

*'Woede over onrecht is mijn drijfveer.'  
'Je moet jezelf blijven en niet gekunsteld  
worden. Open, duidelijk en betrouwbaar:  
zo ben ik en zo wil ik overkomen.'*

Els Borst



Dir boek is opgedragen aan Els Borst, arts, minister, vicepremier en minister van Staat. Zij inspireerde mij om mijn vrouwelijke eigenschappen als leider (naast mijn mannelijke!) vol in te zetten.

Joke Storm-Bosch



NUR 808 ISBN 9789082632606

© 2017 JOOST BIJLSMA  
VORMGEVING: KAREN BIRNHOLZ  
ILLUSTRATIE: GERDA KUNKEL  
UITGEVER: MAGMA PUBLICATIES

PAPIER BINNENWERK: COCOON, FSC® RECYCLED EN EUROPEES ECOLABEL GECERTIFICEERD

NIETS UIT DEZE UITGAVE MAG WORDEN VERVEELVONDIGD, DOOR MIDDEL VAN DRUK, FOTOKOPIEËN,  
GEAUTOMATISEERDE GEGEVENSBESTANDEN OF OP WELKE ANDERE WIJZE OOK ZONDER VOORAFGAANDE SCHRIFTELIJKE TOE-  
STEMMING VAN DE UITGEVER.

INHOUD

INTRODUCTIE

*Laten we een stormachtige beweging starten* I

I

*Houd vast aan je eigenwaarde(n)* 1

TABOE 1 | EEN MOEDER DIE FULLTIME WERKT 12

II

*Maak amok* 15

TABOE 2 | EEN VROUW DIE HET GEVECHT AANGAAT 24  
INTERVIEW MARTINE DELFOS 25

III

*Raak mensen aan* 33

TABOE 3 | VRIENDEN ZIJN MET DE BAAS 41

IV

*Durf iets te bereiken* 43

TABOE 4 | AMBITIEUZE VROUWEN DIE AARDIG EN WARM ZIJN 54  
INTERVIEW LETTY DEMMERS 55

V

*Netwerk met mensen met andere meningen* 71

TABOE 5 | VISSEN IN EEN ONBEKENDE VIJVER 79

VI

*Doe dingen die een ander niet doet* 81

TABOE 6 | WERK MENGEN MET PRIVÉ 95

INTERVIEW AUKJE NAUTA 96

VII

*Ga niet mee in het meer, meer, meer* 105

TABOE 7 | BESTUURDERS DIE IN DEELTIJD WERKEN 113

VIII

*Zoek een partner die je ondersteunt en stimuleert* 115

TABOE 8 | EEN MAN DIE STEUN BIJ ANDEREN ZOEKT 120

INTERVIEW JOS DE BLOK 121

MIJN VIJFTIEN ADVIEZEN VOOR VROUWELIJKER LEIDINGGEVEN 129

NAWOORD 134 | DANK 138

*Laten we een stormachtige beweging starten.*



AAN HET BEGIN VAN MIJN LOOPBAAN, EEN NOG JONGE JOKE STORM.

*'Nederland kent 83 beursbedrijven met 212 bestuurders van wie er slechts 15 vrouw zijn.'*

*'Vrouwelijke hoogleraren verdienen bruto 799 euro per maand minder dan mannen.'*

*'Vier van de tien zwangere vrouwen zeggen ongelijk behandeld te zijn door hun werkgever.'*



VOL VERBAZING LAS IK DEZE BERICHTEN. Want ik vond ze niet in een oude knipselmap maar op Google Nieuws in 2016! Uit zulke koppen blijkt dat vrouwelijk leiderschap en vrouwen in organisaties nog altijd niet op waarde worden geschat.

Ambitieuze vrouwen (en mannen) moeten in beweging komen. Het is tijd dat we de taboes doorbreken die vrouwen ervan weerhouden de top te bereiken. Niet alleen vanwege gelijkwaardigheid, maar ook vanwege kwaliteit. Vrouwelijker leiderschap draagt bij aan gezonde organisaties en gelukkige medewerkers.

