

# Leiderschap is vormgegeven aan de toekomst

In gesprek met ...

**Joos Vaessens**, bestuurder id2

**In januari 2015 startte Movimento vanuit de Pallas-community een leergang voor collectief leiderschap in de zorg op. Dit jaar gaan we in gesprek met de deelnemers en procesbegeleiders van toen. Hoe heeft hun visie op leiderschap zich ontwikkeld en welke keuzes maakten zij? Joos Vaessens was een van hen: 'Ik had al een diepe overtuiging dat het anders moest. Die anderhalf jaar hebben mij geholpen de volgende stap te zetten.'**

'Het was destijds al zo, en daar hebben we denk ik nog steeds last van, dat regeltjes en systemen heel erg dominant waren en dat die het leiderschap vormgaven. In plaats van dat de inhoud, dat wat echt nodig is, dominant is in de besluitvorming', start hij. 'Is het dan niet goed om bij elkaar te gaan zitten en sámen na te denken over hoe je je eigen leiderschap kunt verbeteren en gebruik kunt maken van elkaars kennis? Uiteindelijk hebben we voortdurend zelf naar voren gebracht waar we aandacht aan wilden besteden en de training samen met Movimento vormgegeven. Dat was mooi om te doen.'



### Samenwerken vanuit een ecosysteem

Samen optrekken, samen ontdekken en nieuwe oplossingen zoeken op bestaande vraagstukken, dat is precies waar het nieuwe leiderschap voor staat. 'Wanneer je in zo'n gemeenschap de kernwaarden van collectief leiderschap deelt, sta je er minder alleen voor. En samenwerken is een heel belangrijk deel van de toekomst. Heel veel vraagstukken waar we nu voor staan, kun je niet meer alleen in je eigen organisatie oplossen. Maar samenwerken is nu vaak dat de meest machtige in het systeem zegt: we gaan samenwerken, maar je moet wel doen wat ik zeg. Dat is samenwerken vanuit een egosysteem, en dat is wat anders dan samenwerken vanuit een ecosysteem. In een ecosysteem staat niet de organisatie centraal maar het vraagstuk. Dan gaat het ineens niet meer om macht.' Dat leiderschap te maken zou hebben met de functie die je bekleedt noemt hij dan ook een denkfout: 'Waar het om gaat is dat iedereen die betrokken is bij een vraagstuk meedoet bij het vinden van een oplossing of visie.'

### Complexe wereld

Maar de wereld waarin leiders zich moeten bewegen is complex. 'Je zult maar bestuurder zijn van een zorginstelling', gaat Joos verder. 'Je hebt te maken met zorgverzekeraars, de inspectie, de accountant, de raad van toezicht ... zo kun je nog wel even doorgaan. Allemaal instituten die iets vinden van dat waar jij je als bestuurder toe te verhouden hebt. Dat wordt in regels vastgelegd en dan vraagt de buitenwereld plotseling snelheid van handelen, zoals nu bijvoorbeeld met corona. Hoe ga je dat dan doen met al die partijen waar je verantwoording aan moet afleggen? En het lijkt wel of de patiënt als eindegebruiker daar helemaal geen partner in is. Zijn of haar kennis en kunde wordt niet gebruikt. Is die als laatste aan de beurt?', vraagt hij zich hardop af. 'Als je een app bouwt is het heel logisch dat je aan de klant vraagt: ga dit

gebruiken? In de zorg is dat niet gewoon. Het is een goede metafoor voor veel vraagstukken waar systemen dominant zijn.'

### Sturen vanuit vertrouwen

Precies dit soort vraagstukken, de acceptatie dat er complexiteit is en dat je het niet alleen kunt, zorgden ervoor dat hij bewust koos voor een andere invulling van zijn leidersrol. 'Tijdens de Quest Trek, die onderdeel uitmaakte van de leergang, accepteerde ik een baan als bestuurder bij PGOsupport. Door Pallas heb ik er toen fundamenteel voor gekozen om te gaan sturen vanuit vertrouwen. Je ziet dat mensen dan maximaal hun werk kunnen doen.' Dat is niet altijd makkelijk, vertelt Joos: 'Je moet op je handen durven gaan zitten. Mensen pakken het nooit aan zoals je het zelf zou aanpakken. Maar als je vanuit vertrouwen werkt, kun je op enig moment zeggen: "Hé, interessant! Het werkt." De suggestie is dat systemen zekerheid bieden, maar als je onzekerheid durft te omarmen en daarmee kunt leven komt er ook zelfvertrouwen.' Het vraagt veel lef om die stap te zetten en erop te blijven vertrouwen mensen binnen hun team de goede dingen doen. Hij gaat verder: 'Het feit dat je ruimte geeft levert ook angst op, want het betekent ineens dat je het zelf moet weten. Terwijl je altijd op regels en structuren hebt kunnen rusten. Het betekent dat je je eigen kern en deskundigheid als uitgangspunt moet nemen. Als bestuurder moet je dan een veilige omgeving weten te creëren waarin ruimte is om te experimenteren en te leren.'

