

## Leiderschap en Humanistisch Geestelijke Verzorging:

*Gaat dat wel samen?*

Geachte dames en heren, beste aanwezigen,

Ik wil deze column beginnen met een voor de hand liggende gewetensvraag:

Kent u eigenlijk een echte humanistische leider? Of een humanistisch geestelijk verzorger waar het leiderschap ervan afspat?

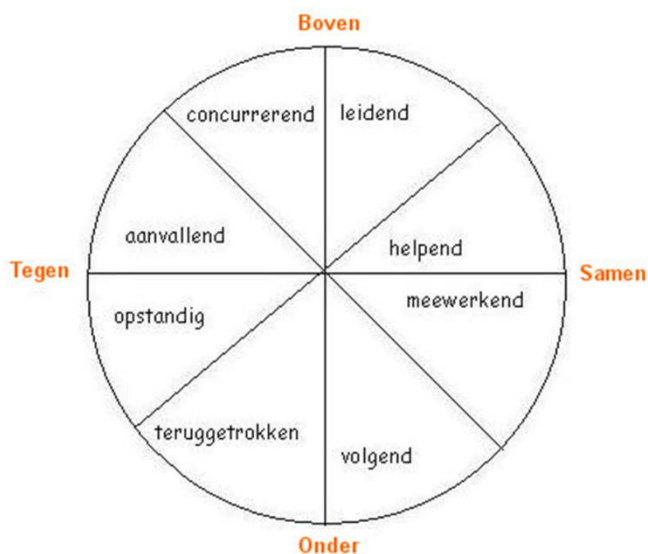
Tja, dat is even nadenken.

Humanisten lijken zich op het eerste gezicht comfortabel te voelen in een bescheiden rol (wat best vreemd is, want inmiddels is zo'n 12 % expliciet humanist en 18 tot 36 % impliciet humanist).

En leiderschap, macht, invloed: het lijkt bij voorbaat al verdacht, want druist in tegen humanistische waarden als gelijkwaardigheid, autonomie, vrijheid, democratie, present zijn. We associëren leiderschap nog steeds met charismatische, invloedrijke mensen, die grote groepen mensen kunnen beïnvloeden, om bepaalde doelen te bereiken.

Dat is dan ook een conservatieve definitie van leiderschap, zou je kunnen zeggen.

De zogenaamde roos van Leary, bevestigt in eerste instantie dit beeld. U weet wel, die cirkel waarin leiders bovenaan staan, volgers onderin, samenwerkende mensen rechts en critici links (zie dia).



Als je humanistisch geestelijk verzorgers bestudeert, lijken die vooral rechts te zitten. Ze willen helpen, samenwerken, verbinden, aandacht geven. En oh ja, naar hun organisatie en hun managers zijn ze vaak kritisch, tegen. Maar HGV'ers en leiderschap? HGV'ers die bovenaan de cirkel staan? Bestaan die wel?

Maar zit leiderschap altijd bovenaan in de cirkel? Leary zelf vond al van niet. Je moet juist kunnen wisselen van rol. Dat zie je ook bij mensen die ik zelf als leider beschouw, de helden die ik bewonderde: Mahatma Ghandi, Martin Luther King, Nelson Mandela, Vaclav Havel (he, een humanist!)... Waren dat mensen die bovenaan in die cirkel van Leary stonden? Nee, zij waren leider, maar ook kritisch, sociaal en soms volger of teruggetrokken (soms letterlijk, in de gevangenis)..... Geduldig, lijdzaam soms..... Professor Gerda van Dijk heeft wat dat betreft het pad al geëffend. Leiderschap kan je in een veel bredere context zien. Het betekent meer dan de baas spelen, bovenaan in die cirkel vertoeven. Zodoende kent de traditie van de HGV wel degelijk leiderschap, anders waren we natuurlijk nooit zo ver gekomen.

Laten we eens nader kijken naar leiderschap binnen HGV door de jaren heen: dat begon met de pioniersfase van het moderne humanisme, in- en direct na de oorlog, als de ondergedoken Jaap van Praag het boek *Modern Humanisme* schrijft. Hij blijkt een kei in het formuleren van een nieuwe, moderne humanistische levensbeschouwing, waarin de bestaande, zichtbare wereld, de rede, maar ook liefde, centraal komt te staan. Zijn helder geformuleerde humanistische uitgangspunten zijn een reactie op een nihilistische, volgzaam levenshouding, die volgens Van Praag, maar ook volgens de confessionelen, debet is aan de massale collaboratie van Nederlanders.

