



Leeuwendaal

INTERVIEW MET **STEFAN SLEIJFER**
VAN HET **ERASMUS MC**



Leiden met
hoofd, hart
en visie



RONALD GIPHART



CLAUDIA VAN WISSEN

Stefan Sleijfer (1970) werd geboren in de Groningse kraamkliniek Huize Tavenier, net als bijna elk Gronings kind van zijn generatie. Zijn moeder was verpleegkundige, zijn vader was een van de eerste internist-oncologen van Nederland, een vak dat midden jaren zeventig ontstond. Het ziekenhuis was Sleijfers tweede huis; hard werken was het devies. Na de middelbare school wilde Sleijfer zeker géén geneeskunde studeren, maar hij deed dat uiteindelijk toch. Hij wilde ook zeker géén oncologie doen, maar ook daar koos hij uiteindelijk wel voor.

Sleijfer: 'Oncologie is een waanzinnig boeiend vak. Je kunt echt een verschil maken voor een patiënt. Tegelijk is de impact op de samenleving groot: op dit moment leven er zo'n 800.000 mensen die kanker hebben of hebben gehad, en elk jaar overlijden 47.500 mensen aan de gevolgen van kanker. Maar het is ook juist heel klein en precies: het begint met één cel die zich deelt, waarbij iets misgaat – en dat kan uiteindelijk een heel menselijk lichaam verwoesten.'

In zijn studententijd werd Sleijfer coach van het Dames 3-elftal van voetbalclub The Knickerbockers, een ervaring die hij achteraf 'de beste stress-test denkbaar' noemt. In Groningen studeerde hij geneeskunde en promoveerde hij. In 1998 vertrok hij naar Rotterdam voor de opleiding tot internist en sinds 2004 werkt hij als stafid in het Erasmus MC, waar hij in 2011 werd benoemd tot hoogleraar en in 2013 tot afdelingshoofd. Sinds september 2021 is hij lid van de raad van bestuur van het Erasmus MC, eerst als decaan

en later als voorzitter en decaan. Sleijfer: 'Inmiddels ben ik niet meer praktiserend als arts en dat is iets wat ik wel enorm mis. Als arts moet je laagdrempelig bereikbaar voor een patiënt zijn, maar dat kan ik in mijn huidige functies niet meer. Toch kan ik nu op een andere manier dingen betekenen voor een ander mens: we hebben hier bijvoorbeeld 81 opleidingen en jaarlijks stromen er 400 basisartsen de maatschappij in. Als decaan kan ik daar een bescheiden rol in spelen.'

De bestuurskamer van bestuursvoorzitter Stefan Sleijfer kijkt uit op Delfshaven, Katendrecht, Rotterdam-Zuid en links in de verte voetbalstadion De Kuip. We kunnen een gesprek over leiderschap en verbondenheid niet beginnen zonder eerst over onze gedeelde liefde voor Feyenoord te praten. Of beter: op te scheppen. Bij welke belangrijke wedstrijd zaten we hoogstpersoonlijk in het stadion? Welke spelers zijn onze favorieten? Wat vinden we van het huidige Feyenoord? Voor een boek over talent, vertel ik met



Leiderschap is richting geven. En leiderschap is ook mensen helpen de eerste stappen te zetten in die richting.

ingehouden trots, mocht ik een paar jaar geleden drieënhalf uur spreken met trainer Arne Slot, toevallig net op de maandagavond na een enorme winst van de Rotterdammers op Ajax (een club uit Noord-Holland) in de Johan Cruijff ArenA. Na dit verhaal staat Sleijfer zwijgend op om ons een foto te laten zien waarop iemand een bal in zijn nek balanceert. 'En dan denk je: wie verzorgt dit technische hoogstandje?' zegt hij met een minzame ondertoon. 'Nou, dat ben ik. Maar zie je wie dit aan het aanschouwen is? King Arne himself. Dat was een moment, hoor.'

