

Ruimte bieden aan de professional

Het zakmes van de leider

Gabriël Anthonio opende de InEen Tweedaagse in september met de masterclass *Persoonlijk en waarden gedreven leiderschap*. Hij verwees naar Plato, Aristoteles en Emmanuel Levinas. Dat is heel wat concreter dan je op het eerste gezicht zou denken. En het biedt handvatten – of liever gezegd: een zakmes – waarmee de eerstelijnsprofessional direct aan de slag kan.

TEKST: FRANK VAN WIJCK

Leiderschap is wat we allemaal elke dag doen, stelt Gabriël Anthonio. Het betekent: verantwoordelijkheid nemen en invloed uitoefenen op jezelf en anderen. Mensen doen dit vaak onbewust vanuit een gewoonte en overtuiging. Bij de bewustwording over leiderschap gaat het om zicht krijgen op de bedoeling. Die ligt altijd in het heden én de toekomst. “Interessant is dat leiderschap een emancipatie heeft doorgemaakt”, vertelt hij. “Vroeger was er binnen een organisatie één leider, maar dat is niet meer van deze tijd. Persoonlijk leiderschap is iets wat iedereen heeft en verder kan ontwikkelen. In de zorg geldt dat voor de zorgprofessionals. De zorg onderscheidt zich van andere sectoren, omdat het niet gaat over een product dat je maakt en verkoopt, maar over waarden als betrokkenheid, aandacht, kwaliteit en veiligheid. In de zorg gaat leiderschap over jezelf én waardencreatie.”

De drie filosofen

Belangrijke inspiratiebronnen voor Anthonio om te reflecteren op het begrip persoonlijk leiderschap zijn drie filosofen. “Plato schreef over idealen. Dan gaat het over de toekomst. Je kunt bijvoorbeeld een beeld schetsen van een ideaal team en je daarnaar richten. Een andere invalshoek koos Aristoteles, die heeft het over de dialoog en het goede gesprek tussen vrienden. Vertaald naar de zorg: naast gelijkheid moet in een dialoog ook ruimte bestaan voor een compliment, bijvoorbeeld omdat iemand iets bijzonders heeft gedaan voor een team of cliënt. In de hedendaagse zorg wint Aristoteles het van Plato. De tijd van de verticale lijn – de dokter of manager die zegt: ‘Dit gaan we doen, ik weet wat goed voor je is’ – is voorbij. De horizontale dimensie van leiderschap en manier van organiseren is meer op de voorgrond gekomen. Zorgprofessionals zijn hoogopgeleide mensen die voldoende ruimte en autonomie nodig hebben. Natuurlijk moeten er kaders zijn, maar er moet vooral ruimte voor

de professional zijn en samenwerking en de dialoog. Het valt onder persoonlijk leiderschap om als medewerker en leidinggevende goed met die de verticale en de horizontale as om te gaan.”

Emmanuel Levinas is de derde filosoof en inspiratiebron die over de ‘filosofie van de ander’ schreef. Anthonio: “Levinas stelt dat leiderschap nog te vaak zenden is door meningen en oordelen te ventileren. Neem in plaats van het zenden, meer ruimte voor het appel van de ander. Naar de zorg vertaald bijvoorbeeld: de aandacht voor de medewerker die onzeker is of op zijn tenen loopt. Of voor de man die zich schaamt omdat hij voor het eerst een incontinentieluier draagt. Het gaat hierbij niet om de oplossing, maar momenten van persoonlijke aandacht.”

Bewegen en stilstaan

De drie filosofen hebben het over contact. “Als je dingen voor elkaar wilt krijgen, gaat het altijd over de kwaliteit van het contact”, zegt Anthonio. “Iedere crisis is een verstoring van de waarde van het contact. Het verbeteren van de kwaliteit van het contact begint met opdracht



HET LEVEN PRAAT TERUG

Prof. dr. Gabriël Anthonio is bijzonder hoogleraar sociologie van leiderschap, organisaties en duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast werkt hij als partner bij de Galan Groep in Baarn. Zijn boeken *Het Zwitsers zakmes van de leider*, *Het leven praat terug* en *De vorstenspiegel* behoren tot de top-50 van bestverkochte managementboeken.