Vanuit die achtergrond lukt het van Praag een nieuwe humanistische zuil op te bouwen, resulterend in de oprichting van het Humanistisch Verbond (1946), Humanitas en de erkenning van humanistisch geestelijke verzorging (1962 HOI, 1964 eerste HGV Defensie, 1968 eerste 10 HGV'ers Justitie).

Kenmerkend voor leiderschap in de pioniersfase is denk ik een sterke visie, heldere uitgangspunten, het vechten voor erkenning en het in de praktijk brengen van je visie door voorbeeldgedrag, het assertief tonen van je humanistische levenshouding in alle facetten van het leven.

Persoonlijk heb ik nog HGV'ers gekend die opgeleid waren aan het HOI en les hadden gehad van Van Praag. Mijn stagebegeleider Mieke, van het psychiatrisch centrum Berg en Bosch bijvoorbeeld, was een hele 'waardige' vrouw. In heel haar houding straalde zij uit: *ik ben de humanistisch geestelijk verzorger, ik kom op voor menselijke waardigheid, voor het menselijk bestaan in al zijn vormen*. Haar houding getuigde van een vorm van persoonlijk leiderschap zoals Van Praag dat voorstond.

Oud HOI- en UvH-docent John Brobbel zei altijd: als HGV'er moet je niet alleen kunnen luisteren, jezelf terug kunnen houden, nee, je moet ook ergens voor staan, laten zien wie je bent, de ander iets te bieden hebben.

Die vorm van leiderschap in de pioniersfase toonde Ben van de Linden, mijn nieuwe humanistische collega op de legerplaats in Seedorf. Bij zijn aanstelling werd hij door zijn confessionele collega's en leidinggevenden buiten de legerplaats geplaatst, zodat zij zo min mogelijk 'last' van hem zouden hebben. Door consequent zijn werk als HGV'er goed te doen, 24 uur per dag (ook in de supermarkt en bij het hond uitlaten!), werkte hij zich op tot Brigade GV'er (adviseur van de generaal en zijn staf). Vol trots droeg hij zijn baan- en zijn enorme werkkamer met zithoek en TV in het jaar 2002 aan mij over.

Zelf was ik opgeleid vanuit andere waarden. Het waren de jaren '90, de UvH was net opgericht, socioloog en wijlen Douwe van Houten stond aan het roer. Wetenschappelijk denken, persoonlijke reflectie, zoeken naar nuance, professionaliteit en geïntegreerd werken stonden centraal. Er heerste geen duidelijk uitgesproken humanistisch mensbeeld meer, nee, dat moest je zelf maar zien op te bouwen uit de veelheid van theorieën en visies waarmee de professoren je om de oren sloegen. Belangrijker dan de grote en kleine strijd van het humanisme was wetenschappelijke en normatieve professionaliteit, het creëren van een afgebakend professioneel domein, waarbij zingeving, levensbeschouwing en (bestaans-)ethiek, de kern vormen.

Bij het vormgeven van een wetenschappelijke, professionele basis voor het (H)GV hoorde een beroepscode, een beroepsvereniging (jaren '90), een kwaliteitsregister (vanaf 2007) en een methodiek, die weliswaar nog steeds voorzichtig zoekend wordt geformuleerd.

Misschien kan je stellen dat een vorm van bureaucratisch en professioneel leiderschap (kenmerkend voor Douwe van Houten) er voor heeft gezorgd dat (H)GV steeds meer als een normaal en geïntegreerd beroep wordt gezien.

Het was misschien ook een noodzakelijke ontwikkeling, want de verzuiling nam vanaf de jaren '70 al af en veel instellingen verloren hun ideologische veren. De GV'er werd niet meer gezien als behoeder van de levensbeschouwelijke identiteit en kwam meestal 'lager' in de organisatie te staan, niet meer rechtstreeks onder de Raad van Bestuur, maar onder de manager paramedische zorg bijvoorbeeld.

Geestelijk verzorgers die geïntegreerd en professioneel in de instelling kunnen werken krijgen de overhand. Concurrentie tussen de denominaties neemt af.

Bij Defensie werken geen HGV'ers meer om je 'uit het leger te krijgen', maar bij wijze van spreken om je 'erin' te houden: door de krijgsmacht te humaniseren, door militairen om te leren gaan met geweld, met morele vraagstukken en moral injury, met het ver van huis zijn, het dicht op elkaar leven en werken etc.

In het ziekenhuis worden veel geestelijk verzorgers verantwoordelijk gemaakt voor het formuleren en implementeren van een integraal ethiek beleid. Zo dragen ze mede bij aan de doelstellingen van de instelling en werken ze steeds meer met twee benen in de organisatie, in plaats van met een been.

