

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 9 |
| Inleiding Zoektocht | 13 |
| Over dit boek | 17 |
| Wat is de bedoeling? | 18 |
| Voor wie is dit boek? | 19 |
| Leeswijzer | 19 |
| Leiderschap en signatuur | 23 |
| Wat is leiderschap? | 24 |
| De veranderende rol van leiders | 26 |
| Van weten naar permanente onzekerheid | 29 |
| Van rechte lijn naar lemniscaat | 31 |
| Tussen held en dienaar | 33 |
| Tussen bestuurder en kunstenaar | 36 |
| Tussen koning en koopman | 37 |
| Tussen generaal en minstreel | 38 |
| Jezelf als systeem | 39 |
| Wat is jouw signatuur? | 41 |
| Het belang van signatuur | 42 |
| Signatuur in de zorg | 44 |
| Uitstapje 1 Naar buiten en naar binnen gericht | 47 |
| Je spiegelen aan jezelf | 49 |
| De achteruitkijkspiegel als metafoor | 55 |
| Zorgen voor jezelf | 57 |
| Wetenschap of levensles? | 60 |
| De weg van jouw signatuur | 65 |
| De invloed van herkomst | 67 |
| De invloed van karakter | 73 |
| De invloed van drijfveren | 78 |
| Uitstapje 2 Stollen en vernieuwen | 83 |
| Mindset | 84 |
| Leidende principes en waarden | 85 |
| Moedig blijven | 87 |
| Vertellend vooruitzien | 89 |

| | |
|---|------------|
| Voeding geven aan jouw signatuur | 93 |
| Inspiratie | 95 |
| Hoe inspiratie doorwerkt bij bestuurders | 99 |
| Imaginatie | 102 |
| Hoe imaginatie doorwerkt bij bestuurders | 105 |
| Intuïtie | 106 |
| Hoe intuïtie doorwerkt bij bestuurders | 108 |
| Uitstapje 3 Uniform en uniek | 111 |
| Aanspreekbaarheid | 113 |
| Dialogoog | 116 |
| Sociale media en technologie | 120 |
| Vanuit signatuur aan het stuur | 127 |
| Van kennis hebben naar kennis filteren | 128 |
| Stijlen om in actie te komen | 130 |
| Signatuur en balanceren | 136 |
| Uitstapje 4 Weten en niet-weten | 141 |
| Bezielde ervaring | 143 |
| Bespiegelende grondhouding | 144 |
| De wijsheid van de leider, de medewerker en de cliënt | 146 |
| Invloed en handelingsvermogen | 148 |
| Brijante mislukkingen | 150 |
| Openheid en transparantie | 151 |
| Werken aan signatuur | 155 |
| De BINK-methode | 156 |
| Bedoeling voor ogen | 157 |
| Innemen van je eigenheid | 158 |
| Natuurlijke aandacht | 160 |
| Krachtige kwetsbaarheid | 161 |
| De verantwoordelijkheid van het leiderschap | 162 |
| De essentie van signatuur in bestuur | 169 |
| Nawoord Over de grens | 175 |
| Signatuur van Hessiëlle | 179 |
| Dankwoord | 183 |
| Lijst van geïnterviewden | 185 |
| Literatuur | 187 |
| Over de auteur | 191 |

De afgelopen decennia is er veel aandacht besteed aan leiderschap en meer in het bijzonder aan leiderschap in de zorg. Toch voegt dit boek een dimensie toe, namelijk die van de persoonlijke signatuur van de leider. Dit is in dit boek geenszins een abstractie. Aan de hand van de concrete verhalen van concrete personen met een rijke bestuurlijke ervaring in de zorg wordt de thematiek laag voor laag afgepeld om zo tot de kern door te dringen.

Graag geef ik u drie gedachten mee die het belang van deze verhalen onderstrepen.

