

Leiderschap alleen is niet het antwoord van de toekomst

In gesprek met ...

Sander Tideman

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? Sander Tideman was een van hen: 'Duurzaam leiderschap was 10, 12 jaar geleden nog geen thema. Een leider moest wel empathisch zijn en een visie hebben, maar dat ging niet zover als een visie op de maatschappij. Dat was in die tijd een nog vrij nieuw geluid.'



'Nu is het een "school" aan het worden en ik ben natuurlijk niet de enige', begint hij. Samen met Muriël Arts en Astrid Booi Liewers stond Sander aan de wieg van Pallas en in 2015 was hij een van de procesbegeleiders tijdens de Pallasleergang. 'Leiderschapsontwikkeling is mijn passie én mijn vak. Vijftien jaar geleden kwam ik er al doende achter dat dat zich aan het ontvouwen was. De ideeën over leiderschap zijn vanuit de psychologie ontstaan: het zit in de mens en die mens is voorspelbaar en zijn omgeving is statisch. Wetenschappers zijn daar vrij snel de contouren van gaan schetsen. Zo van: dit is het. Maar de wereld verandert fundamenteel. Dus als je alleen vanuit de psychologie naar leiderschap kijkt, dan mis je die grotere context. En als die verschuift, moet ook het leiderschap veranderen', gaat hij enthousiast verder.

Wezenlijke vragen stellen

En wanneer je die context meeneemt in het denken over leiderschap, kom je ook uit bij duurzaamheid en maatschappelijk betrokkenheid, maar - hij zei het al - destijds maakte die thema's daar nog geen deel van uit: 'Duurzaamheid was iets voor de overheid of maatschappelijke instellingen, maar voor bedrijven? Het heeft bovendien de connotaties "milieu" en "groen", verduidelijkt hij. Reden om voor Pallas te kiezen voor de term collectief leiderschap. Hij gaat verder: 'Het heeft verschillende namen gehad, maar de principes zijn telkens dezelfde en dat is dat de context grotendeels bepalend is. Natuurlijk zijn we individuen, maar er is ook altijd een context en het leiderschap dat daarbij hoort gaat voorbij organisaties en rollen. In de praktijk is het moeilijker, want de context van bijvoorbeeld regelgeving, de overheid en markt, dingen die in de maatschappij gebeuren, wordt vaak gezien als iets externs. Maar organisaties maken deel uit van een groter geheel. Ook dat heeft weer met wetenschap en moderne psychologie te maken. We denken dat er een wereld is out there én een individu. Maar als je het gaat onderzoeken zie je dat dat helemaal niet zo vastomlijnd is. Dan ontdek je dat alles beweegt en dat jouw perceptie van de wereld ook slechts een waarneming is.

En die waarneming creëert mede de context. Juist nu de wereld zo sterk verandert hebben we andere leiderschapsvaardigheden nodig. Die noem ik context- en zelfbewustzijn. Tijdens de Pallasleergang stonden die centraal.' Hij lacht wanneer hij zegt: 'Dat klinkt misschien erg spiritueel, maar het is noodzakelijk om terwijl je met die context bezig bent en probeert te duiden wat de grote trends zijn en waar de afhankelijkheden liggen, ook naar binnen te kijken en je af te vragen: Hoe neem ik waar? Wat is waar? en Wie ben ik in dit hele verhaal? Dat zijn heel wezenlijke vragen.'

Open en onderzoekend

Die wezenlijke vragen ook om een andere blik op jezelf en de wereld om je heen, legt Sander uit: 'Ik vergelijk contextbewustzijn vaak met een membraan: er gaan dingen doorheen en er worden dingen buiten gelaten. We denken dat er een harde grens is tussen alles. We houden van zwart-wit denken, terwijl alles diffuus is. Dus waar pas je je aan en waar zeg je: hier pas ik me niet aan? Dat kun je leren, maar dat vraagt wel dat je een dialoog aangaat. Vooral ook met jezelf. Dat is dus dat zelfbewustzijn, waar ik op doelde. Er is nog veel te doen en te leren. Je moet open zijn, en ook onderzoekend en je durven afvragen: Hoe kunnen we er samen het beste van maken?, in plaats van alleen maar de regels te volgen. Dan komt er meer verantwoordelijkheidsgevoel los. Dus rekening houden met het feit dat we in een wereld leven met collectieve problemen die om een gemeenschappelijke oplossing vragen, waardoor voor onszelf en organisaties de eigen verantwoordelijkheid meer wordt benadrukt.'

Het begint met opleiden

'Vroeger was er de illusie van een team met een leider die het wel wist. Maar juist bij degenen die zeiden: ik heb het allemaal op orde, daar zag je het mis gaan. Corona was natuurlijk een absoluut breekpunt, er zijn roze brillen weggefallen, maar ook daarvoor was er al veel aan het verschuiven. En ik weet het in mijn eentje ook niet allemaal hè. Het is verdraaid complex', gaat hij verder.