We onderschatten de waarde van feminiene kwaliteiten zoals het vermogen tot samenwerken en verbinden, het inleven in andere mensen en het oog hebben voor continuïteit. Deze kenmerken worden vaak als ‘soft’ weggezet. Terwijl we masculiene kwaliteiten zoals focus, competitie en daadkracht juist overschatten. Het stereotype van de sterke leider overheerst. Daardoor zijn we opgescheept met veel vechtersbaasjes die het om meer en niet om beter gaat.

De onderwaardering van feminiene kwaliteiten brengt de maatschappij ernstige schade toe. Te mannelijk getint leidinggeven heeft bijvoorbeeld de voorwaarden geschapen voor de financiële crisis en schandalen in de publieke sector. Er ontstonden grote organisaties, waar het recht van de sterkste geldt. Met leidinggevend die het vooral om eigenbelang, geld en status te doen is. Managers kwamen bovendrijven die, vervreemd van de werkvloer, zichzelf hoger achtten dan hun ondergeschikten en zelfs hun klanten. Medewerkers vallen in zulke organisaties om. Met een beetje pech dondert ook nog de hele organisatie in elkaar of zelfs een heel (financieel) systeem.

In deze tijd van groeiende polarisatie neemt de behoefte aan vrouwelijker leiderschap toe. Deze wereld heeft leiders nodig die beter luisteren en samenwerken; mensen die verder kijken dan het eigenbelang en continuïteit vooropzetten. Dankzij wetenschappelijk onderzoek (van Jim Collins) weten we dat de beste organisaties bescheiden leiders hebben die zich kunnen inleven in andere mensen. Waarom kiezen we daar dan niet wat vaker bewust voor?

Als we het niet doen voor betere organisaties met gelukkiger mensen, dan is er nog een reden: de wereld. Grote maatschappelijke issues, zoals het uitputten van de aarde en de groeiende kloof tussen arm en rijk, vragen om leiders die meer gericht zijn op kwaliteit in plaats van alsmaar meer. We hebben beslissers nodig die oog hebben voor de menselijke maat, de lange termijn en continuïteit. Mensen die verschillende disciplines, ideeën en ideologieën kunnen verbinden.

Ik vind dat we moeten streven naar vrouwelijker leiderschap. Dat kan door vrouwen meer bepalende posities, naast mannelijke leiders, te gunnen. Maar ook door vrouwelijke leiderschapskwaliteiten hoger te waarderen. Met vrouwelijker leiderschap bedoel ik dat we de waardering voor het masculiene en feminiene beter in balans moeten brengen. Begrijp mij goed: ik zeg niet dat vrouwen betere leiders zijn of dat we moeten streven naar louter vrouwelijk leiderschap. We hebben de kwaliteiten van beide seksen nodig. Vrouwen en mannen verschillen qua spierkracht, empathisch vermogen, competitiedrang, concentratievermogen en samenwerkingsvaardigheden. Die verschillen maken het leven spannend en sexy. De kracht ligt in de bundeling. Goede

leiders, man of vrouw, combineren masculiene en feminiene eigenschappen volgens het principe van yin-yang. Yin staat in de Tao voor zwart en de vrouwelijke natuur, yang voor wit en de mannelijke natuur. Dit zijn niet louter tegenstellingen. Yin en het yang bestaan bij gratie van elkaar.

Met dit boek wil ik je inspireren om in actie te komen voor vrouwelijker leiderschap. Mijn motto is: ‘Als het niet aan de orde komt, komt het niet in orde.’ Een loopbaan lang kom ik op voor emancipatie, integratie, humanere organisaties en het beter combineren van werk en privé. De laatste jaren deed ik dit vooral door bestuurders, ondernemers en toezichthouders te coachen. Maar ik wil een breder publiek bereiken. Daarom vertel ik hier nu mijn eigen verhaal.