1. Aan het eind van de 19de eeuw werd het begrip onderbewustzijn in de psychologie geïntroduceerd. Eigenlijk is het verbazingwekkend dat het zo lang geduurd heeft te reflecteren op het onderbewuste van een organisatie. Natuurlijk gaat het daarbij niet alleen om de zielenroerselen van de leider maar ontegenzeggelijk drukt de leider, bestuurder, directeur, manager, professioneel teamleider een stevige stempel op organisatie of organisatieonderdeel: leiderschap bewerkstelligt volgerschap.
2. Enkele jaren geleden stelden wij in een internationale conferentie het begrip 'guidance' centraal. Niet zozeer leiderschap was het object van onze reflecties maar door wie of wat worden we geleid? Hierbij spelen culturele achtergrond, scharniermomenten uit het verleden, familiegeschiedenis maar ook inspiratiebronnen zoals geloof, leermeesters en persoonlijkheden waarmee wij ons identificeren een belangrijke rol. Het is goed om deze als leider in jezelf te verkennen en herkennen. Sterker nog, het is misschien nog beter de dialoog hierover aan te gaan met anderen, ook met diegenen waaraan je leidinggeeft.
3. Ignatius de Loyola de stichter van de Jezuïeten moet geplaatst worden in de tijd van de contra-reformatie. Hij nam de individuele verantwoordelijkheid tot religieuze reflectie van de reformatie over maar plaatste die wel in een universeel christelijk kader. Kern van zijn benadering is de zoektocht naar de eigen bestemming.

Een prachtig Nederlands/ Saksisch woord: -ing betekent een niet ophoudende beweging in de tijd; stem verwijst naar de eigen unieke bijdrage aan het totale orkest of koor; be- verwijst naar de afstemmende beweging van de bedoeling van het eigen leven op de uitdagingen van onze tijd.

In dit boek komen in diverse toonaarden al deze drie gedachten aan de orde. Lezenswaardig en onontbeerlijke aanvulling op de leiderschapsliteratuur.

Marius Buiting

Dit boek gaat niet over de bedrijfsvoering of wat ook wel de 'vormkant' van de organisatie wordt genoemd. Positionering, strategie, financiering, organisatiemodel; ze zijn allemaal belangrijk. Ze zijn zelfs onmisbaar en zij verdienen het ook om genoemd te worden. En natuurlijk wil je de bedrijfsvoering op orde hebben, maar daar zijn al heel veel managementboeken over geschreven. Daar heb ik geen aanvulling op te bieden. Tegelijkertijd kan ik de bedrijfsvoering trouwens niet helemaal uitsluiten, want als jij eenmaal vanuit jouw signatuur werkt, dan klinkt zij ook in die vormkant door.

Dit boek is niet bedoeld om je methodische oplossingen aan te reiken. Ook is het mijn boodschap niet om rust en reflectie neer te zetten als dé gouden weg naar een nieuwe tijd. Het gaat mij erom dat je jouw uniciteit – jouw signatuur – ziet als een kans om het verschil te maken in deze turbulente tijden. Een kans om krachtig leiding te geven, waardoor de medewerkers in je organisatie aandachtig zorg kunnen verlenen. Op die manier bied je perspectief en laat je tegelijkertijd een footprint achter.

Wellicht lees je in dit boek iets over of van een van de geïnterviewden waarvan jij denkt: die persoon ken ik, maar dan wel op een heel andere manier. Dat kan. Je leest in dit boek niet 'de waarheid'. Wat is tenslotte waar? En ik heb geen onderzoek gedaan naar de effecten van het inzetten van signatuur op de omgeving. Je treft in dit boek dus ook geen wetenschappelijke onderbouwing aan.

Wat is de bedoeling?

Onder invloed van Wouter Hart spreekt menig leider en manager inmiddels over 'terug naar de bedoeling'. Daarmee duidt men op het bestaansrecht: waarom was de organisatie ook alweer op aarde? En hoe ziet het toevoegen van waarde er vandaag en morgen eigenlijk in de optimale vorm uit? Dit boek gaat over de bedoeling van jou als mens, over jouw rol als leider die door het voorleven van handelen

uit eigen signatuur, anderen kan inspireren om hetzelfde te doen. Niet met als doel om allemaal bestuurder, directeur of manager te worden, maar om – ieder vanuit zijn eigen rol – op zijn manier te werken aan de bedoeling. Je gaat lezen welke effecten dat heeft op je omgeving.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor degenen die vanuit hun rol willen bijdragen aan de transformatie in de zorg. Voor dit boek zijn leiders geïnterviewd, maar iedere andere geïnteresseerde in signatuur is natuurlijk net zo welkom om deze publicatie te lezen.

Wie je ook bent en wat je ook doet: als jij dit boek leest, valt je niet op wat bij jou nog niet (of niet meer) aan de orde is. Zo werkt ons brein. Ik hoop daarom dat je dit boek na het lezen uitleent. Lees het dan nog eens, wanneer je het na lange tijd weer terugkrijgt. (Zo werkt het vaak bij uitlenen.) Je zult ongetwijfeld weer nieuwe dingen zien.