We kijken goed naar de foto en zien dat Sleijfer inderdaad behendig een bal controleert. Toch werd hij tot zijn verdriet niet door Arne Slot geselecteerd voor de selectie van Feyenoord. De foto werd genomen tijdens een leiderschapsdag van het Erasmus MC. Na een gesprek over leiderschap op het Trainingscomplex 1908, de vaste oefenlocatie van Feyenoord, kwam Slot naar de leiderschapsdagen van het Erasmus MC, om het met vele afdelingshoofden en andere leidinggevendenden aldaar te hebben over de aansturing van individualisten in een team. Hoe lukt het spelers om hun individuele ambities te combineren met het succes van het team?

'Wat daarna gebeurde was ontzettend grappig,' vertelt Sleijfer. 'Je zag dus dat al die hoogleraren, van wie sommigen landelijk bekend zoals Diederik Gommers en Marion Koopmans, als kleine kinderen in een rij stonden te wachten voor een handtekening en een foto. Arne heeft heel veel mensen weten te raken die dag. Hij durfde zijn twijfels te uiten, bezeten van zijn vak. Opvallend leergierig ook. Na afloop bleef hij hangen bij onze borrel, waar levendige gesprekken ontstonden met allerlei collega's. Mensen die ook uitermate gedreven zijn, niet per se over voetbal, maar juist over genen en aandoeningen.'

Sleijfer vond het bewonderenswaardig dat Slot precies wist hoe de mensen om hem heen in hun vel zaten, niet alleen hoe ze presteerden op het veld, maar ook wat er speelde in hun privéleven. Daar kun je als bestuurder van leren. Sleijfer: 'Ik probeer ook heel erg op de mensen om me heen te letten, daar geloof ik in. Als je goed kijkt, zie je hoe mensen functioneren, hoe ze in de wedstrijd zitten. Daarbij is het inzichtelijk als je ook weet hoe hun thuissituatie is, bijvoorbeeld op het moment dat mensen wat korter gelont zijn. Dan vind ik het fijn om te weten waarom dat zou kunnen zijn. Er waren natuurlijk ook veel grote



INTERVIEW MET **STEFAN SLEIJFER** VAN HET **ERASMUS MC**

verschillen tussen de context van het besturen in een UMC versus coach zijn van een voetbalteam. Waar Arne Slot iemand op de reservebank kan zetten, heb ik die flexibiliteit helaas niet.'

Laten we beginnen met een van de hamvragen van onze gesprekken met bestuurders: wat is leiderschap voor jou?

'Natuurlijk komt er heel veel bij kijken, maar als je mij er direct naar vraagt, reageer ik primair: leiderschap is richting geven. En leiderschap is ook mensen helpen de eerste stappen te zetten in die richting. Dat zijn voor mij de twee essenties.'

En de andere hamvraag: wat kun je zeggen over jouw eigen verbondenheid die je nodig hebt als bestuurder om jouw job te kunnen uitvoeren?

'Ook dat is ingewikkeld, omdat je natuurlijk, ook als je het goed doet, toch continu het gevoel hebt dat je daarin faalt, en dat je te weinig zichtbaar bent. Er zijn zoveel mensen en partijen waarmee je die verbondenheid graag zou willen hebben. Wij hebben hier 19.000 medewerkers en 4.000 studenten, dus mijn persoonlijke verbondenheid beperkt zich tot een bepaalde kleine kring en ik heb steeds het idee dat ik anderen tekort doe. Dat geldt voor de buitenwereld ook. Af en toe loop ik mee met een huisarts, om te zien waar die tegenaan loopt, en dat zou ik nog veel vaker willen doen. Wij doen in ons ziekenhuis veel onderzoek, we geven veel onderwijs,

iedereen kent ons van harttransplantaties en dat soort indrukwekkende, tot de verbeelding sprekende operaties. Maar ons onderzoek en onderwijs richten zich echt op de nul tot en met de derde lijn, en dus hebben we ook met de GGD, GGZ, andere ziekenhuizen en ga zo maar door, te maken en alle brede facetten van de zorg. Wij zijn aanwezig op meerdere plekken in de maatschappij, maar als bestuurder kan ik daar onmogelijk overal direct bij betrokken zijn.'

