerichte cultuur. Ik geloof in integraal leiderschap. Het besef dat alle mensen in de organisatie samen de verantwoordelijkheid hebben voor het geheel, daar werken we aan.

Al wordt er natuurlijk ook naar de raad van bestuur gekeken bij bepaalde onderwerpen. Bijvoorbeeld: "Wat doet de raad van bestuur aan de arbeidsmarkt?"

Wat doet de raad van bestuur aan de arbeidsmarkt?

'Dat is geen concrete vraag.'

Concreter: wat is bij het zoeken naar een mensgerichte cultuur jouw verantwoordelijkheid als leider in een turbulente arbeidsmarkt?

'Een heel grote, voor alle leidinggevendenden. Hier in de regio. In Nederland. In Europa. In de wereld. Dit is niet specifiek iets van het Amsterdam UMC alleen, al hebben we er als Amsterdam UMC wel mee om te gaan. De samenleving verandert snel, onder andere als het gaat om de relaties tussen organisaties en medewerkers. Wij als bestuurders moeten daar actief mee omgaan. Soms moet je de materie platslaan en in een matrix zetten om het bestuurbaar te houden. Daarom hebben de HR-directeuren van de UMC's vier A's benoemd die we in Amsterdam UMC overnemen: aandacht, mensen te zien voor de mens die ze zijn. Aantrekkingskracht, het vermogen om mensen aan je te binden.





Mensen roepen dat er een crisis is in de arbeidsmarkt. Ik denk daar anders over. De arbeidsmarkt zal gewoon nooit meer worden zoals ie was.

Aantrekkelijkheid, het vermogen om ze te houden. En Anders organiseren, oftewel ervoor te zorgen dat het morgen beter of handiger werkt dan vandaag. Mijn verantwoordelijkheid is de veelzijdigheid van de arbeidsmarkt te doorgronden en op elk van deze vlakken alert te blijven. Mensen roepen dat er een crisis is in de arbeidsmarkt. Ik denk daar anders over. De arbeidsmarkt zal gewoon nooit meer worden zoals-ie was. Er is geen crisis, er is geen ramp, er is slechts nieuw water in het aquarium en daar moeten we goed over nadenken.'

Wat zijn in dat aquarium de grootste uitdagingen voor de toekomst?

'We moeten anders denken over de veranderende verhoudingen tussen vraag en aanbod, niet alleen in de zorg, maar ook in de cultuur, het onderwijs, de politie. Niet te veel denken in jong en oud, in generaties. We moeten er wat meer zen mee omgaan. Veranderende omstandigheden zijn een *fact of life*. Laten we niet kijken naar wat er niet meer kan, maar vooral naar wat er wél kan. Hoeveel vacatures hebben we nu? Als we al die vacatures nou in één klap zouden afschaffen? We krijgen ze toch niet gevuld. Ik zal

dat niet meteen doen, maar ik wil wel af en toe de vraag stellen en de discussie uitlokken, om tot andere inzichten te komen.'

En dan spelen data en AI een rol.

'In het anders denken en werken hoort artificial intelligence. Het is niet de ultieme oplossing, maar het helpt ons op weg.'

Je klinkt behoorlijk optimistisch.

'Dat ben je als bestuurder, toch? Je moet er de lol van inzien om mee te helpen morgen een beetje mooier te maken dan vandaag. En daar heb je lef voor nodig. Maar je moet ook een beetje een masochist zijn en kunnen verdragen wat er niet lukt. Het is een combinatie van optimisme, energie en vitaliteit.'

Lef... Binnenkort geef je een lezing op het congres 'Leid met lef', over 'Passende zorg met lef'. Wat bedoel je met lef?

'Leid met lef is een symposium en een voorbeeld waar ik trots op ben. Het symposium wordt elk jaar georganiseerd door verpleegkundigen. Het is voortgekomen uit oncologische verpleegkundigen, maar inmiddels is





INTERVIEW MET **KAREN KRUIJTHOF** VAN HET **AMSTERDAM UMC**

het breder. Je hebt als leidinggevende moed nodig. Aristoteles zei dat moed zit tussen roekeloosheid en lafheid. We koorddans en iedere dag op alle gebieden, en dan kun je niet laf zijn. Laffe mensen gaan conflicten en de hitte van het vuur uit de weg. Roekeloos kunnen we ook niet zijn, want we hebben in de gezondheidszorg te maken met de levens van mensen. En dus hebben we moed nodig, dat is een heel belangrijke waarde en een belangrijke eigenschap in het repertoire. Ik vind moed beter klinken dan lef, maar 'leiderschap met lef' allitereert beter. En het spreekt verpleegkundigen aan. Verpleegkundigen mogen zich wel wat meer lef toe-eigenen.'

Bestuurders ook?

'Zeker. Ik heb twee intervisiegroepen, eentje van bestuurders en eentje van oud-geneeskundestudenten, de SPG (Softe PraatGroep). Intervisie is een heel belangrijk instrument voor bestuurders, om hun lef en andere onderwerpen te bespreken. Met de SPG gebruik ik al minstens twintig jaar "de vier L'en" als hulpmiddel. Die luiden: to live, to

love, to learn, to leave a legacy, van de Amerikaanse schrijver Stephen Covey. Wat is belangrijk in het leven van een mens? Wat is mijn leven? Waar woon ik? Ben ik gezond? Heb ik brood op de plank? Dat hoort bij to live. To love heeft te maken met je relaties, je vrienden, je collega's, je liefde. Ook de liefde voor jezelf. Ik geef mezelf eens in de drie jaar een weekend om over dit alles eens goed na te denken. De derde is to learn. Wat heb ik al geleerd, waar hou ik van? Wat wil ik nog weten? Wat wil ik anderen leren? Geef mij bijvoorbeeld alsjeblieft af en toe een microfoon, een podium en een collegezaal om te vertellen waarover ik enthousiast ben. En de laatste is to leave a legacy. Wat laat ik achter? Hoe kan ik mensen en de wereld blijvend van nut zijn? Aan deze vier l'en denk ik vaak en mijn inzichten deel ik met anderen, zeker aan de mensen aan wie ik leidinggeef. Mensen moeten hier harder over nadenken dan over de vraag: hoe ging je laatste project? De vraag moet zijn: wat is voor jou leidend? Voor mij is dat de belangrijkste vraag van leiderschap.'

MAAIKE RUTTEN & RONALD GIPHART
