

Zelfsturing of Samensturing

Leiderschap bij cliëntgeoriënteerd werken

Kees Schilder & Joop Boukes



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

Copyright © Kees Schilder en Joop Boukes, 2014

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies

Omslagontwerp: b'IJ Barbara, Amsterdam

Ontwerp binnenwerk en zetwerk: CO₂ Premedia, Amersfoort

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 092 0

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

VOORWOORD



*‘Alles dat kan worden geteld, telt niet noodzakelijkerwijs.
Alles dat telt kan niet noodzakelijkerwijs worden geteld.’
(Albert Einstein)*

Een gezamenlijke zoektocht

Waar begon onze (de auteurs) gezamenlijke reis? Bij een telefoontje van Joop aan Kees met de vraag of hij mee wilde denken over de ontwikkelingen bij Lijn5, de organisatie waar Joop werkt. Lijn5 is een landelijke organisatie die zorg en behandeling biedt bij gedragsproblemen of bij problemen in de sociale ontwikkeling van jongeren, met én zonder licht verstandelijke beperking. Samen met collega Gerard Kocken ontwikkelde Joop een nieuwe behandelvorm, gebaseerd op het centraal stellen van de dialoog met de cliënt. Bij het ontwikkelen van een dialogisch leef- en leerklimaat voor de jongeren, bleek al snel dat het van groot belang was om ook de dialoog tussen medewerkers te versterken. Uiteraard betekende dit dat ook het management daarin een grote rol had. Joop had het boek *Veranderen in dialoog*¹ gelezen en zocht iemand die mee kon denken over de dialoog binnen het management en binnen de gehele organisatie. Dit telefoontje werd het begin van een gezamenlijke zoektocht naar vernieuwing van zorg, samensturing en dialogisch communiceren en tevens naar de fundamentele waarden en grondhouding die daaraan ten grondslag liggen. Een proces dat nog volop in ontwikkeling is.

Schrijven als momentopname

Het schrijven van dit boek voelt voor ons als het maken van een momentopname. Steeds als we denken de kern te pakken te hebben, voeren we gesprekken met mensen of lezen we artikelen die ons opnieuw aan het denken zetten. We zeggen op voorhand zelf dus maar meteen dat ons boek niet af is, het is ‘onderweg’. Op het moment dat jij dit boek leest, zou ons verhaal mogelijk alweer wat veranderd kunnen zijn. Dit boek is dus niet het eindresultaat van onze zoektocht, maar eerder een tussentijds verslag. Het is ook een uitnodiging aan jou, lezeres, om de dialoog in jouw organisatie te versterken. Om dit te ondersteunen nemen wij aan het eind van ieder hoofdstuk een aantal reflectievragen op. Het merendeel hebben we gebruikt bij onze eigen zoektocht en het zijn praktische suggesties om

¹ Schilder en Van Teijlingen – 2011

de dialoog over samensturing vorm te geven. Op de site www.samensturingindialoog.nl kun je aanvullend materiaal vinden, waaronder de beschrijving van een aantal werkvormen en oefeningen. Ook willen we er een aantal theoretische inzichten en begrippen wat meer toelichten en uitwerken. Hier kun je ook jouw reactie op ons verhaal achterlaten. Daar zullen we zeker op reageren.

In dit boek wisselen we onze eigen ervaringen af met theorie over organiseren en veranderen. Daarbij maken we dus ook uitstapjes naar andere boeken of verhalen van mensen die ons geïnspireerd hebben. Schrijven over organisatieverandering heeft voor ons ook iets paradoxaals. We zijn er namelijk van overtuigd dat je organisaties niet kunt veranderen. We ontdekten echter ook dat, daar waar een of meer mensen in beweging komen, organisaties zich ‘bijna vanzelf’ verder ontwikkelen en veranderen. Zeker als daartoe ruimte wordt geboden en het ‘nieuwe denken’ door anderen wordt gestimuleerd. Om die reden willen we in dit boek niet alleen de bestuurder, manager en veranderdeskundige aan het woord laten, maar ook de cliënt en de zichzelf sturende professional.

In ons betoeg zitten een aantal vooronderstellingen, waar je het al dan niet mee eens kan zijn, maar die ons inziens worden onderbouwd door de verhalen van succesvol organiseren van cliëntgerichte zorgvernieuwing. Vooronderstellingen zoals: de meeste professionals willen het beste voor de cliënt, namelijk hun vak zo goed mogelijk uitoefenen en zich daar verder in ontwikkelen. Het is ook onze overtuiging dat opgelegde en ‘geïmplementeerde’ veranderprocessen minder effectief zijn.