Je leest hoe ik mij heb ontwikkeld: van verpleegkundige, via onderwijzer, politicus en vakbondsleider tot topbestuurder en toezichthouder. Ik doe je uit de doeken op welke problemen, dilemma’s en taboes ik ben gestuit. Daarin probeer ik zo openhartig mogelijk te zijn. Ik vertel bijvoorbeeld over de seksuele intimidatie en de bedreigingen waarmee ik te maken kreeg. En ook de discussies over carrièrestappen en de consequenties voor mijn huwelijk laat ik niet onbesproken.

*De duit en de fluit* klinkt wellicht wat vreemd. Ik dank deze boektitel aan mijn oma uit de Amsterdamse Jordaan. Zij zei: ‘Meid, de wereld draait om de duit en de fluit.’ En met fluit doelde ze niet op een muziekinstrument. Die oneliner is mij altijd bijgebleven. Als kind van de jaren zestig werd mijn missie iets te doen aan de dominantie van het mannelijke leiderschap en het geld. We wilden de sekseverhoudingen wezenlijk veranderen. Deze inspanningen zijn niet zonder resultaat gebleven. Tweeverdieners zijn in de plaats gekomen van kostwinners en huisvrouwen. Mannen zijn meer zorgtaken gaan doen. Vrouwen kiezen vaker voor een bestaan als zelfstandig ondernemer. Op universiteiten studeren meer vrouwen af dan mannen. Vrijwel iedere grote organisatie bewijst lippendienst aan diversiteit. De taboes rond de rol van de vrouw zijn veel minder krachtig geworden: meisjes mogen zich nu meer laten gelden en zich assertiever opstellen. Maar we zijn er nog niet. Taaier zijn de taboes rond leidinggeven. Het beeld van een goede leider is nog altijd te sterk mannelijk gekleurd. Ook dat moet anders en daarvoor ben jij nodig!

Ik geloof dat je daarbij iets aan mijn ervaringen kunt hebben. Daarom laten deze memoires zich lezen als adviezen aan ambitieuze mensen. Ik onderzoek in dit boek welke taboes vrouwen ervan weerhouden de top te bereiken. En waarom vrouwelijke eigenschappen minder worden gewaardeerd in het maatschappelijk domein. Ik doe dit niet alleen door uit mijn eigen ervaringen te putten. Naast mijn verhaal lees je openhartige interviews met mensen die ik bewonder: bio-psycholoog Martine Delfos, D66-voorzitter Letty Dem-

mers, Buurtzorg-oprichter Jos de Blok en topvrouw ‘nieuwe stijl’ Aukje Nauta.

Gelukkig zijn er steeds meer leiders – vrouwen en mannen – die een mooi voorbeeld zijn van vrouwelijker leidinggeven. Voor mij is Els Borst een belangrijke inspiratiebron geweest. Ik ontmoette haar toen ik thuiszorgdirecteur was en zij minister van Volksgezondheid. We verschilden van mening over het commerciële en bedrijfsmatiger maken van de thuiszorg. Dat verschil in inzicht stond echter niet tussen ons in. In een aantal gesprekken prikkelde zij mij om mijn vrouwelijke kwaliteiten in te zetten. Hoewel we elkaar niet zo goed kenden, zag ze me altijd staan. Zij had dezelfde drijfveer: opkomen tegen onrecht. Els liet zien hoe je dat het beste kunt doen. Toen ze lijsttrekker werd voor D66 in 1998 stelde ze in *Trouw* dat vrouwelijke leiders zichzelf moeten blijven. Partijgenoten vonden dat ze meer een straatvechter zou moeten zijn. Maar dat was Els, een éminence grise, niet van plan. ‘Niets is erger dan een vrouw die voor straatvechter speelt, terwijl ze het niet is. Zie je het voor je, ik vechtend op straat?’

