

Dienend leiderschap en Machiavelli, de praktijk en het moreel kompas

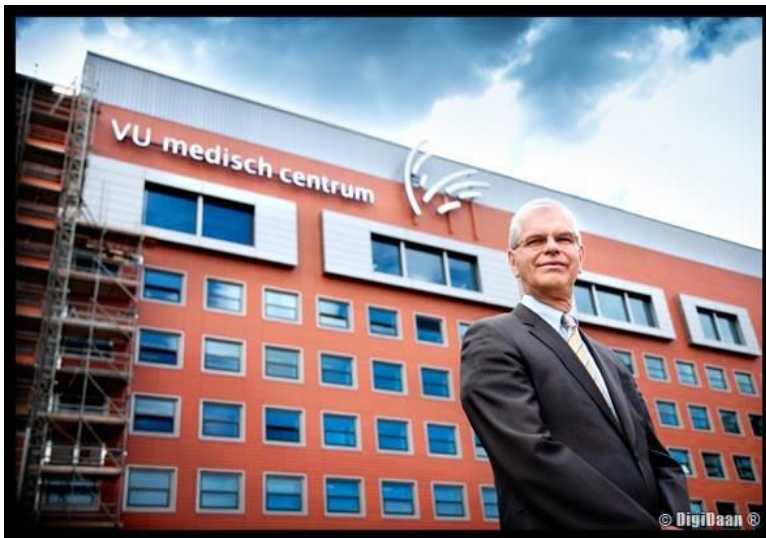
Verslag workshop met drs. Elmer Mulder,

vm voorzitter RvB VU medisch centrum

Bijeenkomst I-Leergang V: Waardegedreven Leiderschap – 7 oktober 2016

De spanning tussen moraliteit en macht in de praktijk. Dat is het onderwerp van de workshop uit de serie Waardegedreven Leiderschap, op vrijdagmiddag 7 oktober jl. gehouden in kasteel Huize Harmelen. Veel deelnemers kwamen om met Elmer Mulder te hoe het is om leiding te geven vanuit dienend leiderschap in een omgeving die zich kenmerkt door belangen en macht. Deelnemers ervaren dagelijks het dilemma- macht en moraliteit. Wat betekent dat voor mijn stijl van leiderschap?

Onze gastspreker **drs. Elmer Mulder** heeft als voorzitter Raad van Bestuur van VU medisch Centrum daar ervaring mee. Als boegbeeld van het dienend leiderschap werd hij geconfronteerd met onbetrouwbaarheid en valkuilen. Wat heeft hij ervan geleerd en wat kunnen wij daarvan leren?



Elmer Mulder heeft het VUmc op de kaart gezet in de dertien jaar dat hij er de scepter zwaaide. Bij zijn aantreden in 1999 moest het VUmc zich nog bewijzen in de wereld van academische centra. Het ziekenhuis groeide snel, maar was verbrokkeld. Hoe de schaalvergroting te managen, dat was de uitdaging voor Mulder. Hij ging op zoek naar de het verbindende in de organisatie; wat maakt dat he VUmc anders is dan andere ziekenhuizen?

Dat bracht hem bij het concept van Dienend Leiderschap, Servant Leadership, dat begin 2000 nog heel onbekend was in ons land. Hij ging investeren in het ontwikkelen van de gemeenschappelijke identiteit en de daarbij behorende kernwaarden en het daarbij behorende – dienende – leiderschap.

Daarvoor ging hij o.a. te rade bij **Benedictus** uit de 6^e eeuw; de eenvoudige en krachtige kloosterleefregels gelden nu nog onverkort voor directies:

- **Wees aandachtig**
- **Wees intelligent**
- **Wees redelijk**
- **Wees verantwoordelijk**
- **Wees toegewijd.**

Elmer neemt ons mee in een boeiend verhaal over allerlei initiatieven die hij ondernam om die verbindende cultuur te ontwikkelen. Tegenwoordig heel actueel, toen nog niet. Maar in 2012 kwam er een grote omslag in zijn carrière, vooral door de geheime opnamen van 'Eyeworks' op de spoedeisende hulp. Hoe kon zoiets gebeuren?

Waar vertrouwen wordt geboden, kan de ander je teleurstellen.

Dat is een paradox in het leiderschap. Met die teleurstelling kon Elmer Mulder nog omgaan, maar in de situatie van het VUmc kreeg een enorme dynamiek. In een dergelijke crisissituatie voegen ook andere belangen zich hierbij; er zijn altijd mensen die nog met je een rekening te vereffen hebben. Leiderschap betekent immers ook dat er grenzen gesteld worden en onwelgevallige besluiten.

Een mooi inzicht dat die middag ontstond is dat dienend leiderschap niet betekent dat je geen harde besluiten hebt te nemen.

2

Leiderschap is in zichzelf richtinggevend, aldus Elmer.

Er ontstond een levendige discussie o.a. vertrouwen, ingrijpen bij crisis, omgaan met de media.

En wat heeft Machiavelli hierover geschreven? Een van de deelnemers had een prachtig citaat bij de hand:

‘Men dient voor ogen te houden dat niets qua voorbereiding moeilijker, qua succes twijfelachtiger is dan zich opwerpen als iemand die vernieuwingen wil doorvoeren.....’

Hoe toepasselijk! Bij verandering waarbij emoties worden opgeroepen, positieve en negatieve, is het vooral uitdagend om vasthoudend te zijn en te blijven. Regie te houden. Dat kan alleen met een sterk besef van het belang van je persoonlijke kernwaarden.

Dit is een belangrijke levensles: zelfbeheersing, trouw aan je kernwaarden, de crisis onder ogen zien en van daaruit de goede stappen zetten. Een andere belangrijke levensles die Elmer met ons deelde was dat – achteraf beschouwd – hij bij zijn voornemen had moeten blijven om na 7 a 8 jaar weg te gaan. ‘Je leiderschap erodeert’, zei hij, ‘zonder dat je het weet’. Neem de signalen serieus, en ook wat dat betreft: blij jezelf trouw in je voornemen, ook al wordt je daarvan steeds afgeleid.

Het was weer een prachtige bijeenkomst, door het mooie gesprek, de ontmoeting, de locatie, en het heerlijke eten en drinken.



Noteer alvast:

Op vrijdagmiddag 2 december
organiseren wij de volgende bijeenkomst

Stilstaan bij verandering: Over het belang van Kairos

met dr. Joke Hermsen

Locatie: Kasteel Huize Harmelen

3

OnTheGood
Maatschap voor Waardegedreven Leiderschap