Vooruitzien, droom, visie: ambitie tot het goede

We gebruiken de term ‘droom’ in het kopje hierboven en dat woord komt later in dit boek nog een aantal keer terug. Collega’s, die het concept al eerder lazen, stelden ons vragen bij het gebruik van die term. Zij gaven aan dat ‘droom’ het verhaal direct een zweverig karakter geeft, omdat dromen immers geen realiteit zijn en ‘in de lucht’ blijven hangen. Die betekenis heeft het woord voor ons echter niet. Voor ons betekent dromen ook: vooruitzien naar nieuwe ontwikkelingen en die laten ‘ontstaan’ vanuit het samen werken en samen denken met collega’s en met de cliënt en haar sociale omgeving. ‘Begin met het eind in gedachten’, zei Stephen Covey ooit, en ook wij willen beginnen met het eind in gedachten. Succesvol veranderen begint met de wil, het verlangen, de ambitie, de droom om het beter te doen. In dit boek gaat het erom hoe mensen in organisaties vorm geven aan het goede doen voor de cliënt. Waar we het woord ‘droom’ gebruiken, bedoelen we het dus in de actieve zin van: een stip aan de horizon zetten, vooruitzien en daarna op weg gaan naar die stip in de wetenschap dat we de horizon nooit zullen bereiken, maar er wel naar kunnen blijven streven.

Waar mensen in beweging komen, veranderen organisaties. Dit boek is een eerbetoon aan alle mensen die hun hart volgen, echte aandacht voor de cliënt als mens hebben, werken vanuit beroepstrots en professionaliteit en zo op weg zijn naar een duurzame manier van (samen)werken. Als motto voor die verandering eindigen we dit voorwoord met delen uit een gedicht van Remco Campert.² In gedachten lezen wij daar waar ‘verzet’ staat, het woord ‘verandering’.

*Verzet begint niet met grote woorden
maar met kleine daden*

*zoals storm met zacht geritsel in de tuin
of de kat die de kolder in zijn kop krijgt*

*zoals brede rivieren
met een kleine bron
verscholen in het woud*

*zoals een vuurzee
met dezelfde lucifer
die een sigaret aansteekt*

*zoals liefde met een blik
een aanraking
iets dat je opvalt in een stem*

*jezelf een vraag stellen
daarmee begint verzet*

en dan die vraag aan een ander stellen

(...)

*iemand droomt niet meer
iemand richt zich op
iemand is voor altijd wakker
iemand stelt de vraag
iemand verzet zich*

*en dan nog iemand
en nog iemand
en nog*

² Remco Campert, ‘Iemand stelt de vraag’, in: *Betere Tijden*, de Bezige Bij – 1970

INHOUDSOPGAVE



VOORWOORD	5
Een gezamenlijke zoektocht	5
Schrijven als momentopname	5
Vooruitzien, droom, visie: ambitie tot het goede	6
INTRODUCTIE	13
Inleiding	13
Een paradoxale tijd: voor iedereen	14
Cliëntgeoriënteerd: de mens weer centraal	15
Samensturing en leiderschap	16
<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst: een inleiding</i>	17
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	17
<i>Leiderschap is: kiezen voor samensturing in dialoog</i>	18
1 KIEZEN: HET BESTE WILLEN VOOR DE CLIËNT	19
Inleiding: Laura's tijd	19
De cliënt centraal: gewoon doen!	19
Het werk is klaar als het af is	21
Druk, druk, druk - daar hebben we nu geen tijd voor!	21
Niet 'de markt' maar de mens staat centraal	23
Samensturing bij Lijn5	23
Tijd om te kiezen	25
<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 1</i>	26
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	26
<i>Leiderschap is: kiezen</i>	26
2. ORIËNTATIE OP MENS-CLIËNT	29
Inleiding	29
Geen klanten, maar de cliënt als mens	29
'De' cliënt bestaat niet	31
In dialoog met de cliënt	31
Zelfsturende professionals: organiseren rondom de cliënt	33
De cliënt centraal: oude wijn in nieuwe zakken?	34
Cliëntgeoriënteerde zorg: een krachtige ontwikkeling	36
Kiezen en dan: samen op weg	36