Volgens hem begint de vorming van leiderschap al op jonge leeftijd: 'Het gaat terug naar hoe we mensen opleiden en dat start al op de middelbare school. Daar worden jongeren in een prestatiesysteem gezet. Het is dus ook meteen individualistisch en competitief en voor je het weet zet dat door in de studie of een baan. Het gaat uit van die statische wereld: je leert een vak en op een gegeven moment ben je manager met een set tools en je gaat het gewoon goed doen. Maar niemand leert dat zijn of haar innerlijke wereld en eigen waarneming ertoe doen. Dat ze er zelf toe doen, als mens. Dus ook niemand leert wat context- of zelfbewustzijn is.'

De meeste mensen deugen

Idealiter zou iedereen leren dat elk mens goed is en de kans krijgen om talenten te ontwikkelen en benutten. 'Zo simpel is het', benadrukt Sander. 'Maar op school leer je goed te worden in cognitieve taken. Dat heeft op zich niets met talent te maken. We zijn heel hard gaan werken, maar omdat dat samenhangt met die prestatiecultuur creëert het angst om te falen. Mensen worden bang voor de wereld. En angst haalt het slechte in mensen naar boven, zeker bij leiders. Terwijl het ook om te draaien is wanneer je zegt: ik ben in wezen een goed mens. Ik sta open voor de wereld. Geef mij feedback en ik groei. Dan groeit iedereen om je heen en kan de missie van een organisatie, voor mensen zorgen, veel beter floreren. We moeten regels hebben om te zorgen dat er geen gekke dingen gebeuren, maar de meeste mensen deugen en dat inzicht heeft potentie. Als we dat maatschappelijk kunnen doen heb je denk ik een fijnere maatschappij om in te leven.'

Het team als verlengstuk van jezelf

Dat leerproces bevat, in Sanders woorden, een interessante boemerang: 'Mensen zijn vaak in eerste instantie erg bezig met de wereld, tot ze ontdekken: het gaat eigenlijk over mij. Het is een soort dans tussen contextbewustzijn aan de ene kant en zelfbewustzijn aan de andere. Wendbaarheid en veerkracht zijn de basis, want het levert ook nieuwe spanningsvelden op

omdat de spelregels telkens veranderen.' Hij trekt een vergelijking met de sportwereld: 'Zo'n Roger Federer heeft een team van tien mensen om zich heen en is in staat om naar al die mensen te luisteren. Die speelt een wedstrijd en gaat met hen zitten: wat ging er goed en wat gaan we doen? Dat je je zo kunt opstellen voor feedback, dat vind ik echt heel mooi. Die openheid, dat is het fundament.' Maar hoe zou dat moeten werken in organisaties? Sander: 'Je moet als leider en vervolgens met je team en uiteindelijk de hele organisatie een diepere reis naar die volledig openheid aangaan. Je team is een verlengstuk van jou. Zij zijn ook weer onderdeel van de maatschappij. Leiders die zich meer bewust zijn van zichzelf en de context, zijn proactief op een andere manier. Ze houden hun wereld in de gaten en proberen daarin te leren en vernieuwend te zijn.'

Fundamenteel leren

Hoe dan ook begint leiderschapsontwikkeling bij jezelf en dat is niet vanzelfsprekend. 'Zeker leiders hebben een pantser opgebouwd. Hun kwetsbaarheid laten ze niet zien. Er is nog een taboe om naar jezelf te kijken. Dat vond ik in de zorg opvallend, want waarom zou je als je voor anderen zorgt, denken dat zorgen voor jezelf taboe of zelfs egoïstisch is? Dat is geen tegenstelling! We moeten anders leren denken. Je hoeft je niet te schamen wanneer je voor jezelf zorgt, het is juist je kracht. Je kunt toch pas goed voor anderen zorgen als je ook weet hoe je voor jezelf zorgt? Maar je komt dan ook het 'niet weten' tegen en iets wat buiten je comfortzone ligt. Toch ligt daar voor mij de essentie van fundamenteel leren, want leren kan ook oncomfortabel zijn. Het klinkt misschien cliché, maar als je mensen de tijd geeft om te ontdekken dat je er als mens toe doet, dat iedereen talenten heeft en dat je die kunt ontwikkelen, dan omarmen ze dat heel snel. Ik moet dat ook in mijn eigen leven doen hoor', voegt hij daar relativerend aan toe, 'het heeft met de moderne cultuur te maken. En leiderschap alleen is niet het antwoord. We zullen het samen moeten doen.'

Astrid Booij-Liewers: 'Prachtig hoe Sander zijn visie verwoord! Nog steeds denk ik dat het Pallas-gedachtegoed staat als een huis. Destijds wilden we de Pallasleergang graag breed uitrollen. Niet alleen in de zorg, maar juist ook in aanpalende sectoren, om zo de onderlinge samenwerking en collectief leiderschap te bevorderen. In die tijd was daar onvoldoende animo voor. In deze tijd past het denk ik wel, want tijdens de coronacrisis zag je echt dat partners uit soms verschillende sectoren gezamenlijk optrokken en met elkaar gingen samenwerken, bijvoorbeeld in het ROAZ-verband. Ik hoop echt dat de maatschappij er nu beter klaar voor is om de visie van Pallas breed te omarmen. Dan kunnen we met alle belanghebbenden nog meer van betekenis zijn voor iedereen met een zorgvraag.'

Dit artikel is het vijfde in een reeks met gesprekken die Movimento voert met deelnemers en procesbegeleiders van de Pallasleergang.
Volgende maand: **Patricia Esveld.**