In jullie jaarverslag lezen we dat jullie staan voor een veilig, gezond en plezierig werk- en leerklimaat. En dat iedereen daar samen verantwoordelijk voor is. Een mooie ambitie, maar hoe geef je daar concreet invulling aan?

'Het is ook mooi en goed om zo'n ambitie te hebben. Want als we dan kijken wat er gebeurt in de Nederlandse zorg dan zien we een enorme toename in de zorgvraag. Dat komt door het ouder worden van de populatie en doordat er steeds meer mogelijk is. Die zorgvraag raakt steeds meer uit balans met de zorgcapaciteit die wij hebben omdat er relatief veel minder jongeren zijn die die zorg kunnen leveren. In 2030 hebben we 200.000 vacatures openstaan in de zorg. Op dit moment werkt één op de zes mensen in de zorg. Dat moet in 2060 een op de drie zijn.'

En dat kan natuurlijk niet.

'Nee, natuurlijk kan dat niet. Dus wat ik hoop is dat elke medewerker van



Onze houding moet meer gericht zijn op het gezamenlijk zien en benutten van kansen.

het Erasmus MC meedenkt over hoe we die zorgvraag in Nederland kunnen terugdringen of de capaciteit kunnen vergroten. Zo moet er een betere balans komen tussen de zorgvraag en de zorgcapaciteit in Nederland. Dat als de nachtoportier, om maar een willekeurig voorbeeld te noemen, wordt gevraagd wat zijn bijdrage is, hij of zij zal antwoorden: ik zorg er mede voor dat zorgprofessionals hier ongestoord hun werk kunnen doen en daarmee draag ik eraan bij dat de zorgcapaciteit goed blijft. Dat de verpleging zich met zijn belangrijkste taak kan bezighouden, de zorg voor de patiënten. Dat de schoonmaker zegt: ik houd het hier proper, zodat er minder infecties zijn. Iedereen, op elk niveau, zal een bijdrage moeten leveren. Daar is zo'n veilig, gezond en plezierig werk- en leerklimaat voor nodig. En vergis je niet hoe groot en omvangrijk het hier in het Erasmus MC is, dat blijft me mateloos fascineren.'

Geef eens wat voorbeelden.

'Welk beroep je ook bedenkt: we hebben het hier. We hebben een archivaris die dingen bewaart en in kaart brengt. We hebben mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die hartstikke goed werk voor ons verrichten. We hebben hier de meest briljante mensen rondlopen, de

Diederiken Gommers, de Marionnen Koopmans en al die anderen die die uitvindingen doen waar je wild van wordt. We hebben instrumentbouwers, mensen die verstand hebben van financiën, mensen die ons vastgoed beheren, mensen die alles weten van luchtzuivering en wat je moet doen als er in een ruimte met onderdruk een deur niet goed sluit. We hebben echt alles en iedereen.'

En alles en iedereen heeft ook leiding nodig. En de leidinggevende van die mensen heeft ook weer leiding nodig. En daar zit ook weer een laag boven. Hoe geef je leiding aan mensen die leiding moeten geven aan mensen die leiding moeten geven?

'Richting geven, wat ik net zei, maar ook een strategie uitstippelen. Aan ons de taak om mensen dusdanig klaar te stomen om met elkaar die richting op te gaan.'

En die richting is dan: verantwoordelijk, verbindend, ondernemend.

'Dat zijn onze kernwaarden, die we al heel lang hanteren. Het is goed om vanuit dat soort waarden te werken. Dit is ons houvast. Toen ik hier op deze positie kwam, trof ik een uitermate veelzijdige organisatie aan. Maar ook een organisatie



INTERVIEW MET STEFAN SLEIJFER VAN HET ERASMUS MC

die in een andere fase aan het raken was, zoals ook de samenleving als geheel een nieuwe fase ingaat. Na een periode van snelle groei van het Erasmus MC, en heel veel ondernemend gedrag, moeten we nu consolideren en vooral meer samenwerken en verbinden. Dat geldt niet alleen voor het Erasmus MC maar het is echt de grote uitdaging van de zorg: hoe gaan we de versnippering tegen en hoe wapenen we ons tegen het *not invented by me-syndroom*.'