	<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 2</i>	38
	<i>De stuurvrouw spreekt</i>	38
	<i>Leiderschap is: de visie levend houden</i>	38
3.	LUISTER NAAR DE CLIËNT, ZIE DE MENS	41
	Inleiding	41
	Indicatie en keukentafelgesprekken	41
	Een 'gestuurde' relatie, een eenzijdig gesprek	42
	De gemarkeerde dialoog	43
	Luisteren van mens tot mens	47
	<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 3</i>	49
	<i>De stuurvrouw spreekt</i>	49
	<i>Leiderschap is: er met hart, hoofd en handen 'zijn'</i>	49
4.	ZELFSTURENDE PROFESSIONALS	51
	Inleiding: wie leidt en wie volgt?	51
	Het begint met vooruitkijken	52
	Hoe sterk is de eenzame danser?	52
	Persoonlijk leiderschap	54
	Maar tussen droom en daad ...	55
	Tijd en ruimte om te dansen?	56
	Ruimte in je hoofd	57
	Dromen, denken, durven, doen en doorzetten	58
	Samensturing: in dialoog met cliënten en collega's	59
	Durven te volgen	60
	Iemand begint ... en dan nog ... en nog ...en nog	61
	Inspilerend leidinggeven	61
	<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 4</i>	63
	<i>De stuurvrouw spreekt</i>	63
	<i>Leiderschap is: jouw eigen droom vertellen</i>	63
5.	SAMENSTURING: DELEN EN SAMEN LEREN	65
	Inleiding	65
	De scheiding tussen dromen, denken en doen	65
	Over het sturen van samensturing	66
	Delen en doorleren: de ontbrekende schakels	67
	Ruimte scheppen om te delen	69
	<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 5</i>	70
	<i>De stuurvrouw spreekt</i>	70
	<i>Leiderschap is: faciliteer het samen leren</i>	70

6. PARALLELE MONOLOGEN EN DE TAAL VAN VERBINDING	73
Inleiding	73
Zorgvernieuwing en het versterken van verbinding	74
Parallele dromen, parallelle monologen	75
Niet uitleggen, maar overleggen	78
Tegen-denken of mee-denken	79
Van verticaal naar horizontaal organiseren	80
Dialoog: de taal van verbinding	81
<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 6</i>	83
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	83
<i>Leiderschap is: doorvragen en leren</i>	84
7. INTERACTIEF VERANDEREN	85
Inleiding	85
Langs elkaar heen praten	85
Samensturing vanuit verbinding	86
Interactief veranderen	86
Veranderen in dialoog	88
Samensturing in dialoog: alles op een rij	89
<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 7</i>	90
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	90
<i>Leiderschap is: knopen doorhakken in dialoog</i>	90
8. DELEN: DOORLEREN EN DOORONTWIKKELEN	93
Inleiding	93
In dialoog met de cliënt	93
Samensturing: leren van en met je collega's	95
In dialoog met leidinggevenden	96
Samenwerken met de ondersteuning en de staf	97
Het begint (ook) aan de top	99
<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 8</i>	101
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	101
<i>Leiderschap is: de ander als mens zien</i>	101
9. VAN MOETEN VERGADEREN NAAR ONTMOETEN	103
Inleiding	103
Een rituele overlegstructuur en -cultuur	103
Cliëntgeoriënteerd ontmoeten: een radicale breuk	106
Samenvattend: van moeten naar ont-moeten	109

<i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 9</i>	110
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	110
<i>Leiderschap is: organiseer de ont-moeting</i>	110
10. DE GEVAARLIJKE DIALOOG	111
Inleiding	111
Samensturing	111
De gevaarlijke dialoog	112
De dialoog als middel voor intimidatie of onderdrukking	113
Dwaallichten: de dialoog van het behoud	114
De taal van het behoud	116
Voorwaarden voor een echte dialoog	118
Anders denken: een nieuwe grondhouding	119
Samensturing in dialoog	120
 <i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 10</i>	 122
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	122
<i>Leiderschap is: jezelf bevragen</i>	122
 11. LEIDERSCHAP BIJ CLIËNTGEORIËNTEERD WERKEN	 123
Inleiding	123
Betekenis geven: wat doen wij hier in deze boot?	124
Intermezzo: de dialoog van de verbeelding	124
Een agenda van verbinding en dialoog	127
Leidinggeven aan cliëntgeoriënteerd werken in een paradoxale tijd	128
Samensturing: leiderschap vanuit de paradox	131
Dialogisch leiderschap: vertrouwen en verbinding	132
 <i>Leiderschap en stuurvrouwkunst 11</i>	 134
<i>De stuurvrouw spreekt</i>	134
<i>Leiderschap is: je positie bepalen</i>	135
 Toegift: een nieuwe manier om vooruit te kijken	 136
Bijlage: de visie van Lijn5 op behandeling	137
MEE-denkers: in dialoog over samensturing en cliëntgeoriënteerde zorg	139
Literatuur	141

