

1864 en kreeg rechtspersoonlijkheid via een (speciaal hiervoor gemaakte) wet in 1891. Het BRK is hiermee de oudste Rode Kruisvereniging ter wereld. We zijn een instelling van openbaar nut, dus geen vzw of nv, maar in het kader van Strategie 2010 hebben we beslist dat we de wetgeving van de vzw's vrijwillig volgen. In ons jaarverslag van 2006 geven we uitgebreid toelichting over onze financiële situatie."

"Als je als non-profitorganisatie van deze omvang afhankelijk bent van zoveel vrijwilligers en schenkingen, is je geloofwaardigheid extreem belangrijk."

Waarom kiezen jullie voor zo'n doorgedreven transparantie?

Vandekerckhove: "Als je als non-profitorganisatie van deze omvang afhankelijk bent van zoveel vrijwilligers en schenkingen, is je geloofwaardigheid extreem belangrijk. Wekken we ook maar de kleinste indruk dat we met de cijfers knoeien, dan is dat voor ons veel erger dan voor een ander bedrijf."

Die geloofwaardigheid wordt af en toe op de proef gesteld.

Zo kwam Rode Kruis-Vlaanderen vorig jaar uitgebreid in de pers naar aanleiding van het ontslag van de assistente van de toenmalige nationale voorzitter prinses Astrid.

Vandekerckhove: "Die zaak had alles te maken met de wat stroeve samenwerking tussen de verschillende afdelingen van het Belgische Rode Kruis. De Duitstalige en de Waalse tak vallen samen met ons nog altijd onder dezelfde rechtspersoon. Dat wil zeggen dat wij aansprakelijk blijven voor de financiële gevolgen van de beslissingen van de andere takken, en omgekeerd. Wij stellen een andere structuur voor, maar de gesprekken hierover verlopen heel moeilijk. Intussen hebben we bij Rode Kruis-Vlaanderen in ieder geval resoluut de weg gekozen van deugdelijk bestuur. Er is voor ons maar één kompas om te zien of we goed bezig zijn en dat is onze missie: maximaal hulp bieden aan mensen in nood. En geen andere overwegingen: noch communautaire noch andere."

De doelen van het Rode Kruis zijn heel divers en vooral kwalitatief. Hoe meet je in zo'n situatie het succes van een missie?

Vandekerckhove: "Dat is niet evident. In bedrijven is winst zeer meetbaar, een missie is dat niet. Het aantal bezoeken dat een sociale hulp per dag aflegt mag geen criterium zijn voor de degelijkheid van haar werk. Zelfs het aantal liters bloed dat het Rode Kruis inzamelt is geen maatstaf. Ik kan morgen een

oproep doen om meer bloed te geven, maar het zou een fout zijn als die oproep niet beantwoordt aan een reële nood en het bloed niet gebruikt zou worden. Onze situatie is complex: we werken immers ook aan noden die wél voortdurend aanwezig zijn: eenzaamheid of ontwikkelingshulp is een constante in de samenleving. Een maatschappij zal nooit verzadigd zijn van geluk of gezondheid. De groei die je daar kan maken is dus onbeperkt, maar je moet zorgen dat alles financieel realiseerbaar blijft. We zijn geen wilde weldoeners die op één dag een geldverslindende actie organiseren en de rest van het jaar de behoeftigen in de kou laten staan. Om die complexiteit aan te kunnen is een strakke, duidelijke structuur nodig: het is niet omdat onze doelen soft zijn, dat onze interne processen soft moeten zijn. Een belangrijke vereiste voor onze medewerkers is kunnen omgaan met de dualiteit tussen het menselijke en het cijfermatige. Een vakantie met gehandicapten is pas geslaagd als ook de boekhouding ervan in orde is."

Vereist die dualiteit ook een specifiek soort management?

Vandekerckhove: "Alleen met een goed financieel management kunnen we onze missie werkelijk waar maken en maximaal solidair zijn met de mensen in nood. Een aantal jaar geleden hadden we geldproblemen, waardoor we zinvolle activiteiten moesten afbouwen. Daarbij komt nog eens dat de non-profitsector sowieso ondergefinancierd is. Wist u dat de helft van de managers die van de privésector naar ons komt, faalt? Dat heeft natuurlijk te maken met die moeilijk meetbare, soft einddoelen. Maar in een sector waar er weinig geld is voor expertise, is leiderschap ook moeilijker. Een goed georganiseerd farmaceutisch bedrijf heeft geld genoeg om degelijke experts aan te trekken. De manager in zo'n organisatie moet enkel met hen werken. Een Rode Kruismanager moet ook vaak van discours kunnen wisselen. Van een vergadering met technische experts stap je soms direct over in een andere vergadering, waar je dezelfde onderwerpen zo moet kunnen uitleggen dat ook niet-experts ze kunnen verstaan. Wij moeten onze communicatie dus beter verzorgen dan elders in de medische sector."