Wat is dat?

'Iemand anders komt met een oplossing voor een probleem. Dat is misschien best wel aardig denk je dan, en misschien werkt het in een bepaalde context, maar ja: niet bedacht door ons en bij ons werkt het toch echt net een beetje anders. Wij zijn zo bijzonder dat we die oplossing voor het probleem zelf willen ontwikkelen. Dit zie je in grote mate in heel Nederland, vooral in de zorg. Maar gezien de schaarste qua personeel zullen we ons toch echt meer op de samenwerking moeten richten en meer via uniforme processen en procedures moeten gaan werken. En dat kan alleen maar met een bepaalde gedragsverandering.'

Welke?

'Onze houding moet meer gericht zijn op het gezamenlijk zien en benutten van kansen. Dus we zullen onze verantwoordelijkheid moeten nemen en verbindend moeten zijn. Als je kijkt naar

onze oude kernwaarden staat het daar eigenlijk al: verantwoordelijk, verbindend, ondernemend. De afgelopen jaren blonken we uit in het ondernemende aspect, maar nu moeten wij als organisatie meer nadruk leggen op verantwoordelijkheid en verbinding. Intern hadden we eens een discussie met een afdelingshoofd dat continu een besluit van de RvB ter discussie stelde. Ik vroeg deze persoon hoe die deze kritiek in de context van onze kernwaarden zag. Wat is er verantwoordelijk aan om een genomen besluit continu ter discussie te stellen. Na wat nadenken, zei deze persoon dat hij het een *shitbesluit* vond en daarom als zijn verantwoordelijkheid zag om dit besluit steeds te bekritisieren. Vrij logisch, maar dat maakte voor mij weer eens duidelijk dat we vaak allemaal iets anders verstaan onder bepaalde begrippen waaronder onze kernwaarden. Met ons topkader zijn we vervolgens gaan definiëren wat we nu precies verstaan onder verantwoordelijk, verbindend en ondernemend. En wat verstaan we daar expliciet niet onder? Nadat we dat met ons allen hadden vastgesteld, zijn we in onze leiderschapsprogramma's dat gaan uitdragen. Vanuit onze kernwaarden kunnen we elkaar aanspreken. Zo van: "Goh, ik zie jou dit doen. Hoe kan ik dat duiden gezien onze waarden?" We kunnen mensen louter evalueren op hun performance, bijvoorbeeld wetenschappelijke prestaties, maar als iemand geweldig presteert, maar daarbij



De samenleving is aan het veranderen en de stijl van leidinggeven verandert mee.

wel over lijken gaat, dan heeft de rest daar allemaal last van. Wij willen evalueren op twee assen: de performance en de kernwaarden. Die moeten met elkaar in evenwicht zijn.'

Hoe controleer je of deze gedachte in de hele organisatie doorsijpelt?

'Enerzijds door processen af te spreken en die goed te monitoren, anderzijds door continu in het hele huis ons gezicht te laten zien, en ten derde door ook in de omgeving ons oor te luister te leggen. Ik probeer dagelijks veel mensen uit de organisatie te spreken. Daar heb ik niet altijd veel tijd voor, maar ik nodig hier mensen uit en nog liever ga ik bij mensen langs. Mensen vinden het fijn als je even een bezoek brengt aan hun afdeling, merk ik. Gisteren sprak ik nog een jonge onderzoeker aan in de lift: "Vertel eens iets over je dag, wat ga je doen vandaag?" Dat doe ik dagelijks.'

Weten ze wie je bent?

'Soms wel, soms ook niet. En dat laatste vind ik eigenlijk het leukste. Gisteren kende de persoon mij wel, een arts-assistent die nog niet in opleiding is, maar promotieonderzoek doet. Ik vroeg wat zij later wilde gaan doen, wat haar droom was. Ze zei dat ze graag directeur van een ziekenhuis wilde worden. Nou, dan

nodig ik haar meteen uit om daar eens over te praten. Ik stuur ook regelmatig afdelingshoofden een mail met de uitnodiging om twee medewerkers van hun afdeling een keer langs te komen en kennis te maken. Medewerkers die, om welke reden dan ook, het nuttig of leuk vinden om met mij in gesprek te gaan.'