Misschien ben ik wel meer een straatvechter dan Els was. Ook nu roep ik weer op tot actie. Laten we een ‘stormachtige’ beweging starten. Maak het verschil! Spreek je uit! Pik dat gegraai en gekonkel niet langer! Schep samen gezondere, duurzamere en klantvriendelijkere organisaties waar het goed toeven is voor mannen én vrouwen. Waar naar mensen wordt geluisterd. Waar het minder draait om de duit en de fluit.

Joke Storm-Bosch

Meer weten?  
Ga naar [www.jokestorm.nl](http://www.jokestorm.nl)





# Houd vast aan je eigenwaarde(n)

[ HOOFDSTUK 1 ]

## 'Geloof in jezelf, kind.'

Dat zei mijn ongelovige oma Rika Bosch tegen mij. Zij stimuleerde mij zelfvertrouwen te ontwikkelen en zelfstandig te zijn. Andere vrouwen, zoals de harpiste Rosa Spier, waren voorbeelden om mijn eigen weg te gaan, ook al is die onorthodox. Later ontwikkelde ik eigenwaarde, het gevoel dat ik er met mijn waarden toe doe. Dat moest bij mij wel van ver komen. Want tijdens mijn opgroeien ontbrak het een tijdlang aan waardering. Mijn jeugd in Mokum verliep allesbehalve vlekkeloos...

TASTEND TUSSEN HET TEXTIEL BOVENIN DE KLEDINGKAST VAN MIJN OUDERS VOELDE IK INEENS HARD STAAL. Het was het wapen dat mijn vader Gerard Bosch als verzetsman had gebruikt. De vondst van het pistool, ergens in de jaren vijftig, maakte diepe indruk op mij als meisje. Pas na deze gebeurtenis begreep ik dat hij niet alleen in het verzet had gezeten, maar ook mensen had gedood. Dat kon ik eerst bijna niet geloven. Zeker omdat ik mijn vader en mijn grootvader, die ook Gerard heette, kende als overtuigde pacifisten. Ze bezochten de oprichtingsvergaderingen van de Pacifistisch Socialistische Partij (PSP, voorloper GroenLinks). 'De enige reden waarom ik geen dienst heb geweigerd', zo vertelde mijn vader ons, 'is dat ik mij wilde verdedigen tegen het fascistische gevaar dat dreigde.'

Een verzetsvader klinkt als een fantastisch voorbeeld voor een meisje. Wie wil niet de dochter zijn van een moedig man die opkomt voor onderdrukten? Toen de Duitsers ons land bezetten, had mijn vader, net als mijn grootvader, besloten zich daar niet bij neer te leggen. Zonder dat ze dit van elkaar wisten, gingen ze in het verzet. Mijn grootvader, hoofd plaatselijke telefoondienst bij de PTT Amsterdam, legde illegale telefoonleidingen aan. En mijn vader, districtshoofd van een Amsterdamse distributiedienst, drukte voedselbonnen achterover voor onderduikers. Ook was hij lid van een knokploeg die geweld niet schuwde. Hij maakte vijf jaar lang vreselijke dingen mee in de periode waarin hij net volwassen was. Een tijd in je leven die normaal gesproken prachtig is.

Mijn moeder, Jopie Fenger, was van eenvoudige komaf. De dochter van Hendrik Fenger, schoenmaker op de Achtergracht, zag een goede partij in mijn vader Gerard. Hij was immers de zoon van het hoofd van de PTT. Mijn ouders trouwden in 1942. Ruimte voor kinderen was er toen even niet. Als verzetsvrouw was dat zelfs een risico. Via hormonen voorkwam ze daarom dat ze zwanger zou worden. Pas na de bevrijding durfden mijn ouders het wel aan om kinderen op de wereld te zetten. Zes april 1946 kwam ik op de Rivierenlaan (tegenwoordig: President Kennedylaan) ter wereld. Nadat de dokter op zijn Harley-Davidson was vertrokken gooide mijn vader mijn nageboorte in de Amstel. Drie jaar later werd mijn zusje Gerda geboren.