INTRODUCTIE



*‘Als je een schip wilt bouwen,
roep dan geen mannen bij elkaar
om hout te verzamelen,
het werk te verdelen
en orders te geven.
In plaats daarvan,
leer ze verlangen
naar de enorme eindeloze zee.’
(Antoine de Saint-Exupery)*

Inleiding

We leven in een periode van grote maatschappelijke kantelingen. Op het congres van In voor zorg! in 2013 hield hoogleraar transitie management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam Jan Rotmans¹ hier een boeiend betoog over. Daarin zei hij: ‘Maatschappelijke stelsels als zorg, welzijn, onderwijs, energie, bouw en de financiële sector gaan op de schop en moeten worden vernieuwd. Gemeenschappelijke deler in al deze domeinen nu is dat de mens niet meer centraal staat, maar in dienst van de structuren. Hervorming van deze stelsels houdt in dat de mens weer centraal komt te staan en de structuren in dienst van de mens. Dat kost tijd en geduld. Zo wordt het zorgstelsel langzaam maar zeker omgevormd tot een stelsel dat mensgericht is, een beroep doet op de eigen kracht en de eigen omgeving, met samen-redzaamheid als uitgangspunt. In zorg 3.0 staan menselijke waarden als aandacht, vertrouwen, ruimte, diversiteit en kwaliteit voorop.’

Hij en vele anderen vertellen dat zelforganisatie en cliëntgeoriënteerd werken noodzakelijke alternatieven zijn voor de starre wereld van sturing, hiërarchie, protocollen, externe eisen en bureaucrativering. In het huidige tijdsgewricht levert dat veel spanningen op voor ieder die een bijdrage wil leveren aan het opnieuw vormgeven van het organiseren van zorg en welzijn. Zij moeten immers vorm geven aan een nieuwe manier van organiseren, terwijl de beheersmatige structuren nog dwingend aanwezig zijn. Het vergt balanceren op een slap koord tussen zelfsturing en de noodzaak om cruciale besluiten te nemen en roept

¹ Congres In voor zorg!, 27 mei 2013, NBC Nieuwegein, www.invoorzorg.nl

spanning op tussen enerzijds durven vertrouwen en loslaten en anderzijds kwaliteit en productiviteit blijven bewaken. Dit alles vraagt veel van de voortrekkers in vernieuwing van zorg, welzijn en vergelijkbare werkvelden, ‘maar het is ook een prachtige kans om bij te dragen aan die nieuwe tijd,’ zegt Rotmans.

Een paradoxale tijd: voor iedereen

Rotmans, maar ook anderen zoals Ricardo Semler,² geven aan dat onze huidige manier van organiseren zijn langste tijd heeft gehad. We zijn op weg naar geheel nieuwe organisatievormen waarin kennis wereldwijd beschikbaar is en contacten wereldwijd worden gelegd en onderhouden, maar waarin het uitvoerende werk (zeker in de dienstverlenende sector) lokaal en dichtbij de cliënt zal gaan plaatsvinden. Nieuwe organisatievormen dus waarin de zorg weer ‘een gezicht’ krijgt. De huidige bestuurders en leidinggevendenden in zorg en welzijn leven zodoende in een paradoxale tijd. Aan de ene kant wordt van hen verwacht dat zij zorgen voor continuïteit van de organisatie en daarmee voldoen aan de eisen van overheden en andere belanghebbenden, maar tegelijkertijd dienen ze hun organisatie voor te bereiden op een geheel nieuwe periode, waarin zelforganisatie, duurzaamheid en menselijke waardigheid weer de kernwoorden zijn.

Het is overigens niet alleen voor bestuurders een spannende tijd, ook cliënten en medewerkers hebben hier dagelijks mee te maken. Voor zorgvragers levert het onzekerheid op ten aanzien van de continuïteit en kwaliteit van de zorg. Van hen wordt optimale zelfredzaamheid verwacht, maar dat maakt hen ook afhankelijker van een sociaal netwerk en vraagt veel zelfbewustheid. Men ‘eist’ van cliënten dat zij stevig in hun schoenen staan, maar dat kan en zal lang niet bij ieder van hen het geval zijn. Medewerkers krijgen eveneens met tegenstellingen te maken waar ze niet allemaal even goed mee om zullen kunnen gaan. Het klinkt aantrekkelijk ‘zelfsturing, zelfverantwoordelijkheid nemen en goed voor jezelf zorgen’, maar tegelijkertijd staan de veiligheid en zekerheid van vaste banen op de tocht. Niet alle medewerkers hebben voldoende zelfvertrouwen om zelfsturend te werken en zoeken nog naar een andere manier om zich veilig te voelen binnen de snel veranderende werkverhoudingen.