Wat is de belangrijkste bijdrage die jij zelf aan jouw organisatie kan leveren?

'We zijn een enorme onderzoeksinstelling, en door onderzoek te doen hoe we zorg kunnen voorkomen of met minder mensen meer mensen kunnen helpen, moeten we die balans tussen zorgvraag en zorgcapaciteit verbeteren. Qua zorg zijn we bijvoorbeeld heel goed in levertransplantaties en doen daar ook veel onderzoek naar. Dat is belangrijk voor de 210 mensen die jaarlijks in Nederland een nieuwe lever krijgen. Maar we moeten als onderzoeksinstelling nog veel meer doen. Om de zorg in Nederland toegankelijk en kwalitatief hoogstaand en duurzaam te houden, moet ik zorgen dat we niet alleen complexe interventies kunnen blijven doen en daar onderzoek naar doen, maar ook kostbare onderzoeksmiddelen besteden aan bijvoorbeeld preventie of hoe je nieuwe technologie moet implementeren. Dat doen we nu al. We werken heel veel



INTERVIEW MET STEFAN SLEIJFER VAN HET ERASMUS MC

samen met andere partijen, nationaal en internationaal, maar door krapte in middelen moeten er steeds vaker pijnlijke beslissingen worden genomen over waar we ons geld aan uitgeven. We zien overal dat de inhoud van ons werk moet veranderen, want de technologie wordt veel belangrijker en de maatschappelijke betrokkenheid sterker. De gezondheid van een bevolking wordt voor een deel bepaald door hoe goed de ziekenhuiszorg is. Buiten het ziekenhuis zijn er vaak nogal ziekmakende omgevingen. Een patiënt komt bijvoorbeeld bij ons om beter te worden, maar vervolgens sturen we hem of haar terug naar zo'n ziekmakende omgeving. En dan zien we die patiënt binnen no time weer terug. Ik wil proberen dat patroon te doorbreken. En onderzoek is cruciaal hoe dat te bereiken.'

En dat doe je door middel van richting geven...

'De richting is duidelijk, de zorgvraag moet omlaag en de capaciteit in het zorgsysteem moet omhoog. Met minder mensen in de zorg, meer mensen kunnen helpen. Het gaat vervolgens om het uitvoeren. We hebben daar heel veel woorden voor. Accelereren, innoveren, leiden, voorop lopen, ondernemen. Dat laatste zit ook echt in ons DNA. Hier in Rotterdam zijn er drie prachtige instituten met een internationale uitstraling: de haven, Feyenoord en het Erasmus MC. *'Nait soezen moar broezen,'* zoals we in Groningen zeggen: niet lullen, maar poetsen. Geen woorden, maar

daden, dat hoort hier ook echt bij. Trots op wat al bereikt is, ook wel, maar vooral: nooit tevreden zijn. Verantwoordelijkheid nemen, verbinden en ga, ga, ga. De strakke hiërarchische wereld die de gezondheidszorg vroeger was, is minder aan het worden. En dat is goed, mensen die op de werkvloer staan weten zelf het beste hoe die zorgvraag naar beneden kan of hoe we met minder mensen meer mensen kunnen helpen. Begrijp me goed: soms moet er een duidelijke lijn zijn. Als je bij ons een trauma binnenkomt, staat er een strak georganiseerd traumateam klaar bij de spoedeisende hulp. Iedereen heeft een eigen hesje met een kleur. De persoon met het rode hesje is de baas, daar luistert iedereen naar. Dat is gewoon een militaire operatie. Ook hier geldt het belang van de context.'

Jij hebt in jouw organisatie het rode hesje aan, maar bent duidelijk van een andere stijl van leidinggeven.