### Anders verantwoord

Joos komt terug op de complexe wereld van de leider. Want hoe leg je verantwoording af wanneer je niet precies in cijfers kunt vertellen wat je mensen aan het doen zijn? Joos: 'Die moeten kunnen handelen daar waar het rubber de weg raakt, zoals ik dat altijd noem. Dat zijn spannende gesprekken. De Raad voor de Volksgezondheid

en Samenleving heeft daar een mooi advies over geschreven: *Blijk van vertrouwen - Anders verantwoord voor goede zorg*. Hun stelling is: laat professionals zelf vertellen hoe ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid willen pakken. In deze tijd, waarin de onzekerheid toeneemt, zie je volgens hem dan ook twee dingen gebeuren: 'Er zijn mensen die vrijheid voelen in onzekerheid, want dan kunnen ze eindelijk sturen. Anderen trekken de regels aan. Tijdens de eerste coronagolf hoorde je vaak "we hebben veel meer kunnen bereiken in de samenwerking dan we ooit gedaan hebben. Nu, tijdens de tweede golf lijkt alles weer terug bij het oude en is iedereen zijn eigen belang aan het verdedigen. We hebben nog weinig geleerd.'

### Elkaar beter verstaan

Toch ziet hij schoorvoetend meer managers ontstaan die het anders durven doen. 'Er moeten andere verhalen verteld worden', gaat Joos verder. 'En er zijn mensen zijn kunnen laten zien dat het kan. In Zuid-Limburg heb je bijvoorbeeld Blauwe Zorg, een netwerk van zorgaanbieders waarin vanuit gelijkwaardigheid met elkaar gekeken wordt wat er moet gebeuren om het voor de burger beter te maken. Vanuit het idee: laten we elkaar beter proberen te verstaan en kijken hoe we elkaar kunnen helpen. Dat zijn mooie voorbeelden.' Hij maakt een uitstapje naar de actualiteit wanneer hij toevoegt: 'Neem de 'boodschappenboete'. Een goed voorbeeld van een excus van die systeemwereld waarvan we in 2015 al zeiden "daar zouden we uit moeten". Misschien beginnen we nu pas te zien dat het écht niet meer klopt.'

### Pleidooi voor wat nodig is

'We hebben de wereld op deze manier ingericht, maar als je blijft volgen dan gaat het gewoon mis', vervolgt Joos. 'Ik schreef vorige zomer een blog: *Van brandkraan naar brandhaard*. In Den Haag zetten jongeren brandkranen open en

speelden op straat. Wat zou er gebeurd zijn als de politie tegen het welzijnswerk had gezegd: "Zullen we er samen naartoe gaan en tegen die kinderen zeggen *Hoe gaan we dit oplossen?*" Dat is een heel andere reactie, veel inclusiever en vanuit het perspectief van alle partijen. Nu werd vanuit de systeemwereld gezegd: kan niet, mag niet! En wat gebeurt er? 's Avonds breken er rellen uit en maken we veel meer kosten om alles te herstellen. Ik wil er echt voor pleiten vraagstukken niet primair vanuit de basisregels te benaderen, maar vanuit de vragen *Wat is hier nodig?* en *Wat is het diepere verlangen?*'

### Openstaan voor andere impulsen

Op bestuurlijk niveau speelt vergelijkbare processen, constateert Joos: 'We staan niet genoeg open voor andere impulsen. Maar door in die systeemwereld te stappen ontsla je mensen er onbewust van goed om zich heen te blijven kijken, alert te blijven en kansen te zien. Dat is meteen een oproep aan nieuwe leiders: realiseer je dat je het niet meer alleen kunt en in grotere systemen moet werken. In het nieuwe organiseren hebben we het vaak over zelfsturing, maar ik zou het eigenlijk willen hebben over *samensturing*. Broosz, waar Movimento mee gaat samenwerken, heeft een boek geschreven met voorbeelden van het Nieuwe Organiseren in organisaties. De volgende stap is het Nieuwe Organiseren *tussen* organisaties: Hoe kun je de vraagstukken die net over de grens gaan van je eigen organisatie, in termen van het nieuwe organiseren oppakken. Dat betekent soms vertrekken vanuit niet weten. Dan is het vraagstuk wel helder, maar de oplossing niet. Die heb je samen te ontdekken en jouw waarheid is daarin niet per se de waarheid. Durf te reflecteren op wat niet goed gaat en ontdek samen hoe je verder komt. In zijn boek *Theory U* zegt Otto Sharmer: "Leiderschap is vormgeven aan de toekomst." Veel mensen geloven daar niet in, maar ik weet inmiddels dat dat kan.'

**Astrid Booij-Liewers:** 'Ook Movimento ziet de behoefte tot samenwerking groeien. Vanuit gelijkwaardigheid samen een gemeenschappelijk doel realiseren past bij onze visie op leiderschap. Alleen samen is het mogelijk die nieuwe visie te realiseren. Wij spreken zelf ook steeds vaker over een leiderschapsteam, waarin vertrouwen de basis is en inclusiviteit de norm. Daarmee gaan we echt verder komen. Daarom bundelen we dit jaar onze krachten met Broosz en bieden vanaf september het programma *Beweging in Leiderschap & Nieuw Organiseren* aan. Bedoeld voor leiders die herkennen dat die transformatie onvermijdelijk is, maar die tegelijkertijd op zoek zijn naar hoe ze die noodzakelijke veranderingen van de grond kunnen krijgen of kunnen versterken.'

Dit artikel is het eerste in een reeks met gesprekken die Movimento voert met deelnemers en procesbegeleiders van de Pallasleergang. Volgende maand: **Sacha Ausems**.