NOTEER ALVAST IN JE AGENDA

Op 6 en 7 april 2022 organiseert InEen de volgende Tweedaagse voor haar leden. Die staat in het teken van de zorg voor kwetsbare groepen. Daarbij is er aandacht voor het samenspel tussen landelijk, regionaal en lokaal en de rol van wijkmanagement.



Gabriël Anthonio: ‘Stop met dingen die niet werken en versterk dingen die wel werken.’

en persoonlijk aandacht geven aan de ander. Belangrijk hierbij: als je het met elkaar goed hebt hier, kom je veel gemakkelijker dáár. Veel leiders zitten te duwen op het ‘daar’, terwijl het ‘hier’ niet goed gaat in de verbinding en het contact. Bijvoorbeeld omdat er geen vertrouwen is voor een samenwerkingsverband. Als dat niet goed zit, komt dat onvoldoende van de grond.” Bij leiderschap hoort dus reflecteren en daarvan leren. “Het gaat over stilstaan en weer in beweging komen”, zegt Anthonio, “het is dynamisch. Soms zet je jezelf stil, soms word je stilgezet op de ‘plaats der moeite’, door de dingen die niet goed gaan. Dat zijn de moeilijke maar ook goede momenten, waarvan je veel kunt leren.”

Motor van de hoop

Welke boodschap is hieruit te destilleren voor eerstelijnszorgprofessionals? Anthonio: “Kijk naar je leven, naar waar je goed in contact bent met jezelf, je omgeving en de mensen in je werk. Sta daarbij geregeld stil. Zonder verbinding, samenwerking en vertrouwen is er geen toekomstperspectief. Leiders creëren perspectief en perspectief laad ik met het begrip hoop. Hoop heeft vier pijlers: waarderen wat er is, weten dat het morgen beter kan of moet, daarvoor de verantwoordelijkheid nemen en uitspreken, en daaraan samen met de ander werken. De pijlers vormen de motor van de hoop. Ze versterken de verbinding en samenwerking in het heden en bieden een hoopvol zicht op de toekomst.” Om te voorkomen dat de motor vastloopt, is het soms zaak te variëren in leiderschapsstijl. Anthonio gebruikt

het beeld van het Zwitsers zakmes, waarover hij een boek heeft geschreven. “Dit mes met meerdere instrumenten staat symbool voor jouw mogelijkheden”, zegt hij. “Essentieel hierbij is om nooit je keuzevrijheid te verliezen. Dat doe je als je bijvoorbeeld uitsluitend het grote mes gebruikt, stoer en krachtig een stijl hanteert. Dan loop je op een gegeven moment vast, dus gebruik ook eens een ander instrument. Bijvoorbeeld het pincet om pijnpunten op te ruimen of het schaarje om te ordenen en te verdeelen om je doel te bereiken.” Bij het bereiken van dat doel zijn drie vragen belangrijk, zegt Anthonio. “De eerste is: bedenk wat goed gaat en je in alle veranderdrift niet wilt kwijtraken. De tweede: wat is je volgende stap om zaken beter te doen? En de derde: waarmee wil je morgen stoppen? De stopvraag stellen te weinig mensen zichzelf, maar is essentieel, want je moet de dingen doen die je energie geven en waarde toevoegen. Houd je niet bezig met dingen waar je energie van verliest en die jouw waarden tenietdoen. Weet je wat het mooie is? Als je hebt bedacht waarmee je wilt stoppen, kom je vaak tot de conclusie dat anderen dat al een paar keer tegen je hebben gezegd. Bijvoorbeeld: *Je bent wel erg dominant in die vergaderingen*. Of: *Waarom ga je nog naar die bijeenkomsten als je er doodmoe van wordt en ze geen waarde toevoegen?* Stop met dingen die niet werken en versterk dingen die wel werken. Maak ruimte in je denken vrij, pak het Zwitsers zakmes er eens bij een kies voor een andere optie. Andere dingen proberen en doen levert ook een ander resultaat op.”