'Omdat het op de eerste hulp nodig is, maar in mijn functie natuurlijk meestal niet. Ik ben negen jaar afdelingshoofd geweest, en het overviel me toen ik daarvoor werd gevraagd. Maar waar ik achter kwam, en dat klinkt wellicht wat soft al ervaar ik dat zelf niet zo, is dat ik het ontzettend fijn vind om iets voor iemand anders te kunnen doen. Dat is echt een belangrijke drijfveer voor mij: wat kan ik voor iemand betekenen? En dat doe ik het liefst in een heftige, complexe en dynamische omgeving. Dat kan vanuit vele



INTERVIEW MET STEFAN SLEIJFER VAN HET ERASMUS MC

verschillende functies. Ik heb dat gedaan als internist-oncoloog die ook onderzoek deed en onderwijs gaf, als afdelingshoofd en nu als bestuurder. Als het gaat kabbelen, wordt het te rustig voor mij en word ik zelf onrustig. De samenleving is aan het veranderen en de stijl van leidinggeven verandert mee. Maar sommige dingen zijn van alle tijden. Ik heb in mijn opleiding het meest geleerd van mijn vader, namelijk de wetenschap dat alle mensen ziek zullen worden en kwetsbaar zullen zijn. Mijn vader was als arts in heel veel dingen anders dan ik, maar wat ik echt van hem geleerd heb, is dat je niet alleen duidelijk moet zijn, maar ook dienend. Dat vind ik voor leidinggevend ook. Je hoort voor je mensen te staan, achter ze en ook naast ze, afhankelijk van de situatie. Alle mensen zijn de norm, ik bedoel dat iedereen normaal is. En dus moet je ook voor iedereen onzag hebben, of hij of zij nu hoog opgeleid is of niet, ongeacht waar mensen vandaan komen et cetera. Al die mensen zijn mij even lief.'

Nu ben jij als arts in de positie gekomen dat je het bestuur van het hele ziekenhuis en de hele opleiding leidinggeeft. Als arts had je een enorme opleiding die jaren duurde. Maar het aansturen van 19.000 mensen wordt overgelaten aan iemand die zich heeft bewezen in het veld. Hoe heb jij je dat leiderschap eigen gemaakt?

'Ja, dat heb ik mij natuurlijk ook afgevraagd. In de competitieve wereld van het wetenschappelijk onderzoek heb ik

van mensen kansen gekregen om leiding te gaan geven. Daarbij spelen een paar factoren. Je moet jezelf alsjeblieft niet te serieus nemen, dat is altijd een gezonde instelling. Een andere factor is dat ik, blijkbaar, behoorlijk stressbestendig ben. Je weet van tevoren nooit wat er op je afkomt. Ooit werd ik door een van mijn leidinggevenden op een positie gezet dat ik een groot internationaal onderzoek moest gaan leiden. Ik kreeg die kans, en greep haar. Maar een succesvol onderzoeker zijn is wel iets anders dan een succesvolle bestuurder. In vroegere tijden was de leidinggevende in een academische omgeving gewoon de beste wetenschapper. Maar de competenties die je nodig hebt om een succesvol wetenschapper te zijn, komen niet allemaal overeen met de competenties om goed leiding te geven.'

En nu willen wij die competenties weten.

'Voor wetenschappers is het een competentie om competitief te zijn. Je moet shinen. Natuurlijk gaat het om het onderzoek, maar het gaat ook om jou persoonlijk, want jij bent degene die uit al die honderden gegadigden subsidie heeft gehad. Instituten zijn van jou als boegbeeld afhankelijk, dat hebben we te veel gecultiveerd in de academische wereld. Dat moeten we veranderen, ook daar moeten we meer verbindend zijn. En leidinggeven is veel meer dan zelf in de belangstelling staan, sterker nog: het is een veel betere competentie als je anderen kunt laten excelleren. Om even op Arne Slot



Expect only the unexpected.

terug te komen: de prestaties van het team zijn veel belangrijker dan de prestaties van de sterspeler. Natuurlijk staat een spits in the spotlights, maar als hij met een prachtig omhaal 1-0 scoort, maar zijn team vervolgens met 1-5 verliest, is het alsnog een slechte prestatie.'

Drukt die verantwoordelijkheid op je?

