

# Persoonlijk leiderschap: een actievere rol voor psychiaters

Het thema van het Najaarscongres op 10 november aanstaande is persoonlijk leiderschap, het vermogen om richting te geven aan het eigen (professionele) leven. Psychiaters Remke van Staveren en prof. dr. Niels Mulder, leden van de programma-commissie van het Najaarscongres, leggen uit waarom dat juist in deze tijd van belang is – en hoe persoonlijk leiderschap kan bijdragen aan een actievere rol voor de psychiater en zo ook aan kwaliteitsverbetering in de ggz.

‘Ik dacht altijd dat die boeken over persoonlijk leiderschap niets voor mij waren, omdat ik geen manager ben. Maar persoonlijk leiderschap is voor iedereen. Het houdt in dat je zelf vorm geeft aan je leven en je werk, dat je proactief zaken aanpakt in plaats van alleen maar te reageren op wat er op je afkomt’, zegt Van Staveren. Bezig zijn met de kwaliteit van zorg is daar volgens Mulder een belangrijke uiting van: ‘Persoonlijk leiderschap betekent dat je als psychiater verantwoordelijkheid neemt voor het organiseren van je eigen kwaliteit en dat je voorwaarden schept voor goede kwaliteit van het team en de organisatie waarin je werkt.’

## Frustratie

‘Mijn interesse voor dit thema is voortgekomen uit pure frustratie’, zegt Van Staveren. Ze publiceerde eerder dit jaar het boek *HART voor de GGZ*, een krachtig pleidooi voor meer compassie en kwaliteit in de ggz. ‘Het nieuwe zorgstelsel heeft naast enkele positieve dingen veel ellende gebracht. Steeds vaker stond ik met collega’s te

mopperen bij de koffieautomaat. Dan hoopde ik dat iemand anders er wat aan zou doen, iemand als Jim van Os of Damiaan Denys. Maar zo simpel is het natuurlijk niet. En op een gegeven moment vroeg ik me af: waar ben ik eigenlijk mee bezig? Dit is mijn vak, het mooiste vak dat ik ken; ik moet zelf in actie komen om binnen mijn mogelijkheden de ggz te verbeteren.’

Een van Van Staverens inspiratiebronnen is het boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (The seven habits of highly effective people)* van de Amerikaanse auteur Stephen R. Covey. Hij maakt onderscheid tussen wat hij de ‘Cirkel van Betrokkenheid’ en de ‘Cirkel van Invloed’ noemt. Van Staveren: ‘Die cirkel van betrokkenheid is heel groot. Je kunt je druk maken over veel dingen die je in de krant leest of om je heen ziet, maar waar je niets aan kunt doen, dus buiten je cirkel van invloed. Je kunt je ook richten op die dingen waar je wel invloed op hebt en zo een positieve

ontwikkeling tot stand brengen, waardoor je cirkel van invloed ook weer verder groeit. Dat laatste levert mij veel energie op, terwijl het gemopper bij de koffieautomaat alleen maar energie kostte en me bevestigde in het gevoel dat ik toch niks kon doen.’

## Mentaliteit

Persoonlijk leiderschap betekent volgens Van Staveren dat elke ggz-medewerker, van de receptioniste tot de voorzitter van de raad van bestuur, binnen haar of zijn eigen invloedssfeer probeert om een positieve invloed uit te oefenen. ‘Ik ben pragmatisch. Ik wil iets doen. Laatst was ik bij een van mijn opdrachtgevers, een verslavingszorginstelling. Ik kon mijn auto niet meteen kwijt, dus ik moest wat langer lopen en daarvoor zag ik een van mijn patiënten met een lichamelijke beperking die grote moeite moest doen om uit haar auto in de rolstoel te komen. Terwijl er vóór de deur op zich ruimte was voor een invalidenparkeerplaats, maar die was er niet. Dat heb ik toen meteen aangekaart bij de directeur, die de telefoon pakte en de gemeente belde om een invalidenparkeerplaats aan te vragen. Zoiets geeft mij een enorme voldoening. En als we dat allemaal doen, levert het ook iets op. Het is een kwestie van mentaliteit, van net iets meer doen dan datgene waarvoor je bent opgeleid of wat er binnen de DBC valt. Op zich ben ik natuurlijk als psychiater niet verantwoordelijk voor parkeerplekken. Maar als we wel oog hebben voor dat soort dingen, komt onze patiënt straks wat rustiger en op tijd op haar afspraak, waardoor de zorg ook weer beter verloopt. Overigens betekent zo’n



*Niels Mulder: ‘Het is belangrijk dat de psychiater weer in the lead komt bij het organiseren van goede kwaliteit van zorg’*

mentaliteit van zorgzaamheid en compassie dat je ook rekening houdt met je eigen mogelijkheden en je eigen grenzen. En met het feit dat zorg geld kost. Persoonlijk leiderschap betekent dat je verantwoordelijkheid neemt voor het effectief inzetten van die beperkte middelen.'