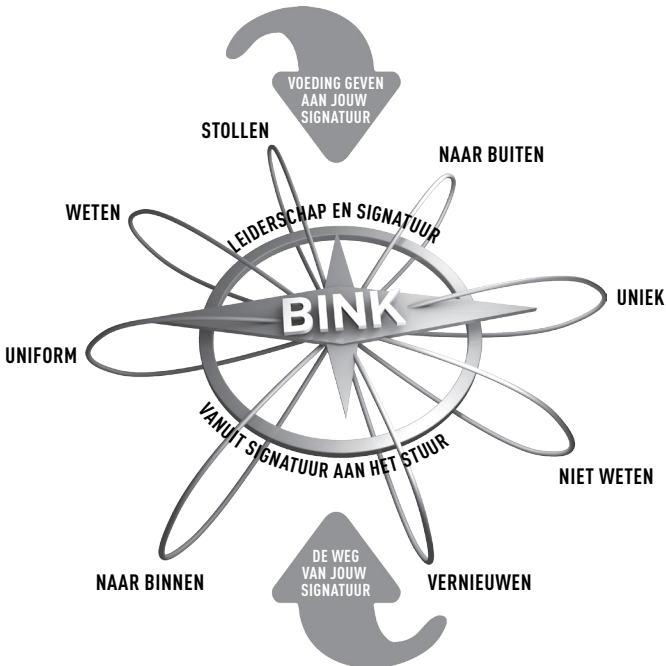
Leeswijzer

Om je te inspireren zit er een ritme in de structuur van dit boek en worden de vijf hoofdstukken afgewisseld door vier uitstapjes. De vijf hoofdstukken zijn gericht op de weg naar eigenheid en het vormgeven daarvan in de dagelijkse praktijk.

Het je bewust-zijn van jouw signatuur alleen is niet voldoende om leiderschap met positieve impact uit te oefenen. Stilstaan in je eigen signatuur is vruchteloos. Stilte is wel zinvol, maar evengoed zul je moeten zaaien, onkruid moeten wieden, water moeten geven, et cetera, om tot oogsten te kunnen komen. Omdat jij voortdurend in relatie staat tot je omgeving, tot vraagstukken en uitdagingen, moet je dus ook zelf voortdurend in beweging blijven. Hoe je dat doet, kun je lezen in de vier uitstapjes tussen de hoofdstukken. Hierbij gaat het om het balanceren, het bewust bewegen op uitersten. Om die reden spreek ik hier niet over 'polariteiten' of 'wetmatigheden', maar over

'uitstapjes'. Ik wil je daarmee uitdagen om steeds terug te keren naar jouw signatuur.

Het eerste hoofdstuk gaat in op de fundamentele vraag wat de rol van leiderschap betekent in deze tijd waarin alles voortdurend verandert, wat (jouw) signatuur precies is en wat haar belang is. In het volgende hoofdstuk komt aan de orde welke invloed jouw karakter, jouw herkomst en jouw drijfveren hebben op de weg van jouw signatuur. Vanaf hoofdstuk 3 worden de hoofdstukken steeds praktischer, eerst door aan te geven hoe je (door middel van inspiratie, imaginatie en intuïtie) voeding kunt geven aan jouw signatuur en daarna door in te gaan op de intrapersoonlijke vaardigheden die je kunt inzetten wanneer je leidinggeeft vanuit jouw signatuur. Het gaat dan om het filteren van informatie, het inzetten van voorkeursstijlen en het balanceren tussen uitersten.



In het afsluitende hoofdstuk 5 komen alle invloeden op jouw signatuur en de vier uitersten waartussen je moet balanceren (naar binnen – naar buiten; uniform – uniek; weten – niet-weten; stollen – vernieuwen) samen in het BINK-model. Aan de hand van het acroniem BINK laat ik je zien hoe je met de Bedoeling voor ogen, jouw eigenheid kunt Innemen, en met Natuurlijke aandacht en Krachtige kwetsbaarheid kunt werken aan jouw signatuur.

Tussen de tekst in de vijf hoofdstukken tref je hier en daar wat vragen. Door deze serieus te beantwoorden, zal je inzicht in jezelf en je signatuur als leider groeien. Maar neem ze ook weer niet te serieus. Jouw signatuur gaat niet over checks-and-balances. Jouw signatuur gaat over bewustwording. De vragen vormen slechts impulsen om je gedachten er eens over te laten gaan. Het zijn geen checklist items om te controleren of je wel het goede doet. Jij bent de enige die bepaalt wanneer, in welk tempo en hoe diep jij met jouw signatuur aan de slag gaat.

