

We zijn allemaal leiders van de toekomst

In gesprek met ...

Stannie Driessen

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? Stannie Driessen was een van hen: 'We zochten een taal voor een leiderschapsbeweging waar we nog geen taal voor hadden en we vonden iets gemeenschappelijks.'



'Ik kwam uit een publieke organisatie die veel met targets werkte', begint Stannie te vertellen, 'en ik merkte dat dat niet meer paste. Dat ik niet meer dat type leidinggevende was.' Woorden geven aan de verandering die zij doormaakte na de Pallasleergang gaat haar inmiddels vloeiend af: 'Ik was best een aardige leidinggevende en had een goed contact met mijn team. Ik had een groot verantwoordelijkheidsgevoel, werkte hard, maar soms had ik het gevoel: ze doen het allemaal voor mij! Dat is natuurlijk niet de bedoeling. Dus wilde ik zoeken naar hoe je op een andere manier met elkaar kunt werken. Hoe kan iedereen een krachtige professional zijn en hoe kun je samen een krachtige organisatie zijn waar mensen ook met veel plezier deel van uitmaken.'

De kracht van het eigen verhaal

Ze omschrijft haar leiderschapsstijl in die tijd als visionair: 'Ik wist waar het naartoe moest, maar dan stond ik voor een groep en hoopte dat ze zouden volgen. Wat er in de afgelopen tijd bij mijzelf, en ook bij organisaties en in de samenleving is gebeurd, is dat je veel meer samen doet. Niet meer lineair denken, maar onderzoeken welke waarde je wilt toevoegen en wat je met elkaar wilt bereiken. Wanneer je horizontaal organiseert en gebruik maakt van die collectieve intelligentie, ben je tot andere prestaties in staat.' Haar visie veranderde sindsdien: 'Persoonlijk leiderschap is ook goed voor jezelf zorgen, want als je goed voor jezelf zorgt kun je ook beter voor anderen zorgen. Het was heel stoer bijvoorbeeld om te kunnen zeggen: ik heb aan vijf uur slaap genoeg. Dat is het nu echt niet meer, maar het was toen nog heel nieuw om het daarover te hebben. Ik ben ook mijn eigen verhaal gaan vermengen met wat ik deed en ontdekte dat daar veel meer kracht van uitging dan alles wat ik in de managementliteratuur las'

Mensen toerusten voor hun werk

Behalve haar eigen verhaal nauwer verweven met haar werk, maakte ze meer - op het eerste oog misschien ongewone - keuzes om aan die nieuwe vorm van leiderschap handen en voeten

te geven. 'Ik heb een aantal dingen gedaan in die periode. Ik ben bijvoorbeeld gaan werken met mensen uit de kunst- en cultuurwereld, om wat ik wilde verkondigen op een andere manier van inhoud en taal te voorzien. En ik merkte dat we meer diversiteit nodig hebben. En een diverser team is niet altijd makkelijker, hè!', onderbreekt ze zichzelf, 'Het vergt geduld en inlevingsvermogen om daar waardering voor te hebben. Ik denk dat ik toen nog wel eens dacht: het moet op mijn manier. Maar je moet veel meer op je intuïtie durven vertrouwen en kijken wat er gebeurt. Dat deed ik niet alleen in mijn team, maar ook als ik op een congres moest spreken. Ik had altijd een verhaal en een powerpointpresentatie. Op een gegeven moment heb ik met een collega een theatervoorstelling gegeven.' Het was een stap buiten haar comfortzone om en plein publiek te vertellen over de zorg voor haar moeder: 'Nu vertel ik er heel makkelijk over, maar ik voelde in het begin ook schaamte. Ik moest echt over een drempel heen om het te durven. Want wat hadden anderen nou aan mijn verhaal?' Leiderschap is ook mensen kunnen raken, gaat ze verder: 'Er zaten vrijwilligers en mantelzorgers in de zaal en dan sta je daar als leider, leidinggevende, en zien zij dat anderen het net zo moeilijk hebben als jijzelf. De verbinding is veel groter dan alleen maar: zij is de baas en ik moet met haar mee. Dus op een gegeven moment stonden we veel dicht bij elkaar. Dan ben je ineens minder de juf die voor de klas staat. Op die manier kon ik mensen weer toerusten om hun werk goed te doen en het fijn te hebben met elkaar.'

Goed voor elkaar zorgen

In haar huidige baan als directeur van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS) speelt die verbinding een cruciale rol. De sterke samenhang tussen gezondheid en samenleving staat daarin steeds centraal. En ook nu speelt haar persoonlijke ervaring een belangrijke rol: 'Als klein meisje kwam ik graag bij mijn oma die verloskundige was geweest. Ik vond niets leuker dan haar horen vertellen over de baby'tjes die ze had gehaald.'