'Nee, en dat komt vooral doordat ik een groot vertrouwen heb in de mensen om me heen. Mijn mede-bestuursleden, de staf die daar omheen zit, de themadirecteuren, de afdelingshoofden, de prodecanen, dat is echt een hechte kring. Als er een kwestie is die moet worden opgelost, vragen we ons gezamenlijk af: wat is de aanleiding? Wat is de doelstelling? Welke randvoorwaarden zijn essentieel om het doel te bereiken? Ik wil altijd alle scenario's op tafel hoe we de doelstelling kunnen bereiken, zelfs als we weten dat we ze waarschijnlijk niet zullen uitvoeren. Per scenario wil ik de pro en cons weten en ik wil advies van de mensen om me heen. Deze benadering lijkt op de gestructureerde wijze die we in de oncologie ook hanteren. Bij een patiënt stellen we eerst de diagnose, daarna formuleren we samen doelstellingen. Wat wil jij als patiënt bereiken, wat is voor jou als patiënt nu belangrijk? Vervolgens bekijk je met de patiënt welke scenario's er zijn en bespreekt welk scenario het beste past bij de doelstelling en realistisch is. En dan

gaan starten met dat scenario, dat behandeltraject. En daarbij realiseren we ons dat ondertussen van alles kan veranderen. Een kanker kan bijvoorbeeld niet te genezen zijn waar dit initieel wel zo leek. Of een patiënt ervaart bijwerkingen die niet acceptabel zijn. Realiseer je dat bij het behandeltraject. *Expect only the unexpected*. Dat geldt ook bij besturen. Ook daarin moeten we consequent zijn en elkaar blijven vasthouden als we een traject ingaan. Steeds evalueren, steeds bijsturen.'

In een interview zei je ooit dat je voor veel beslissingen een lijstje maakt met voor- en nadelen. Ook toen je voor je huidige functie werd gevraagd heb je dat gedaan. Je vond dat de afdeling na negen jaar toe was aan een frisse blik.

'Ja, ik ben een fanatieke lijstjesmaker. De mensen om me heen worden er misschien wel eens gek van. Toen ik werd gevraagd voor deze functie, maar ook voor de functie hiervoor, zette ik alles tegen elkaar af. Bij het afdelingshoofdschap noteerde ik bijvoorbeeld als Optie 1: ik doe het niet, dan neemt iemand anders het over, en is het afwachten wat er gebeurt. Optie 2: ik ga weg. Nou, daar had ik in beide gevallen helemaal geen zin in. Optie 3: ik zie nog veel ruimte voor verbetering en mij lijkt het spannend om daarmee bezig te zijn. Uiteindelijk koos ik voor Optie 3. Nou, zo probeer ik tot een afgewogen oordeel te



INTERVIEW MET STEFAN SLEIJFER VAN HET ERASMUS MC

komen, niet alleen voor mijn eigen pad, maar ook voor een paar hele grote dossiers. Toen covid bijvoorbeeld uitbrak, kwamen we als ziekenhuis onder een enorme stress te staan. Diederik, Ernst en Marion – op een gegeven moment kende iedereen ze bij hun voornaam – deden vooral de buitenwereld en ik speelde met vele anderen een belangrijke rol in de binnenwereld van het Erasmus MC. Het was de ultieme stresstest. Veel besluiten nemen in korte tijd, maar wel goed afgewogen. Daarbij ontdekte ik dat ik blijkbaar stressbestendig ben.'

Op 28 september 2023 werd jouw stressbestendigheid ook getest toen een student aan jullie universiteit in een leslokaal een docent en huisarts doodschoot, waarna hij brandstichtte in het Onderwijscentrum. De dader werd uiteindelijk gearresteerd onder jullie helikopterplatform. Wat deed dit met jou?

'Ik schoot direct in de actiemodus. Dat zal er misschien mee te maken hebben dat ik als arts gewend ben om onder hoge stress te moeten handelen. Het is niet voor te stellen wat er op ons afkwam, want er was in het begin zoveel on-duidelijk. Hoeveel daders waren er? Wie waren er in gevaar? Wat moest er worden geregeld voor studenten en medewerkers. Het was intens, gedurende een paar dagen sliep ik amper omdat er zoveel geregeld moest worden. We zochten

intern allemaal verbondenheid, steun en troost bij elkaar.'