Genieten van het jonge gezin moet voor mijn ouders lastig geweest zijn. Pa had een oorlogstrauma opgelopen en was na de bevrijding gedesillusioniseerd. Hij had heilig gelooft in een betere wereld, maar die kwam er niet. In zijn ogen ging het juist weer terug naar af. Dezelfde mensen van voor de oorlog kregen het na de oorlog opnieuw voor het zeggen. Dat maakte hem rancuneus. Na de bevrijding is hij eigenlijk altijd in verzet gebleven. Zijn rancune en frustratie hadden een weerslag op ons gezin. Hij gedroeg zich onuitstaanbaar. Als hij dat weer eens deed, schreef mijn moeder dit toe aan wat er tijdens de oorlog was gebeurd. Maar dat trauma is niet het enige geweest dat hem kwelde. Ook na de bevrijding heeft mijn vader vreselijk afgezien. Omdat de distributiedienst stopte, raakte hij werkloos. Tegen zijn principes in, ging hij in zaken met een man die hij uit het verzet kende. Die zakenpartner was de eigenaar van de Mantova-fabriek. Samen verkochten ze mantels aan C&A en De Bijenkorf. Dit liep helemaal mis toen zijn compagnon werd gechanteed.

Zo kon het dat mijn ouders tijdens mijn zesde levensjaar failliet zijn gegaan. Dat faillissement moet vreselijk zijn geweest voor hen. Na het bankroet werd alles bij ons thuis weggehaald. We mochten alleen per persoon één stoel houden en verder nog één bed, één deken, pannen, borden en bestek. Vanwege onze penibele financiële situatie moesten we verhuizen van de deftige Rivierenlaan naar de sobere Dintelstraat.

### Taboe 8 | Een man die steun bij anderen zoekt

Mannen moeten dingen zelf het beste kunnen, vinden ze. Ze geven kwersbaarheden niet zo snel toe en zijn terughoudender in het vragen om hulp. Daar komt bij dat leergierigheid en zelfreflectie feminie kwaliteiten zijn. Hoewel zowel mannen als vrouwen die eigenschappen hebben, komen ze meer bij vrouwen voor.

In de top van organisaties is te veel zelf willen doen een handicap. Want je kunt daar veel bereiken door te delegeren en de kunst af te kijken. En door te luisteren naar medewerkers en klanten. Dat gebeurt nu veel te weinig, zeker in de zorg en bij woningcorporaties.

Dat mannen hun eigen visie te vaak voorop stellen, heb ik ondervonden toen ik als directeur in de thuiszorg werkte. Hoewel mijn aanpak zich in de hoogste tevredenheid van medewerkers vertaalde, namen andere bestuurders onze werkwijze niet over.

Een vergelijkbaar verschijnsel zie je nu in de verpleeghuiszorg. Hoewel daar al heel lang schrijnende situaties spelen, slagen bepaalde zorgorganisaties er maar niet in om dit te verbeteren. Zelfs niet onder hoge politieke druk. Journalist Hugo Borst en onderzoeker Carin Gaemers verbaasden zich erover dat falende bestuurders de kunst nog steeds niet afkijken bij goed presterende collega's. Om het tij te keren, stelden de twee een manifest op, dat al door meer dan 100.000 burgers is ondertekend. Het manifest pleit voor normen voor de hoeveelheid medewerkers per groep en overhead. Maar ook voor een verplichte ballotage van nieuwe bestuurders. Hun advies is dat die meer gaan praten met medewerkers. Want ze zien één belangrijk verschil tussen bestuurders (en roezichthouders) van goed en slecht presterende verpleeghuizen: de mate waarin ze zich op de werkvloer vertonen.

