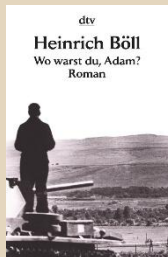


Er is goed, hoopvol nieuws over het jaar 2026: Wij mogen dit jaar vrij en blij gewoon doen wat 't meest kenmerkende van een mens is: verantwoordelijkheid nemen voor ons eigen gedrag en de gevolgen daarvan. We mogen in 2026 ook anderen uitnodigen om in vrijheid verantwoordelijkheid te dragen. Goed nieuws toch?! Verantwoordelijkheid is immers niet een last op onze schouders, maar een levenshouding. Ik ervaar meer mens te zijn als ik mijn verantwoordelijkheid neem en draag. Dat geeft voldoening. Ik wil daarop ook zeker aangesproken worden.

In deze blog wil ik graag met je delen hoe in de loop van mijn leven het begrip verantwoordelijkheid de grond van mijn bestaan is geworden. Het zijn vaak 'kleine' gebeurtenissen of ervaringen die grote betekenis in een mensenleven hebben, ook bij mij!

* 1969 en daaromtrent



Ik werk in de gevangenis Noorderschans in Winschoten. Daarnaast volg ik – half binnen, half buiten werktijd – de “Urgentieopleiding Sociale Academie”. Een geweldige docent Filosofie en Geestelijke stromingen verwacht van ons dat we het in 1951 verschenen boek *Wo Warst Du, Adam?* van de Nobelprijswinnaar Heinrich Böll lezen. Böll schetst de chaotische, ontwrichtende ervaringen van Duitse soldaten en burgers aan het oostfront aan het einde van de Tweede Wereldoorlog. Met de titel van het boek refereert Böll aan het tweede scheppingsverhaal uit de Bijbel. Daarin vraagt God aan Adam: “Waar ben je?” Adam en Eva hadden zich voor God verborgen nadat ze van de verboden vrucht gegeten hadden. Adam vindt dat hij daarvoor niet verantwoordelijk is: “Ik ben verleid door de slang en Eva”. Zo gebruikt Böll deze titel om de universele vraag naar de menselijke verantwoordelijkheid aan

de orde te stellen. Hij bekritiseert met de vraag *Wo Warst Du, Adam?* de neiging van de naoorlogse samenleving om de onpersoonlijke machinerie van ‘de oorlog’ als *alibi*, als *excuus* te gebruiken om de persoonlijke verantwoordelijkheid te ontlopen.

Het boek was een openbaring voor mij. Nog nooit had ik zo indringend ervaren wat de essentie van mijn menselijk bestaan is: “Waar ben je, Roel?” Verschuil je niet achter excuses, je hebt geen alibi.

* 1982 - hartje zomer

Tijdens een geweldige vakantie met Louise, Robert en Martijn, met tent en tentje in Zweden, vind ik ook de rust en tijd om het boek *Verzet en overgave* [*Widerstand und Ergebung*], te lezen – toespraken en in gevangenschap aan zijn vriend geschreven brieven en gedichten van de theoloog en verzetsstrijder Dietrich Bonhoeffer.



Bonhoeffer koos in vrijheid om zich te verzetten tegen de macht van de onmens Hitler. Hij werd gearresteerd na zijn deelname aan een op 20 juli 1944 mislukte aanslag op Adolf Hitler. Hij werd gedwongen om in onvrijheid een weg te gaan die hij niet wilde, maar vond juist toen de vrijheid om in de cel als vrij mens te denken. En hij “verlangde met de moed der hoop”, woorden die ik in mijn vorige blog gebruikte. Maar wat is dat eigenlijk, verlangen met de moed der hoop? Het is goed denkbaar dat hoop veelal geassocieerd wordt met “stil maar, wacht maar”. Zoals je op het spoorstation stil kunt staan wachten, hopen dat snel het moment komt waarop de trein zichtbaar wordt; dan weet je dat je over enkele ogenblikken jouw geliefde kunt omhelzen en kussen. Zo dacht Bonhoeffer niet want hij meende: “Je mag hopen als je verantwoordelijkheid neemt, ook als je niet zeker weet of je slaagt!” Verantwoordelijkheid nemen is niet zonder risico.

Terwijl de wereld op zijn grondvesten wankelde en Bonhoeffer zich verzette en daarvan het slachtoffer werd, schreef hij zijn allesbeslissende zin over onze verantwoordelijkheid:

*“Onze opdracht is niet de wereld op zijn grondvesten te doen wankelen,
maar op de gegeven plaats te doen wat er,
gezien de situatie, gedaan moet worden.”*

Bonhoeffer was 39 jaar oud toen hij op 9 april 1945 in KZ Flössenburg door ophanging stierf. Ik was 39 toen hij door zijn leven en nagelaten gedachten mijn hart en verstand veroverde. Geen enkel boek heeft zoveel impact op mij en mijn leven gehad als *Verzet en overgave*. En ook nu, in 2026, worden steeds weer mensen aangesproken door Bonhoeffer.

* 1983 en daaromtrent

Als ik in de verslavingszorg in Arnhem als leidinggevende werkzaam ben, heb ik onder meer indringende ontmoetingen met mensen die in het gebruik van heroïne hun alibi vinden, [meer] methadon eisen maar ‘op rantsoen’ moeten tot ze zelf meer verantwoordelijkheid nemen en beloftes nakomen. Daar ontmoet ik ook Maarten Oosterlee, de geneesheer-directeur van het Psychiatrisch ziekenhuis Wolfheze, die mij vraagt zijn beleidsadviseur te worden. Hij had – voor die tijd – zeer vernieuwende gedachten over de behandeling van psychiatrische patiënten. Een heel belangrijk aspect van zijn visie: een psychiatrische patiënt is een mens; daarom mag en moet ook de psychiatrisch zieke mens allereerst op de eigen verantwoordelijkheid worden aangesproken en dáárop gerichte hulp krijgen.