Voor ik je wat meer kan vertellen over wat je signatuur precies is en wat zij betekent voor het nemen van verantwoordelijkheid, moeten we het even hebben over leiderschap. Wat is dat nu eigenlijk? Wat heeft het betekend in de afgelopen jaren? Aan welke veranderingen is het leiderschap van nu onderhevig? En wat is de rol van de leider in de toekomst?

Wat is leiderschap?

Als ik naar spelende kinderen kijk, verwonder ik mij regelmatig over het natuurlijk leiderschap dat zij laten zien. Hun leiderschap betreft geen formele positie, geen betaalde rol. Het ene kind gaat op in het neerzetten van een zo groot mogelijk bouwwerk, een ander kind vraagt de kinderen die nu nog langs de kant zitten om mee te doen. En een derde kind ziet het direct als het met een van de speelkameraadjes wat minder goed gaat. Zij verstaan de natuurlijke kunst om hun eigen talent in het spel te benutten en te ontwikkelen.

Worden leiders geboren of worden ze gemaakt? Het is een boeiende vraag. Ik geloof meer in aangeboren talenten dan in geboren leiders. En uiteindelijk zijn er op het pad van een pasgeboren talent naar een volledig ontwikkeld leider enorm veel externe factoren die van invloed kunnen zijn. We kijken voornamelijk naar uiterlijke gedragingen, successen en ervaringen om te oordelen of we iemand een goede leider vinden. Maar de beelden over het juiste leiderschap zijn in deze tijd aan het verschuiven. Je leest daar later meer over, dan roep ik nieuwe beelden op.

Van een leider wordt gevraagd dat hij een visie heeft, dat hij richting geeft. Dat betekent dat je van de mensen in en om de organisatie vraagt om mee te bewegen. Dat roept niet zelden weerstand op. Jij hebt dus karakter nodig om te volharden. En daarvoor moet je daarbinnen je polariteiten kennen, van het ponerend-dominerende uiterste (om iets neer te zetten) tot het verbindende uiterste aan de andere kant (om schier onmogelijke combinaties van partijen met elkaar aan tafel te krijgen).

Leiderschap begint dus met het naar binnen keren en het plegen van zelfonderzoek. Dit kan niet zonder je los te maken van de beïnvloeding van buitenaf. We worden namelijk mens door ons te verhouden tot anderen. Het gaat er mijns inziens om dat die buitenwereld jouw spiegel is. Dat wil zeggen dat zij reflecteert wat jij laat zien. Maar daarmee kun je de buitenwereld niet verantwoordelijk maken voor wie jij bent. Ik ben het met je eens dat er horken rondlopen. En dat de verharde communicatie niets met jouw hart te maken heeft. Maar hoe jij je ertoe verhoudt en hoe je erop reageert, dat gaat wel over jou.

House of Coherence (www.houseofcoherence.nl) is een huis waar mensen en organisaties zich laten scholen, inspireren en ondersteunen bij de ontwikkeling van coherent leiderschap en coherentie in organisaties. Coherence biedt ons een raamwerk om het ingewikkelde gebied van karakter, ego en aangeleerd gedrag als onderdeel van een integraal mensbeeld nader onder de loep te nemen. Je kunt het samenhangende geheel van basale, deels onbewust, met de natuur samenhangende elementen bestuderen. Herman van Kampen, founder van House of Coherence, heeft het in dat licht over onze 'mechanismes, instincten, onze gedachten en overtuigingen en onze basale emoties'. Hij stelt dat waar de instincten nog heel diep in onze constitutie zijn opgenomen, de mentale en emotionele frames al wat meer op afstand van de natuur staan. Deze laatste frames zijn dan ook makkelijker beïnvloedbaar. Het geheel noemt hij 'het karakter' of 'de egostructuur'. Ik citeer Herman:

Het legt de relatie naar de praktijk. De basale vragen in het werksysteem van mensen zijn: Hoe werkt het bij jou en wat vind je daarvan? Het bewust worden van het eigene is de eerste stap in het beter begrijpen van jezelf en de ander.