Leidinggeven in zorg en welzijn betekent: inspelen op deze paradoxale ontwikkelingen. Het vraagt vooruitzien naar een tijd, waarvan niemand precies weet hoe die eruit zal zien. Er is geen model voor te geven en het doet een groot beroep op ieders flexibiliteit en creativiteit om te kunnen inspelen op het onverwachte. In dit boek beschrijven en bespreken wij die spanning. Wij benaderen

2 ‘De kapitale kracht van geluk. Braziliaanse topondernemer Semler werd schatrijk door zijn werknemers gelukkig te maken’, in: *Tegenlicht*, VPRO, 4 februari 2013

zelfsturing als een gezamenlijk proces van vooruitzien, nadenken en handelen tussen cliënten en medewerkers, tussen medewerkers onderling en tussen de professional, het management en de ondersteuning. Wij noemen dat proces *samensturing*.

In ons boek volgen wij verschillende organisaties in hun zoektocht naar meer samensturing en een gerichtheid op de cliënt als mens, en dan met name jeugdzorgorganisatie Lijn5. We geven voorbeelden uit de praktijk, laten zien welke manieren organisaties hebben gevonden om samensturing effectief en succesvol vorm te geven en doen verslag van onze dialoog met cliënten, medewerkers en leidinggevenden uit bovengenoemde sectoren. Ons verhaal begint bij de cliënt en de medewerker. Vanuit hun positie bespreken we de betekenis van samensturing en leiderschap, want het klinkt heel mooi ‘de cliënt centraal stellen’, maar het vraagt ons inziens om een heel andere manier van denken en een nieuwe manier om vorm te geven aan de relaties binnen organisaties.

We schrijven over ‘organiseren vanuit de cliënt’ en, omdat dit ons werkterrein is, komen de meeste voorbeelden uit de zorg- en welzijnssector. Naar onze overtuiging zijn de vragen die we stellen en de aandachtspunten die we formuleren echter ook van toepassing op heel veel andere sectoren. In ieder geval op die organisaties waar de cliënt centraal staat of waar professionele integriteit en vakvrouwschap richtinggevend zijn, zoals bij de overheid, het onderwijs, de dienstverlening, de horeca en de detailhandel.

Cliëntgeoriënteerd: de mens weer centraal

Ook wij willen in ons boek de cliënt centraal stellen en daarbij hebben wij een mens voor ogen: mevrouw Van Vliet of meneer De Groot, ieder met een eigen verhaal dat veel verder gaat dan alleen een zorgvraag of een wens tot ondersteuning. We willen de mens als cliënt laten zien in haar³ omgeving en vertellen hoe de professional, in dialoog met die cliënt, zicht kan krijgen op haar gevoelens, vragen en de daar achterliggende behoefte. Het is onze ambitie om die mens, en haar sociale omgeving, te laten zien. *Menselijkheid boven bureaucratie* is de ondertitel van het inspirerende boek van Jos de Blok en Aart Pool over buurtzorg en wij willen recht doen aan dat uitgangspunt. We willen de verhalen vertellen van de mens-client, mens-medewerker en mens-leider, want dit boek gaat over verandering in organisaties en dat is een verhaal over mensen.

³ We spreken meestal over ‘zij’, ‘haar’ en later ook over ‘stuurvrouw’, maar dat kan natuurlijk ook een man zijn

Samensturing en leiderschap

Hoewel we regelmatig zullen schrijven over ‘de organisatie’, gaat dit boek dus vooral over mensen. Mensen die in beweging komen, kunnen zorgen voor een ontwikkeling in de richting van de gedroomde organisatie en dat kunnen mensen op iedere willekeurige plek in een bedrijf zijn. Veranderen is niet het alleenrecht van management, bestuurders of veranderdeskundigen, maar van iedere medewerker. We zullen vertellen over die ‘gewone’ verpleegkundige, die wist dat haar werk beter kon en moest, dat gewoon ging doen en zo al werkende een voorbeeld voor haar collega’s werd. Mensen die (zoals een collega van ons het formuleerde) ‘be-zield zijn door de cliënt, het hart op de juiste plaats hebben, hun hoofd gebruiken om nieuwe wegen te vinden en daar met hun handen een praktische invulling aan kunnen geven’. Dat zijn voor ons de echte leiders in een organisatie. We bekijken ook hoe de ‘functionele’ leiders in die organisaties kunnen inspelen op dergelijke initiatieven. Hoe zij, vanuit hun rol, kunnen faciliteren dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen en hen kunnen inspireren om dingen anders te doen. Zo kunnen zij, vanuit hun eigen vooruitzien en deskundigheid, mede richting geven aan de gewenste veranderingen. Dat is voor ons de kern van samensturing.