Deze opvatting bevrijdde de psychiatrische patiënt van het stigma geen ‘gewoon’ mens te zijn, alleen maar afhankelijk te kunnen zijn van anderen. Oosterlee aanvaardde de consequenties. Als eerste psychiater-bestuurder in Nederland liet hij psychiatrische patiënten in ‘gewone’ huizen [sociowoningen] tussen ‘gewone’ mensen wonen, een revolutie in die tijd! Bij de uitwerking en realisering van dat beleid mocht ik hem van dienst zijn. Hij hield van ‘oneliners met diepgang’: “Wie geen verantwoordelijkheid neemt is een saboteur van het goede.” Door hem kreeg het begrip verantwoordelijkheid steeds meer [praktische] betekenis voor mij.

* 2005 - april



Op verzoek van het adviesbureau TwijnstraGudde schrijf ik het boek **Vacante verantwoordelijkheid in het ziekenhuis**. Het verschijnt enkele dagen voor ik in 2005 aan mijn laatste 'klus' [bestuursvoorzitter van het Diaconessenhuis in Utrecht] begin. Alle ziekenhuisbestuurders en stafbesturen in Nederland krijgen het boek van TG cadeau.

In 18 jaren had ik als bestuursvoorzitter van ziekenhuizen en onderwijsorganisaties ervaren dat er steeds weer situaties met niet zelden ernstige gevolgen [kunnen] ontstaan, die het gevolg zijn van **vacante verantwoordelijkheid**. In het boek beschrijf ik aan de hand van vijftig concrete voorbeelden hoe goedbedoelde misverstanden over verantwoordelijkheid en – mogelijk onbewust en ongewild gehanteerde – excuses en vermeende alibi's er toe leidden dat *niemand*, geen bestuurder, manager en professional verantwoordelijkheid neemt en aanspreekbaar is. Dan is er vacante verantwoordelijkheid.

Het zijn in de eerste plaats de *bestuurders* die verantwoordelijkheid moeten nemen voor een organisatiecultuur waarin álle medewerkers ruimte en vertrouwen gegeven wordt om verantwoordelijkheid te dragen, door zelf initiatief te nemen, zichzelf en niet anderen als probleemeigenaar te beschouwen en verbeteringen in de zorg en het onderwijs aan te dragen. In die cultuur mogen en moeten vervolgens medewerkers wel worden aangesproken als er toch vacante verantwoordelijkheid ontstaat.

Het boek was mede het resultaat van literatuurstudies, tientallen lezingen voor en gesprekken met professionals en trainingen voor aankomende bestuurders. Ook stond ik al die jaren maandelijks 'op de zeepkist', en vertelde ik aan medewerkers hoe we vorm konden geven aan onze verantwoordelijkheid, ieder op zijn/haar eigen plaats. Mijn inzichten waren in al die jaren ook gegroeid door de vaak bijzondere reflecties van medewerkers op mijn woorden en daden. Steeds weer was er overigens ook de ontdekking dat vacante verantwoordelijkheid niet alleen bestaat in arbeidsorganisaties, maar evenzeer in het 'gewone' leven.

Ik hoop, verspreid over het jaar, enkele van de alibi's en misverstanden die leiden tot vacante verantwoordelijkheid met voorbeelden te beschrijven, 'ter leringhe ende vermaeck'.

* 2025 – 22 december

Bonhoeffer gaf het advies om het klein te houden als je verantwoordelijkheid aanvaardt: gebruik grote maatschappelijke problemen niet als excuus om niets te doen, maar kijk om je heen, doe gewoon wat – gegeven de situatie – je hand vindt om te doen, op je werk, in je eigen leefomgeving. Toon verantwoordelijkheid, het zal je voldoening schenken – aldus Bpnhoeffer.

Niet toevallig verkende ik vlak voor de kerst ik de website van de [website van de concertgebouworkest academie](#) die bestaat bij de gratie van [grote] donateurs. Muzikale talenten kunnen daar hun muzikale opleiding bekronen met een persoonlijk ontwikkelingstraject onder de vleugels van het orkest en zijn leden. De studenten worden opgenomen en opgeleid in de traditie van de cultuur van het orkest en maken zich de specifieke manier van samenspelen eigen. Dan lees ik wat hét kenmerk van die orkestcultuur en dat samenspelen is:

"Verantwoordelijkheid nemen, vertrouwen hebben, naar elkaar luisteren en risico nemen."

Dietrich Bonhoeffer, een groot muziekliefhebber, zou bij het lezen vast instemmend hebben geglimlacht; ik deed dat – indachtig zijn woorden – ook.

BLOG 277 10 JANUARI 2026

MUZIEK

SERENADE NR. 10 KV 361 '[GRAN PARTITA](#)', DEEL 4 – [MOZART](#) – NEDERLANDS BLAZERSENSEMBLE – WAT IS DIT TOCH ONGELOOFLIJK MOOI

SIMON & GARFUNKEL – [BRIDGE OVER TROUBLED WATER](#) (UIT HET LEGENDARISCHE BENEFIETCONCERT IN CENTRAL PARK, NEW YORK 1981, MET 500.000 BEZOEKERS)

HERMAN VAN VEEN – [EEN VRIEND ZIEN HUILEN](#) – OORSPRONKELIJK ZONG [JACQUES BREL](#) HET, OOK [RAMSES SHAFFY](#)