Voor de arme gezinnen waar ze kwam nam ze altijd een koffertje mee met een babyuitzet voor de eerste week, zodat de kindjes konden overleven. Die mensen hadden niets te makken. En eigenlijk zie je dat nu opnieuw. Er klinkt verontwaardiging door in haar stem wanneer ze dat zegt. 'Een kwart van de Nederlandse bevolking leeft in bestaansonzekerheid. Dat zijn ook mensen met fatsoenlijke banen, dus ook de verzorgenden met kleine contracten die in de ouderenzorg werken bijvoorbeeld. Dat is zo'n groot deel van onze bevolking, dat tast het fundament van onze samenleving aan. Binnen het systeem houden we elkaar in een klem waardoor mensen niet uit die armoede komen. Daar hebben we iets te doen. En dan denk ik terug aan mijn oma. Ze verwijst naar wat ze eerder zei over persoonlijk leiderschap: 'We moeten als leiders niet alleen goed voor onszelf zorgen, maar ook heel goed voor dat kwart van de Nederlanders die nu niet mee kunnen komen.'

Breder dan individuele keuzes

'Vanuit mijn rol nu wil ik kijken hoe we daar in het Haagse bewustwording voor kunnen creëren', gaat ze verder. Ook voor leiders van organisaties ziet Stannie een duidelijke rol weggelegd in dat proces: 'Het vraagt je om in je eigen organisatie te kijken naar wat jij kunt doen om vanuit je rol als werkgever diversiteit aan te brengen. Joris Luyendijk heeft het over de "zeven vinkjes van diversiteit": de meest verdienende mensen in Nederland zijn de hoogopgeleide, witte mannen die in de Randstad wonen en waarvan de ouders ook hoogopgeleid zijn. Maar er zijn ook een heleboel mensen die niet overal een vinkje kunnen zetten. Die beginnen met zeven tot tien jaar achterstand! Elke leidinggevende kan zich afvragen: wat is mijn bijdrage om de diversiteit te verhogen en de privileges kleiner te maken?' En er is meer, zegt ze: 'Wat willen we met elkaar verdienen en hoe verdelen we dat op een goede manier? Hoe richt je een organisatie zo in dat die gezondheid en geluk voor alle Nederlanders bevordert? Natuurlijk kan niet iedereen altijd even gezond en gelukkig zijn,'

voegt ze toe, 'maar je kunt wel onderzoeken hoe we allemaal dezelfde bronnen kunnen aanboren om daar wat mee te kunnen. Het is breder dan alleen de individuele keuzes die mensen maken.'

Leiders van de toekomst

De verbinding tussen individu en samenleving, en de rol van leiders en persoonlijk leiderschap daarin komt daarmee nogmaals ter sprake: 'We hebben er zelf belang bij om de samenleving anders in te richten', zegt ze beslist. 'Wanneer je niet inspeelt op de polarisatie in de samenleving dan wordt die ontwricht. Je kunt dat heel groot maken, maar je kunt het ook klein maken in je eigen organisatie. Je moet heel goed luisteren, je eigen verhaal laten zien, bereid zijn om keuzes die je eerder gemaakt hebt bij te stellen en uit te leggen waarom je dat doet. Zonder dat dat zwalkend beleid is. Hoe lever je maatwerk, waarbij je adaptief stuurt in je organisatie en uitlegt wat je doet, zonder dat je iemand voortrekt?' Directe invloed op de dagelijkse praktijk in de zorg heeft Stannie in haar huidige functie niet: 'Ik kom nu minder op de werkvloer, maar als het daar niet landt dan heb ik mijn werk niet goed gedaan.' Toch vindt verandering niet alleen daar plaats, zegt ze: 'Je moet als samenleving vanuit meerdere dimensies kijken. Wat mij door corona nog duidelijker is geworden is dat het lineaire denken niet langer klopt. Wanneer wij als samenleving allen maar naar ic-bezetting kijken en niet naar bijvoorbeeld mentale gezondheid of de werkloosheid, dan redden we het niet als samenleving. Je moet altijd vanuit meerdere dimensies kijken. Ik denk ook dat we opnieuw moeten kijken hoe we met de term solidariteit omgaan. Corona biedt daar mooie voorbeelden van. Met het sluiten van scholen en vervolgoopleidingen hebben kinderen en jongeren heel veel moeten laten, zonder dat ze zelf erg gevaar liepen. Ze deden het voor hun ouders, opa's en oma's. Nu gaat de samenleving weer open, maar hoe solidair zijn wij met jongeren als het gaat over het klimaat of huisvesting?' Eigenlijk, bedoelt ze, hebben we allemaal een rol daarin: 'We zijn allemaal leiders van de toekomst.'

Astrid Booij-Liewers: "Stannies denkwijze over leiderschap is herkenbaar voor Movimento. Ook in het algemeen wordt kwetsbaar durven zijn steeds meer geaccepteerd en juist gezien als kracht. Begrippen als samenwerken, leiderschap vanuit netwerken, collectief leiderschap hoor je steeds meer. En het is een feit dat je je persoonlijkheid meeneemt in je leiderschap. Movimento gelooft in de kracht van bewustwording en reflectie, zodat je steeds beter een leider van de toekomst kunt zijn."

Dit artikel is het vierde in een reeks met gesprekken die Movimento voert met deelnemers en procesbegeleiders van de Pallasleergang.
Volgende maand: **Sander Tideman**.

