

Durf je eigen denken uit te dagen

In gesprek met ...

Nicolette Engbers

In januari 2015 startte Movimento vanuit de Pallascommunity met een leergang voor collectief leiderschap in de zorg.

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? Nicolette Engbers was een van hen: 'Ik was op zoek naar lotgenoten, mensen die ook bereid waren om op een andere manier naar leiderschap te kijken en daarmee ook naar de zorg.'



'Ik voelde me eenzaam in mijn ideeën over hoe je leiding moest geven', begint Nicolette. 'Waar het denk ik om ging was dat ik veel bestuurders zag die in een soort alwetende positie zaten: Wij weten hoe het hoort. We zitten al lang in de zorg en weten wat goed is voor onze medewerkers. Een soort burgervaders die boven de partijen stonden en de kinderen meenamen. Dat deed veel mensen tekort.'

Medevormgever van een proces

De zorg verdient anders, vindt ze: 'Veel professionals zijn heel goed in het uitoefenen van hun vak. Die hoef je niet de hele tijd te vertellen wat ze precies moeten doen. En ik heb het nu over professionals, maar het gaat in essentie ook over cliënten, patiënten en naasten, die vaak in een enorm afhankelijke positie terecht komen waarbij hun zelfstandigheid, hun eigen regie, niet de plek krijgt die het verdient. Je bent misschien geen expert over je aandoening, maar wel over je eigen leven. Descartes spreekt over objecten en subjecten. Ik denk dat wij terechtgekomen zijn in een wereld waarin we elkaar als objecten beschouwen waar aan gesleuteld kan worden en niet als medepartner of medevormgever van een proces.' Ze ziet de beweging die tijdens de Pallasleergang al werd gemaakt steeds meer weerklank vinden: 'Positieve gezondheid wordt op allerlei plekken geïntroduceerd. Gepersonaliseerde zorg is een hot item. Heel veel van de ideeën die we toen aanraakten zie je nu opkomen.'

Luisteren naar wat er niet is

Voor haarzelf betekende dat onder meer dat anders luisteren een belangrijke rol ging spelen in haar eigen leiderschap: 'Ik heb meegewerkt aan het boek *De bestuurder & de filosoof* van Mieke Moor en zij introduceert het begrip "luisterend leiderschap". Dat is niet alleen luisteren naar wat er is, maar ook naar wat er niet is. De groep mensen die elkaar destijds bij Pallas

vond kon als het ware de signalen al horen. Alsof het onder de grond zat en nog moest ontkiemen. Het was er al.' Toont dat aan dat de maatschappelijke behoefte aan nieuw leiderschap groot is? Nicolette: 'De behoefte is groot, maar we zijn ook in een heel onzekere tijd terechtgekomen waarin mensen eigenlijk heel graag willen dat er een leider is die boven de groep staat, een die zegt wat er gedaan moet worden. Mensen verdragen het bijna niet meer dat we in een situatie zitten waarin we het niet weten, waarin onzekerheid heerst. Maar het is helemaal niet erg om niet te weten, om kwetsbaar te zijn.'

Leren leven met onzekerheid

Zeker de afgelopen anderhalf jaar was leren leven met onzekerheid een belangrijk onderwerp. Als interim-manager bij het programma Jeugd GGD Hollands Noorden zag ze het effect daarvan in haar eigen werkomgeving, maar ziet dat als weerslag van een groter, maatschappelijk fenomeen: 'We zijn met zijn allen in de illusie terechtgekomen dat als je maar de goede dingen doet, de wereld voorspelbaar is. Dat is hardhandig onderuitgehaald door COVID-19. Hoe gaan we om met de paradox tussen de behoefte aan voorspelbaarheid en het feit dat die er niet is? Dat vraagt ook iets van leiderschap.' Het is ingewikkeld, vindt ze, want 'je moet niet moreel oordelen. Dan heb je echt een probleem. Het risico op polarisatie en het uit elkaar lopen van groepen is heel groot en toch moeten we ook beslissingen nemen over welke maatregelen we moeten nemen. Er zit een spanningsveld tussen dat morele oordeel en wat ik maar even het handelende oordeel noem.'

Leiderschap is een balanceeract

'We associëren leiderschap heel erg met handelen', gaat ze verder, 'Ik denk dat in de tijd van Pallas ook voor mij het handelen nog erg belangrijk was: wat *doe* ik? Inmiddels durf ik meer het proces zijn gang te laten gaan.'

