

Geen rol of functie

Leiderschap is een keuze

dr. J.A.M. de Boer *gynaecoloog, coach*
 drs A.G.E. van Dam *huisarts n.p., coach*

Het woord 'leiderschap' leidt bij een groot aantal mensen tot jeuk of irritatie. Leiderschap wordt vaak verward met management en leidinggevende functies. Dit bleek ook weer uit de gesprekken die werden gevoerd in de Werkgroep 'persoonlijke ontwikkeling' in verband met revisie BOEG.¹

Leiderschap betekent echter niets anders dan het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf.² Leiderschap houdt in dat je het beste van jezelf inzet, bewuste keuzes maakt voor en over jezelf en daarbij het groter geheel in het oog houdt. Leiderschap staat ook voor verantwoordelijkheid nemen, minimaal voor jezelf. Je vergroot of behoudt hiermee je bevoegdheid en je ervaart meer autonomie en invloed. Leiderschap is dus voor iedereen!

Leiderschap is geen onderwerp dat zich laat vangen in RCT's. Leiderschap is echter wel een fenomeen dat onderwerp is in psychologische, antropologische en sociologische studies. Hierin wordt gebruik gemaakt van observatieve studies, waarbij gestructureerd, door een vooraf gedefinieerde bril, gedrag en betekenis worden onderzocht. Ook hierin vormen bestaande theorieën en een hypothese de basis van het onderzoek. De boeken, genoemd bij de referenties, zijn gebaseerd op dergelijk onderzoek.

Dit leidt tot kennis die grote invloed heeft op bestuur, economie en onderwijs en die steeds belangrijker wordt in uitoefening en vormgeving van de zorg.

Wat zijn wezenlijke onderdelen van leiderschap?

Leiderschap heeft meer te maken met 'zijn' dan met 'doen'. Zoals al bij de tempel van Apollo bij Delphi beschreven was: *'ken uzelve'*. Zelfkennis is een belangrijk onderdeel van leiderschap. Dat betekent dat je duidelijk moet hebben wat je waarden zijn³, wat voor

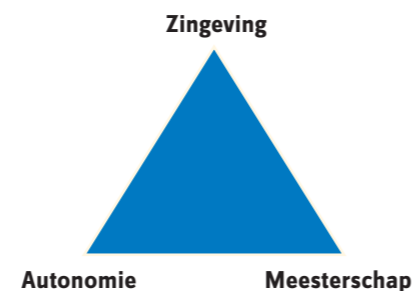
jou zingeving is⁴, wat je drijfveren zijn en waar je kracht ligt.⁵

Om dit nog meer te ondersteunen is het nodig om te weten wat je valkuilen zijn en waar je blinde vlekken zitten. Dit laatste kom je alleen te weten door *feedback* serieus te onderzoeken. Een andere manier om hier achter te komen is te gaan inzien waar je 'innerlijke criticus', je interne babbelbox, je tegen probeert te beschermen.⁶ Bovenstaande maakt dat (zelf)reflectie noodzakelijk is in leiderschap. Dat betekent dat je soms afstand moet nemen en rust moet inlassen. Dat hoeft niet een retraite op Bali te zijn, dat kan al heel kort na een moeizaam verlopen partus bijvoorbeeld. Of even na je spreekuur (wat gebeurde er, wat voelde ik, wat betekent het voor mij, wat is er te leren, wat kan ik volgende keer anders doen?). Hierin kan ook de stem van de betrokken collega's zinvol zijn. Als dit op de werkvloer regelmatig gebeurt zal het steeds sneller en makkelijker gaan. Intervisie is hier een goed instrument voor.⁷

Als je met elkaar je gevoelens leert delen (angst, spanning, onzekerheid) zal je ontdekken dat kwetsbaarheid ook ruimte kan krijgen. Dit bevordert het gevoel van heelheid. Omdat leiderschap gaat over 'zijn' is het nodig dat je ook je zachtere kanten kan laten zien, je kwetsbaarheid of zelfs je onzekerheid.⁸ Aan het eind van de dag kost het minder energie als je echt helemaal jezelf kan zijn en geen delen van jezelf hoeft af te schermen.