De veranderende rol van leiders

Als we heden ten dage opvoedkundige boeken uit het begin van de vorige eeuw lezen dan verbazen we ons. Ze passen niet meer in de ontwikkeling die we als samenleving hebben doorgemaakt. De samenleving is veranderd, structuren zijn vervangen en we hebben nieuwe inzichten verworven. Ik koester de wens dat we het beeld van leiderschap uit de vorige eeuw achter ons kunnen laten. Tenslotte beginnen de structuren al te vervagen en hebben we goede voorbeelden van hoe het anders kan. Voor zover je het nog niet doet, daag ik je uit om vanuit jouw eigenheid het verschil te maken.

Het veranderen, of zo je wilt het professionaliseren, van de leidersrol is ingegeven door de tijdsgesest. We zagen het beeld al verschuiven van de directeur of bestuurder die alle kennis en macht in handen zou hebben, naar een meer faciliterende en verbindende rol waarbij macht zijn duidelijke beperkingen kent. Het gaat steeds meer om het delen van de verantwoordelijkheid en het bevorderen van een leercultuur. Waarden dienen vanuit een sterke relatie gekoppeld te worden aan de binnen- en de buitenwereld. Dit zie je ook onmiskenbaar terug in het scholingsaanbod dat op dit moment voor leiders wordt opgetuigd; denk maar aan de leergangen over leiderschap en karaktervorming, creatief leiderschap, nieuw leiderschap, reflectie en ontwikkeling.

Bij 'professionaliseren' denken we al snel aan het streven om beroepsmatig steeds beter te worden. Het oordeel over wat dan 'goed' is, wordt door de tijdsgesest bepaald. Eind jaren zeventig gold dat professionaliseren in de zorg gericht was op valideren. Het werken vanuit het hart hoorde daar niet bij. Inmiddels kan ik je juist weer een rijtje slogans noemen van zorgorganisaties die laten zien dat er opnieuw een omslag is geweest. 'Hart voor de zorg', 'Ouderen verdienen aandacht', 'Zo gewoon mogelijk', 'Alles vanuit verbondenheid' zijn slechts een paar voorbeelden. Het is niet meer genoeg om je als zorgorganisatie te laten voorstaan op kwaliteit.

Dat is geen verdienste; dat is de basis die iedereen redelijkerwijs mag verwachten. Het is vanzelfsprekend dat de boel op orde is.

Martin den Hartog (bestuurder bij Avoord) legt dit als volgt uit aan zijn medewerkers:

Ik leg het weleens uit met de metafoor van een passagiersschip. Je besluit een cruise te gaan maken. Met je koffer loop je de boot op. Waar kijk je eerst naar? Waarschijnlijk gaat je aandacht uit naar je kamer: of je een mooi uitzicht hebt, of het zwembad dichtbij is, enzovoorts. Dan volgt mijn volgende vraag: Kijk je ook of er een gat in de romp van het schip zit? En of er voldoende geschoolde bemanning aan boord is? Het antwoord is hoogstwaarschijnlijk nee. Je verwacht dat die zaken wel op orde zijn.

Hoe krijgen wij het nu als zorgsector zichtbaar dat mensen op ons kunnen vertrouwen als het om de basis gaat. We leven in een samenleving met toenemend wantrouwen. We twijfelen voortdurend of het bedachte en beloofde wel uitgevoerd wordt. Dat is ook politiek ingegeven. Zie de zwarte lijsten die we in de zorg kennen. Daarmee straalt iets negatiefs af op de hele sector. Het is een heel intiem product wat we leveren. De medewerkers in de zorg hebben niet gekozen om het wantrouwen te dienen. Ze willen er zijn voor de cliënt die op dat moment zorg nodig heeft. Als bestuurder heb ik daar een belangrijke rol in door hen te faciliteren en te steunen.

Professionaliseren gaat ook over persoonlijk leiderschap. Dat betekent dat je mensen direct aanspreekt. Het maakt niet uit welke functietitel je draagt. Ook projectleiders en adviseurs hebben dit te doen. Daar hoort het organiseren van het ontmoeten bij. Zowel Martin den Hartog als Laurent de Vries (bestuurder bij Viattence) geven aan dat het stellen van vragen voor hen in die ontmoeting de beste weg is. De vraag biedt de ander de kans om zelf na te denken over de keuzes die hij gaat maken of gemaakt heeft.

Dit in tegenstelling tot het oude paradigma waarin het weten van alle antwoorden de leider tot een grootheid maakt.