We moeten mannen laten ervaren dat ze niet overal beslist het beste in hoeven te zijn. Laten we ze stimuleren om vaker te erkennen dat een ander iets beter kan. Het is niet erg dat ze misschien iets van een ander kunnen leren, ook als dat een vrouw is.



## INTERVIEW

JOS DE BLOK, DIRECTEUR BUURTZORG

*'Het overheersend mannelijke model is vastgelopen.'*

Vrouwelijker leiderschap is niet voorbehouden aan vrouwen. Dat bewijst Jos de Blok. Met het door hem opgerichte Buurtzorg geeft hij een voorbeeld hoe het minder eenzijdig mannelijk kan. Zijn organisatie is 'matriarchaal georganiseerd'. Vrouwelijke eigenschappen, zoals samenwerken, verbinden en continuïteit komen tot hun recht. Met Buurtzorg biedt hij een alternatief voor de top-down-aperotsen die we nu hebben.

EEN NUCHTER EN RUSTIG TYPE. Die indruk maakte Jos de Blok toen ik hem een jaar of vijftien geleden enkele keren ontmoette. In het groepje mensen waarin we samen nadachten over de toekomst van de thuiszorg – ik was toen directeur van Mark en Maas – viel hij niet echt op. Dit was dan ook nog voordat hij bekend werd met Buurtzorg. Een vernieuwend denker was hij zeker, ook toen al. Maar ik kon destijds absoluut niet bevroeden dat deze bescheiden man in het tijdsbestek van tien jaar zelf een voorbeeldorganisatie voor de hele zorg zou bouwen.

Jos had zich lang intern bij organisaties in de thuiszorg verzet tegen het begin jaren negentig ingevoerde productdenken. Dit was de bijl aan de wortel van het vak van wijkverpleegkundige. Terwijl het management explodeerde, werd het zorgvak uitgekleeft. Bezuinigingen gingen ten koste van de directe zorg. Jos nam zich voor dat hij niet zou rusten totdat het beroep van wijkverpleegkundige in ere zou zijn hersteld. Met die missie kon hij niet uit de voeten bij de organisatie waar hij werkte. Hij zette alles op alles om die intern te hervormen, tot hij er depressief van werd. Uit frustratie startte hij, samen met zijn vrouw en enkele geestverwanten, in 2006 Buurtzorg. Het bleek een schot in de roos. De organisatie groeide uit tot marktleider in Nederland. Maar dat niet alleen, Buurtzorg speelt zich zelfs wereldwijd in de kijker als voorbeeld van nieuw organiseren. De succesformule is even eenvoudig als doeltreffend. Dankzij slimme ICT, zelfsturende teams en coaches kan Buurtzorg toe met een minimum aan staf en zonder management. Het bedrijf focust daardoor volledig op de zorg zelf. Dat leidt tot tevreden medewerkers en dito klanten. Om het succes van de organisatie kan niemand meer heen. Politici en beleidmakers lopen met hem weg. En ook in zijn eigen sector wordt hij langzaam maar zeker als een voorbeeld beschouwd van hoe het ook kan.

Dat succes triggerde mij. Want in die tijd van het praatgroepje met Jos was ik ook bezig met vernieuwing. Maar het lukte mij toen niet om anderen in onze branche te verleiden ons voorbeeld te volgen. Ik kwam toen niet verder, maar het is Jos dus uiteindelijk wel gelukt. Hij daagde de gevestigde orde uit, totdat niemand meer om hem heen kon. Ik zag overeenkomsten tussen ons: het streven naar innovatie, beginnen bij de mensen die het echte werk doen en vrouwvriendelijk organiseren. Ik raakte erg nieuwsgierig hoe Jos uiteindelijk is geslaagd om de sector wel mee te krijgen. Zijn voorbeeld vindt navolging. Komt dat omdat de tijd nu pas rijp is voor vrouwvriendelijk organiseren? Daarover wilde ik hem graag spreken.