Leiderschap heeft te maken met persoonlijke groei, niet met het betreden van de hiërarchische ladder. Persoonlijke groei ontstaat door reflectie, door te versterken waar je goed in bent, te weten waar je minder goed in bent en je emotionele valkuilen te beheersen. Een onderdeel dat echter vaak vergeten wordt, of er het eerst bij inschiet is: zelfzorg. Nog steeds geldt: je kunt niet voor een ander zorgen als je niet eerst voor jezelf zorgt. Denk aan de uitleg

van een stewardess over het zuurstofkapje. Zelfzorg bestaat uit vier onderdelen: zorg voor je lichaam (slapen, eten, bewegen, rust, ritme), zorg voor je mentale conditie (focus, mindfulness), zorg voor je emotionele welzijn (afstand nemen, verwerken) en leven vanuit zingeving (waarden, drijfveren, spiritualiteit, religie).⁹ Leven vanuit leiderschap doet je gevoel van autonomie toenemen. Het maakt dat je bewustere keuzes kan en durft te maken, vanuit visie en verlangen. Het geeft je handvatten om je leven en werk zo in te richten dat deze het best passen bij wie je bent. Je neemt daar dan ook de verantwoordelijkheid voor. Daniël Pink¹⁰ heeft aangetoond dat autonomie, zingeving (dat is namelijk je diepste drijfveer) en meesterschap (ontwikkelen, groeien, beheersen) de belangrijkste ingrediënten voor bevoegdheid zijn.

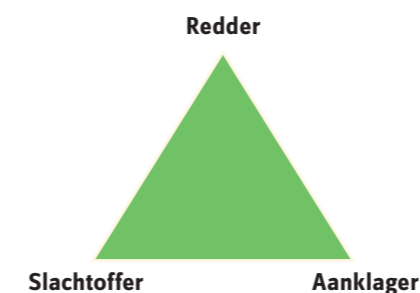


Figuur 1: Bevoegdheid

Gynaecoloog zonder leiderschap?

Een gynaecoloog (ook aios) zonder leiderschap kent zichzelf niet goed, weet niet waar zijn/haar valkuilen zitten en loopt het risico makkelijk reactief te zijn. Het lastigste is dat onze slechtste eigenschappen en reactieve patronen de overhand krijgen als we moe zijn of stress ervaren. Neem een overdracht na een nachtdienst in gedachten. Of een situatie waarin je als vakgroep langere tijd werk van een uitgevallen collega opvangt. Zonder leiderschap is het moeilijker

elkaar aan te spreken op gedrag, kan het onveilig voelen om kwetsbaar te zijn en ben je minder corrigeerbaar. Je voelt je minder vrij je stem te laten horen, zeker als het een minderheidsstem is. In moeilijke situaties oordeel je makkelijk over jezelf (m.b.v. innerlijke criticus), over anderen (aanklagen) of je hebt het gevoel anderen te moeten redden. Dit is een situatie die in de *transactionele analyse* de 'Dramadriehoek' wordt genoemd.¹¹ Verblijven in één van de posities van deze driehoek kost veel energie. Doordat niemand echt verantwoordelijkheid neemt voor (een deel van) de situatie, verandert er echter niets. Er wordt onmacht of angst ervaren. Langdurig verblijven in een 'dramadriehoek' leidt tot stress, tot verlies van bevoegdheid, er wordt gebrek aan autonomie ervaren en het kost veel energie, waarmee een *burn-out* makkelijk kan ontstaan.



figuur 2 Dramadriehoek

Zonder leiderschap loop je een groter risico *second victim* te worden na een klacht of calamiteit. Er ontbreekt een mate van zelfreflectie. Kwetsbaarheid is moeilijk te ervaren of te uiten. Hiermee krijgt je innerlijke criticus de overhand, en dat leidt tot schaamte. Schaamte maakt dat je de afzondering zoekt. Bovendien werkt dit gevoelens van eenzaamheid in de hand. Iedereen die dit weleens heeft meegemaakt herkent de vicieuze cirkel.¹²