Humaniseren in de 21<sup>e</sup> eeuw lijkt te betekenen dat je steeds meer verantwoordelijkheid moet nemen in de organisatie, dat je er niet meer helemaal buiten staat, vanuit een onafhankelijke vrijplaatsfunctie.

Die ontwikkeling is interessant en past bij deze tijd. Zetten we deze vorm van professioneel leiderschap voort als GV'ers, zou dit wel eens kunnen resulteren in GV die vergoed wordt door de verzekering en integraal deel uitmaakt van het zorgstelsel. Alleen tegen welke prijs? Het opgeven van onze levensbeschouwelijke identiteit bijvoorbeeld? Er kleven gevaren aan. Bijvoorbeeld dat je steeds meer meegezogen wordt in de maalstroom en bureaucratie van een organisatie, dat je je steeds meer moet verantwoorden en registreren, rekening moet houden met protocollen, moe wordt van de veelheid aan netjes doorverwezen cliënten en geen energie meer hebt om vanaf een afstand naar de organisatie te kijken, waarde toe te voegen. Dat je je werk ziet als een veilige haven waar je aardig verdient, maar waar je niet meer met hart en ziel staat voor menswaardigheid, voor bestaanserkenning van mensen, voor de aandacht voor levensvragen, zingeving en ethiek, hoezeer je je er op papier ook mee bezighoudt.

Kortom, deze tijd vraagt zeker om bewustzijn hiervoor. Het omarmen van het begrip leiderschap kan daarbij helpen. Leiderschap niet gedefinieerd als het proces om een groep mensen te beïnvloeden voor het behalen van bepaalde doelen, maar leiderschap als begrip om je bewust te worden van jezelf in je omgeving, als ideaalbeeld om jezelf te ontwikkelen en anderen te inspireren. Persoonlijk, ethisch en dienstbaar leiderschap dus.

Leiderschap voor HGV'ers anno 2020 vraagt om een integratie van het naoorlogse pioniers-leiderschap en het bureaucratisch, professioneel en integraal leiderschap van de jaren '90.

Kort samengevat komt het daarbij neer op de volgende kernwaarden, die momenteel vaak genoemd worden door inspirerende leidinggevend en deskundigen:

- 1. Verrijk anderen:** geef anderen ruimte, waardering en verantwoordelijkheid. Betrek als HGV'er anderen bij het opkomen voor zingeving, levensbeschouwing en ethiek
- 2. Stel wij boven ik, wees dienstbaar:** werk integraal, creëer lerende, interdisciplinaire gemeenschappen, wees als HGV'er geen calimero. Dien de mensen en faciliteer, zie jezelf als gast in andermans leven.
- 3. Verbind:** kom samen, creëer intimiteit, veiligheid, vertrouwdheid en connectiviteit, organiseer symposia, lezingen, samenkomsten, en bouw aan een netwerk van persoonlijke, zinvolle relaties
- 4. Zorg voor zingeving en zinervaring en creëer waarde:** zoek naar betekenis van werk en bestaan, geef ruimte aan het delen van ervaringen en zorg voor co-creatie, laat mensen samen iets moois creëren
- 5. Innoveer en transformeer:** zorg dat je vakgroep, je team, niet stil staat, maar in beweging blijft, vernieuw, wees niet bang voor veranderingen.
- 6. Toon zelf-leiderschap:** reflecteer, sta open voor feedback, toon het goede voorbeeld, maar durf ook kwetsbaar te zijn en aan te geven wat je raakt.
- 7. Werk met visie en passie:** weet van waaruit je je werk doet en koester je passies
- 8. Wees authentiek:** zorg dat je verankerd bent in jezelf, houdt steeds toegang tot je innerlijke kern en streef naar een balans van je ziel.
- 9. Heb een open houding:** stel je oordeel uit, begrijp eerst anderen voor jezelf begrepen wil worden, durf ook los te laten.
- 10. Wees moedig en communiceer transparant:** spreek uit wat je dwarszit, wat niet humaan is, en moedig anderen aan.

Als je vanuit deze kernwaarden naar de huidige HGV'ers kijkt, dan is dat wat mij betreft nogal hoopgevend, want hoeveel HGV'ers zijn er niet die op basis van deze waarden hun dagelijks werk doen? Misschien niet zo opvallend, niet zo op de voorgrond, maar zeker inspirerend voor anderen.

Zonder dat we het dachten, blijken veel HGV'ers de leiders van de toekomst!

Ik heb gezegd, en groet u.