LEIDERSCHAP EN STUURVROUWKUNST: EEN INLEIDING

Aan het eind van ieder hoofdstuk lassen we steeds een paragraaf in over leiderschap en, wat wij noemen: stuurvrouwkunst bij samensturing. We putten daarbij uit onze gesprekken met Baukje Hooghiemstra, stuurvrouw bij Okeanos (de roeivereniging van de VU Amsterdam), en een aantal andere roeisters. In dat kader nodigen we jou, onze lezeres, uit om het gesprek over dit thema aan te gaan - met jezelf en met je collega's.



De stuurvrouw spreekt

'Samensturen: als dat ergens van toepassing is, dan wel bij het roeien. Zeker bij de acht met stuurvrouw, omdat wij letterlijk samen in een boot zitten. Soms ken je elkaar al jaren, maar af en toe komt er een nieuwe roeier bij of vertrekt er een. Iedere keer is het dan weer zoeken naar de juiste balans in het team. Van individuen wordt een collectief gesmeed en we werken toe naar synergie: naar een wij-gevoel. Iedereen stuurt daarbij zichzelf aan en zo heeft iedere roeier invloed op de stuwwaarde en de richting van de boot: samensturing dus.'

'Iedere afwijking van het collectief heeft direct invloed op de koers. Je stuurt dus altijd en kunt tegensturen of meesturen. De trainer/coach heeft het overzicht, de stuurvrouw heeft de ogen, de eerste twee roeisters voelen aan wat er achter hen gebeurt, de anderen geven extra kracht. Dwarswind, stroming, de waterbewegingen van andere boten, al die factoren worden door het collectief opgevangen. Je zet jouw individuele vrijheid in voor een collectieve prestatie en dat vraagt spirit (hart), discipline (hoofd) en actie (handen). Op die manier proberen we ons gezamenlijke doel te bereiken: een toptijd.'

'De stuurvrouw vertegenwoordigt het collectief en is er een wezenlijk onderdeel van. Te veel sturen of advies geven werkt averechts. Haar humeur, woord- en stemgebruik hebben grote invloed op het team. De waarde van een goede stuurvrouw zit niet zozeer in het recht houden van de boot, als wel in motiveren en ervoor zorgen dat de roeisters

elkaar blijven aanvoelen. Wanneer een stuurvrouw het vertrouwen van de ploeg heeft gewonnen, zie je dat direct terug in de race; de roeisters leveren net dat beetje extra. Een goede stuurvrouw voelt ook aan wanneer er van haar net iets meer wordt verwacht. Is er een bochtig parcours, dan zal de stuurvrouw een meer sturende functie hebben, omdat de roeisters vanuit hun plek de scherpere windingen niet kunnen maken.'

Leiderschap is: kiezen voor samensturing in dialoog

We gaven hiervoor al aan dat er spanning bestaat tussen leidinggeven en het opnieuw inrichten van de organisatie binnen een sterk structurerend en controlerend stelsel aan de ene kant en het versterken van eigen regie en zelfsturing aan de andere kant. Die spanning leidt in veel organisaties tot twee manieren van denken, tot een denken in 'wij' en een denken in 'zij'. Kiezen voor samensturing betekent kiezen voor het zoeken naar de verbinding tussen dat 'wij' en 'zij'. Leidinggeven aan samensturing vraagt om het organiseren van de interne dialoog in een continu proces van vooruitzien, denken, doen en leren. Wil men zich onderdeel voelen van een collectief, dan vraagt dat in ieder geval om een gedeelde visie en ambitie van iedereen in het team, om samen-willen-sturen, zoals bij de roeisters en stuurvrouw in de boot. Samensturing is dan ook niet voor iedereen en voor elke organisatie weggelegd. Het vraagt een bewuste keuze, waarbij alle consequenties worden meegewogen. Samensturing vraagt dus om commitment van alle betrokkenen.