Hoe heb je dat gedaan?

'Ik heb livestreams gegeven, interviews gedaan, veel met de media gepraat. Normaal ben ik niet zo heel veel in het publieke domein, maar als het moet, moet het. Als het functioneel nodig is, moet je er staan. Natuurlijk waren we voortdurend bezig met wat ik wel en niet kon zeggen. Er was in de eerste uren natuurlijk nog veel niet duidelijk en veel onzeker, terwijl de hele wereld vroeg om zo veel mogelijk informatie. Wat is ons verhaal? Wat kunnen we wel en niet delen? Wat staat er zeker vast? In het begin was er veel overleg met de Officier van Justitie over wat er gecommuniceerd moest worden. Maar ook die verbondenheid met het huis, want ik merkte gewoon dat onze medewerkers, studenten en patiënten gewoon heel veel behoefte hadden aan informatie. En voor mij kwam dat neer op praten. Livestreamen. Het huis in. Lopen. Praten. Lopen. Vertellen. Luisteren. Aanspreken. Dit was een moment waar het erop aankwam.'

Wat zegt dat over jouw leiderschap?

'Ik probeer me niet druk te maken om dingen waar ik zelf geen invloed op heb. Dat ik op sommige zaken geen invloed heb, betekent niet dat ik alles maar moet accepteren. Er spelen in de maatschappij nu ingewikkelde kwesties, bijvoorbeeld over Gaza, Israël en de Palestijnen en



INTERVIEW MET **STEFAN SLEIJFER** VAN HET ERASMUS MC

vele andere verschrikkelijke conflicten in de wereld. Dit bereikt natuurlijk ook het Erasmus MC, maar ik ben daarin geen directe speler, maar het legt wél grote druk op ons. Er is een grens waar ik geen invloed meer heb, maar die grens begint wel steeds vager te worden. Denk bijvoorbeeld aan het milieu: enerzijds hebben de klimaatveranderingen veel impact op de ziektes waarmee patiënten zich presenteren, daar zien we gewoon steeds meer ellende van, en dat is een wereldomvattend probleem, maar anderzijds zijn wij als ziekenhuis zelf ook een enorme vervuiler. Daar kunnen we dus wel ons steentje bijdragen. De financiële situatie van mensen is ook een uitermate goede voorspeller van problemen met de mentale en fysieke gezondheid. Dan wordt het al snel ingewikkeld. Moeten we als Erasmus MC een rol spelen bij het verbeteren van de financiële situatie van mensen als dat zo belangrijk is voor de gezondheid? Welke dan? Alleen anderen wijzen op de relatie tussen financiële en fysieke en mentale gezondheid? Of moeten we meer doen en in hoeverre is dat realistisch? Dat zijn allemaal zaken waar wij als bestuurders rekening mee moeten houden, terwijl onze invloed in heel veel van dat soort dossiers niet heel groot is.'

We vonden een interview van jou terug dat je lang geleden aan een studentenblad gaf. Je kreeg de vraag wat de grootste les was die je in carrière had geleerd. Weet je nog wat je antwoordde?

'Nee, heel benieuwd.'

Je zei dat je grootste les was dat je je gewoon plezier moet hebben in en van je werk.

'Oké... mooi. Als ik daar met de wetenschap van nu over nadenk dan vind ik dat natuurlijk nog steeds, maar ik moet mij ook realiseren hoe enorm gefortuneerd ik ben dat ik kan en mag doen wat ik doe. Voor een klein gedeelte komt dat door hoe ik ben en wat ik heb gedaan, maar het komt vooral ook door zaken waar ik zelf helemaal geen invloed op heb gehad. Nu zou ik antwoorden: probeer te genieten van het werk dat je doet, zeker als dat maatschappelijk relevant is. Besef terdege dat als jij het niet doet, er andere mensen zijn die ook kunnen doen wat jij doet, en neem jezelf dus niet al te serieus. Maar dat ontslaat je niet van verplichting je werk zo goed mogelijk te doen en jezelf voortdurend uit te blijven dagen.' □

CLAUDIA VAN WISSEN EN RONALD GIPHART