OP EEN HETE HERFSTDAG IN SEPTEMBER ONTVANGT HIJ MIJ BUITENGEWOON VRIENDELIJK. Zijn wat verscholen liggende kantoor op een industrieterrein in Almelo is moeilijk te vinden. Maar hij is niet te beroerd om zelf als routeplanner te fun-

geren en mij telefonisch naar zijn kantoor te loodsen. Eenmaal aangekomen blijkt hij nog altijd even nuchter als vroeger: casual gekleed, openhartig en zonder omhaal. Hij ontvangt ons in zijn kantoor, want een vergaderkamer hebben ze niet. Hij haalt zelf koffie. Als hij die voor mij neerzet, knipoogt hij: ‘Wij houden hier veel tijd over doordat we geen onnodige management-team-achtige dingen doen, zoals het maken van notulen of onnodig vergaderen. Ik zit hier af en toe, teken contracten en ga weer op pad.’

Ik vertel hem hoe bewonderenswaardig ik het vind dat hij volledig zijn eigen weg is gegaan. Dat hij heeft vastgehouden aan zijn eigen waarden. Met zijn organisatie daagt hij het zorgsysteem uit. Volgens hem heeft hij dit kunnen volhouden door, zoals hij al sinds zijn jeugd is, dwars te blijven. ‘Die onconventionele houding moet je cultiveren. Bij Buurtzorg nemen wij wat een ander zegt nooit direct voor waar aan. We bedenken alles zelf, zijn open en flexibel. We kijken met scenario’s vooruit. Als het nodig is, spelen we snel in op veranderende omstandigheden. Net als onze verpleegkundigen bedenken wij creatieve oplossingen. Wat ook handig is, is dat ik goed kan rekenen. We hebben onze financiële huishouding duidelijk en volledig in kaart en zijn open over onze kostprijs. Het kostenpatroon is ondanks onze groei continu gebleven. Hoewel onze omzet is gegroeid naar 360 miljoen euro, passen de overzichten nog altijd op één A4’tje.’

Dat klinkt nog mannelijk, maar Jos vindt het volkomen normaal als ik Buurtzorg een voorbeeld noem van vrouwelijk organiseren. Zijn moeder – die hem leerde dat mannen en zorgen prima samengaan – is dé inspiratiebron geweest voor Buurtzorg. Jos: ‘Mijn moeder was zelf gezinsverzorgster. Ze ging tijdens haar werk op haar gevoel af. Ze legde verbindingen en zocht naar oplossingen. Op haar tachtigste is ze nog altijd even ontwapenend. Zoals onlangs toen mijn zoon trouwde met een Tanzaniaanse. In Tanzania omhelsde zij voor de huwelijksceremonie de ‘oma’ van de nieuwe schoonfamilie. Zonder taal legden die twee contact. Die Tanzaniaanse oma begon vervolgens fantastische vreugdegeluiden te maken. Iedereen was in tranen. In één moment was een verbinding gelegd tussen generaties en culturen. Dat is wat zorgprofessionals ook moeten kunnen. De basis is werkelijk contact maken, een vertrouwensrelatie opbouwen en creatieve oplossingen aanreiken.’

Ik vind het mooi om te horen hoe hij de waarden van zijn moeder als uitgangspunt heeft genomen voor zijn organisatie. Ook gelooft hij dat je organisaties veel meer moet aanpassen aan wat vrouwen willen. Volgens Jos waarderen vrouwen werk anders dan mannen, omdat ze aan de oorsprong van het leven staan. ‘De vrouw is de kracht van alles. Zij is minder gericht op eigen succes en meer op continuïteit, samenwerken, zingeving en betekenisvolle relaties. Daarom geloof ik in matriarchaal organiseren, zoals we dat bij Buurtzorg doen.’ Het is niet zo dat De Blok organisaties met vooral vrouwen – zoals





Ontwikkel eigenwaarde en houd vast aan je eigen waarden. Weet waar jij voor staat en wat je toe kunt voegen aan het geheel. Je moet bepaalde waarden vertegenwoordigen, die uitdragen en het liefst kunnen vertellen in een visie op de organisatie. Ze moeten je willen hebben omdat jij iets toevoegt.