Mist u soms dat puur wetenschappelijke niet?

Vandekerckhove: "Toen ik voor het management gevraagd werd in het UZ Leuven, besepte ik dat er geen weg terug was. Academisch onderzoek evolueert enorm snel en is zeer competitief. Bovendien concentreert wetenschappelijk onderzoek zich op deelaspecten, die dan tot het uiterste onderzocht worden. Als manager moet je daarentegen continu en snel beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie. Dat moet je karakterieel liggen en bij mij is dat zeker het geval."

Philippe Vandekerckhove:

"De prijzen in de gezondheidszorg stijgen in België elk jaar met 4,5 procent en nemen een steeds groter deel van het BBP in. Als we het land niet nog meer willen belasten en goede geneeskunde willen blijven leveren, zullen organisatie en management deel moeten gaan uitmaken van de medische sector."



Is een manager tussen de artsen een vreemde eend in de bijt?

Vandekerckhove: "Het is een andere manier van werken, maar managers zijn in de medische sector een noodzaak geworden. De prijzen in de gezondheidszorg stijgen in België elk jaar met 4,5 procent en nemen een steeds groter deel van het BBP in. Als we het land niet nog meer willen belasten en goede geneeskunde willen blijven leveren, zullen organisatie en management deel moeten gaan uitmaken van de medische sector."

Is leiderschap een kwestie van karakter, en niet een stiel die je kan leren?

Vandekerckhove: "In medische kringen denkt men soms zo. Een goed diensthoofd heeft 'het', een andere niet. Artsen staan nogal weigerachtig tegenover het 'vakgebied' management. Ik heb het geluk gehad te kunnen bijstuderen aan de Harvard Business School, en heb snel ontdekt dat sommige vaardigheden in management aan te leren zijn. Maar het is net zoals bij piano spelen of voetballen: je moet er ook wat aanleg voor hebben."

Een goede manager is bereikbaar. Hoe doet u dat in een veelarmige octopus als het Rode Kruis?

Vandekerckhove: "Ik probeer ervoor te zorgen dat mensen mij altijd kunnen aanspreken, ook al is het niet altijd onmiddellijk. Ik heb excellente medewerkers die problemen zeer goed kunnen inschatten. Zij zullen het me op tijd melden wanneer ik

met iemand rond de tafel moet gaan zitten. Bovendien hebben we het voordeel dat er in onze organisatie enorm veel overleg is waardoor ik met zeer veel medewerkers praat, zowel vrijwilligers als werknemers. Nog eenvoudiger zijn de e-mails die ieder van hen rechtstreeks kan sturen."

Wat is voor u een goede medewerker?

Vandekerckhove: "Integerheid en eerlijkheid komen op de eerste plaats: medewerkers mogen bijvoorbeeld niet bewust kiezen voor de gemakkelijke oplossing op korte termijn. Stressbestendigheid staat ook voorop. Consultants kunnen vaak goede raad geven, maar kunnen niet altijd de dagelijkse problemen en de taaiheid van het vereiste leiderschap inschatten. Of een medewerker over die kwaliteiten beschikt, kom je meestal pas te weten na een paar maanden, en jammer genoeg nog niet tijdens een sollicitatiegesprek. Efficiëntie is ook belangrijk, zeker bij ons. Een half uur nutteloos vergaderen wil zeggen dat er geld voor tien tbc-behandelingen in Afrika verloren is gegaan."

"Goede mensen moeten ook kunnen omgaan met verantwoordelijkheden. Dat betekent dat medewerkers de ruimte en de vrijheid hebben om fouten te maken. Ik geloof niet in ego-leiders die de hele organisatie dragen. Ik ben pas echt gelukt in mijn opdracht als er voor elke interne discussie minstens één medewerker is die er meer over weet dan ik. In de meest stabiele organisatie is de topmanager overbodig." X