Maar dat is nu spannender dan ooit. Leiderschap is in toenemende mate een balanceeract geworden, waarbij het ook gaat om consistentie en betrouwbaarheid in je eigen gedrag. Durven laten zien dat je mag twijfelen, maar ook richting geven.' Concreet betekent dat voor haar:

'De zakelijk kant goed neerzetten, want dat geeft begrenzing: dit is je speelveld. Daar ben ik vrij streng in. Maar tegelijkertijd probeer ik het verhaal van de organisatie naar boven te brengen. We zijn bijvoorbeeld een campagne gestart "Wij zijn JGZ". Daarin mogen medewerkers vertellen waarom ze zo trots zijn op hun werk. En iedereen wil zijn verhaal vertellen! Het is een beweging tussen twee polen, benadrukt ze: 'Het een gaat niet boven het ander en dat versterkt elkaar: het ziekteverzuim gaat om laag, medewerkers zijn erg betrokken bij webinars ondanks dat die digitaal zijn en iedereen wil laten zien waarom hij ooit dit werk is gaan doen. Het is heel nauwlettend erbij blijven en nadenken over wanneer het zin heeft iets te doen.'

Eerst het hart raken

De combinatie van die harde, zakelijke kant met de zachtere, menselijke kant wordt gewaardeerd, merkt ze en sluit aan bij haar eigen drijfveren: 'Ik bouw graag organisaties waar professionals zich thuis voelen. Ik zie zoveel mensen die zich niet thuis voelen. Hoe zorg ik ervoor dat professionals, en daarmee ook de cliënt waar we het voor doen, zich gesteund voelen? Ik vind het belangrijk dat mensen in hun eigen kracht komen te staan, zowel individueel als collectief.' Volgens Nicolette begint dat met de verhalen van medewerkers welkom te laten zijn en het durven inbrengen van je eigen kwetsbaarheid: 'Mensen vinden het fijn als ik er ben en niets zeg. Zeggen: ik word er rustig van als ik dit met je bespreek. Maar het is niet alleen maar luisteren. Mensen hebben soms ook concrete vragen, dus tegelijkertijd probeer ik met concrete oplossingen te komen. En wat ik ook doe is mijn eigen leven inbrengen, mijn eigen denken onderzoeken en vertellen dat ook dat niet altijd

klopt. Dat probeer ik dan weer te verbinden met het werk en als ik mensen op die manier eerst raak in hun hart, kan ik daarna de verbinding maken met het werk. Die stap mag ik niet overslaan!'

Eigen denken uitdagen

De beweging maken naar nieuw leiderschap is niet vanzelfsprekend en kan op weerstand stuiten wanneer een organisatie daar nog onbekend mee is. Nicolette: 'Je moet het veilig voor mensen maken en het gedoseerd opdienen. Zeker bij collega's in een leidinggevende positie. Die moet ik geruistellen met *managerial* resultaten en dan ontstaat er ruimte waarin we ook het gesprek kunnen voeren. Die beweging maak ik de ook hele tijd. Ik heb nu bijvoorbeeld een aparte stuurgroep ingericht buiten het bestaande managementteam. Daarin leggen we vraagstukken op tafel, die we gezamenlijk onderzoeken. En mensen vinden dat heel leuk, want ze worden uitgedaagd om op een ander niveau het gesprek te voeren. Dat gaat stapje voor stapje.' Maar hoe houd je dat vast? 'Als je de dialoog te pakken hebt én je hebt een heldere inhoudelijke visie die staat als een huis, dan blaas je dat niet zomaar omver. Daarom moet je ook op tijd de buitenwereld meenemen. Niet alleen de rest van de interne organisatie, maar ook andere belanghebbenden en je netwerkpartners. Dan heb je namelijk niet alleen meer een binnenwereld, maar ook een buitenwereld die zo wil werken.' Niet voor niets spreekt ze over het op gang brengen van een beweging: 'Een korte managementinterventie is kwetsbaarder.' En in die beweging neemt ze ook zichzelf mee: 'We zijn heel erg geneigd om vanuit vaststaande concepten te denken, maar wat als die nou niet kloppen? Wat komt er dan? Ik vind het heel leuk als dat uitgedaagd wordt. Dan denk ik: er zit een kraakje in. Het zou ook anders kunnen. Misschien gaat leiderschap daar ook wel over: als je je eigen denken ter discussie durft te stellen, dan ontstaat er iets nieuws,' sluit ze af.

Astrid Booij-Liewers: 'Het is leuk dat Nicolette aanhaalt dat waar wij toen over in gesprek waren, nu steeds meer bodem vindt om te kiemen. Dat merk ik zelf ook. Kijk naar de content van leiderschapsopleidingen, de opkomst van storytelling, de ideeën over persoonsgerichte zorg en de nieuwe manieren van leren en organiseren die ontstaan. Daar gaat het juist over de balans tussen hard en zacht, maar ook over weten en niet weten. De toekomst is misschien deels maakbaar, maar zeker niet voorspelbaar en dat vraagt andere leiderschapskwaliteiten. Ik denk dat we ons daar nu op maatschappelijk niveau bewust van worden, maar de ruimte vinden om andere beslissingen te nemen is niet voor iedereen even makkelijk. Het is fijn dat we dit pad nu aan het verkennen zijn.'

Dit artikel is het achtste in een reeks met gesprekken die Movimento voert met deelnemers en procesbegeleiders van de Pallasleergang.

Volgende maand: **Remco Bakker**.