Gynaecologie en Obstetrie zijn vakken waarbij samenwerken cruciaal is. Denk eens aan het samenspel tijdens een partus, een operatie, integrale geboortezorg of regionale oncologie. In samenwerkingsverbanden, of als je een bestuurlijke rol krijgt, treedt een verschuiving op van persoonlijk leider-

schap naar groepsleiderschap.¹³ Bij gebrek aan leiderschap is er een risico dat de communicatie minder helder is. Er worden vaak aannames gedaan (en niet uitgesproken) en zaken worden persoonlijk genomen. De focus komt makkelijk te liggen op de verschillen. Belangen worden bevochten in plaats van de gezamenlijkheid op te zoeken. Bij gebrek aan leiderschap ligt het ego op de loer om in te grijpen. Verbinden met anderen vraagt om vertrouwen in jezelf en in de ander.¹⁴ Je hoeft het over de inhoud niet per se eens te zijn, maar leiderschap is een basis voor open luisteren en co-creatie.

Kiezen voor leiderschap

Leiderschap is een bewuste keuze. Een keuze om verantwoordelijkheid te willen nemen voor je eigen gedrag, je eigen gevoel en je eigen ontwikkeling. Verantwoordelijkheid nemen voor het willen leven vanuit je eigen waarden en drijfveren. En dat je ervoor kiest vanuit je stevige ik (waar ook kwetsbaarheid en niet-weten bij kunnen horen) invloed te hebben op je leven en werk. Als je daar vanuit kiest voor een leidende rol of functie is dat prachtig, dan heb je een goede basis. Een leidende rol zonder leiderschap werkt niet. Los van die rol past leiderschap iedereen!

Referenties

- Sandberg, E.M. & Van Meurs, H.S., *Aandacht in opleiding voor persoonlijke ontwikkeling*. NTOG vol 132, blz 268-269, 2019.
- Tiggelaar, B., *Dromen Durven Doen*. Editie 2010. Spectrum.
- Barrett, R., *Everything I have learned about Values*. 2018. Lulu.com.
- Covey, S.R., *De 8ste eigenschap*. 10e druk. 2010. Uitgeverij Business Contact. Amsterdam.
- Rath, T., *Strengthsfinder 2.0*. 2007. Gallup press.
- Chamine, S., *Positive Intelligence*. 2016. Greenleaf Bookgroup press.
- Zeeman, G.G. & de Boer, J.A.M. *Intervisie als oplossing*. NTOG vol. 127, blz. 353-354, 2014.
- Brown, B., *Dare to lead*. 2018. Vermillion London.
- Schwartz, T. & McCarthy, C., *Manage your energy not your time*. Harvard Business review <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
- Pink D.H., *Drive*. 13e druk, 2017. Uitgeverij Business Contact. Amsterdam.

- Steward, I. & Joines, V., *Transactionele Analyse*, het handboek. 8e druk, 2010. Uitgeverij SWP. Amsterdam.
- Zeeman, G.G., Dijkman, A., Lim, F.T.H., de Boer, J.A.M. & Weijnen, Ph.T.M. *Medische incidenten en klachten, wat doen ze met je?* NTOG vol 128, blz 148-151, 2015.
- George, B., *Discover your True North*. 2015 Wiley. USA.
- The Arbinger Institute. *Leadership and self-deception*. 2007. Penguin Books

Trefwoorden

leiderschap, persoonlijk leiderschap, bevoegdheid.

Summary

The statement 'leadership is a choice' is explained in this article. Leadership needs to start with knowing yourself well: with regards to your core values, your most important drivers, core qualities and life purpose. That also means that you acknowledge your pitfalls. Leadership is not necessarily connected to hierarchy. It thrives on personal growth: this is where reflection and wholeness come in. When you act from a stance of leadership your drive in your work will be fueled. It will make work more fun and will create energy. Autonomy, mastery and purpose are crucial. When people do not come from the stance of leadership there is a bigger risk of reactive behaviour, which can lead to being in the 'drama triangle', getting burnt-out, being a 'second victim' or creating conflicts. The stance of leadership asks for a conscious choice. This choice is available to everyone, not only the people who are in leadership positions.

Keywords

Leadership, personal leadership, drive.

Contact

moniek@lemniscaap.com

Belangenverstrengeling

Auteurs zijn eigenaar van Lemniscaap, geaccrediteerde nascholing Medisch leiderschap. Voor het overige verklaren de auteurs dat er geen sprake is van (financiële) belangenverstrengeling.