Laat je niet intimideren door haantjesgedrag en laat je niet aftroeven door knappe koppen. Durf domme vragen te stellen. Wantrouw betweters die blindvaren op eigen kennis en niet of nauwelijks naar anderen luisteren. Zij weten in hun eentje altijd minder dan mensen in de organisatie samen.



Laat je niet verleiden tot vechten over wie werkelijk de baas is. Als iemand je hiertoe uirdaagt, benoem dat dan: gaat het hier om de macht of om wat we samen willen bereiken? Zoek medestanders die jouw waarden en visie delen. Onderhandel altijd met gevoel voor het belang van de ander.



Durf open te zijn, ook over kwetsbaarheden. Geef toe dat je ook niet alles weet. Koester feminiene kwaliteiten zoals het vermogen tot samenwerken en verbinden, inleven in andere mensen en oog voor continuïteit. Laat je niet wijsmaken dat die minder waard zijn dan masculiene kwaliteiten zoals focus en vechtlust.



Stel dingen die niet werken of die niet deugen aan de orde, ook intern. Wees aanwezig op de werkvloer. Leidinggevend moeten weten wat daar leeft, misstanden benoemen, kansen zien en actie ondernemen. Koester klokkenluiders en meedenkers. Wees hard op de inhoud maar zacht op de relatie.



Geef leiding op basis van gezag in plaats van macht. Raak werkelijk in contact met je collega's. Wees niet bang om onder medewerkers vrienden te maken. Werk aan een complimentencultuur.



Blijf in contact met de mensen die het echte werk doen, ook als je ster stijgt. Laat je niet verleiden tot het streven naar alleen maar meer, blijf streven naar beter.



Verwen je collega's. Ontwikkel een coachende en dienende stijl van leidinggeven. Stel medewerkers altijd de vraag: wat hebben jullie nodig, zodat we samen een doel kunnen bereiken? Inspireer ze om dezelfde vraag aan klanten te stellen.



Vermijd de valkuil van het harmoniemodel en blijf kritisch. Streef naar een veilige werksfeer waarin mensen de waarheid durven zeggen, omdat ze om elkaar geven.



Kijk regelmatig buiten je eigen kring. Werk actief aan een divers netwerk met mensen die kritisch durven zijn. Laat af en toe vers bloed in de organisatie stromen.



Vernieuw, maar blijf daarbij dicht bij de waarden waar de organisatie voor staat. Heb hierbij een rotsvast vertrouwen in de mensen die het echte werk doen.



Durf ambitieus te zijn en claim successen. Treed naar buiten met de verdiensten van je eigen, vrouwelijke stijl van leidinggeven. Wees solidair met andere vrouwen.



Ga niet te veel mee in de poppenkast en eenheidsworst van alle grijze pakken. Probeer je die mannen voor te stellen alsof ze pyjama's aan hebben.



Zorg voor een evenwicht van vrouwelijke en mannelijke eigenschappen in de top en managementteams. Een krachtenbundeling (ook van part-time leiders) is altijd sterker dan die ene workaholic die de waarheid in pacht heeft.



Scheid privé en werk niet te strikt. Maak het gezelliger op je werk en wees thuis soms zakelijker. Zoek een partner die ook wil zorgen en die je stimuleert om een betere versie van jezelf te worden. Vergader met je gezin over een evenwichtige verdeling van taken. Leer je kinderen al vroeg over de verschillende kwaliteiten van mannen en vrouwen en de kracht van bundeling daarvan.