### Implementatiekloof

Goed onderbouwd kiezen, dat is ook voor Mulder een belangrijk element van persoonlijk leiderschap. Volgens de Rotterdamse hoogleraar Openbare geestelijke gezondheidszorg kan er nog heel wat verbeterd worden op het gebied van evidence-based zorg in de ggz en is het belangrijk dat de psychiater daarin een actievere rol neemt: 'De psychiater is in veel ggz-organisaties in de verdrukking gekomen. Gechargeerd: hij of zij is alleen nog maar verantwoordelijk voor de pillen, de psychiatrische onderzoeken en het hoofdbehandelaarschap. Ik denk dat het belangrijk is dat de psychiater weer *in the lead* komt bij het organiseren van goede kwaliteit van zorg. Dat betekent allereerst natuurlijk dat je je eigen handelen zo goed mogelijk afstemt op de bestaande richtlijnen en zorgstandaarden. Maar het betekent ook dat je meedenkt hoe je collega's in een multidisciplinair team de beste kwaliteit kunnen leveren. Nu bijvoorbeeld uit de *evidence* blijkt dat muziektherapie effectief is bij psychotische stoornissen, kun je aankaarten dat er een muziektherapeut aangetrokken wordt. Of als je signaleert dat de somatische zorg te wensen overlaat, dat je zorgt dat die op orde is.'

Het is een bekend probleem dat professionele richtlijnen vaak onvoldoende geïmplementeerd worden. Mulder pleit ervoor dat psychiaters actief aan de slag gaan om die implementatiekloof te dichten: 'Dat betekent dat de psychiater om te beginnen zelf kennis neemt van de richtlijn en vervolgens kijkt wat er in de praktijk mee gebeurt. Misschien kan niet alles helemaal volgens het

### 'Als je verandering wil, zal je zélf in actie willen komen'

Dat is het motto van het Najaarscongres op 10 november in Domus Medica, Utrecht. Aan de hand van een aantal plenaire sessies, afgewisseld met workshops, komen de thema's zelfbewustzijn, zelfobservatie/zelfreflectie, zelfmotivatie en 'in actie komen' aan bod. Plenaire sprekers zijn onder meer 'geluksprofessor' Ruut Veenhoven, politicus en scheidend voorzitter van de Federatie Medisch Specialisten Frank de Grave, directeur Irene van de Giessen van Stichting HerstelTalent, en psychiaters Remke van Staveren en Niels Mulder.

Workshops zijn onder meer:

- Psychiater, patiënt of protocol: wie of wat is leidend? (Ralph Kupka)
- Wie is er in de lead: psychiater of patiënt? (Elsbeth de Ruijter)
- Samen beoordelen van en omgaan met suïcidaal gedrag: de CAMS procedure. (Remco de Winter)

\* Hoe het zorgstelsel te beïnvloeden? (Audrey van Schaik en Janneke van Gog)

Meer informatie en aanmelden: [www.nvvp.net/ledennet](http://www.nvvp.net/ledennet).



De programmacommissie met v.l.n.r.: Nico de Louw, Niels Mulder, Noortje Sax, Krista Tiebie, Remke van Staveren en Wilma Boevink.

boekje, maar we kunnen wel meedenken om de juiste prioriteiten te stellen. Een probleem daarbij is wel dat de omvang van richtlijnen en het geheel van richtlijnen en zorgstandaarden en algemene modules zo groot wordt dat het bijna onmogelijk wordt om de hele breedte van het vak te overzien. Een zekere mate van specialisatie lijkt mij dan ook onvermijdelijk.'

### Politiek en beleid

Mulder ziet het persoonlijk leiderschap in het verlengde van medisch leiderschap en

de overige CanMEDS-competenties. Dat betekent dat het goed zou zijn als sommige psychiaters hun cirkel van invloed uitbreiden tot de landelijke politiek en het landelijk beleid. 'Het is belangrijk om dat niet pas te doen als er een directe reden voor is, zoals twee jaar geleden de Jeugdwet, maar veel meer sturend op de langere termijn. Psychiatrische aandoeningen worden nu eenmaal beïnvloed door sociale factoren en vice versa. Op dat landelijke niveau is er dus ook nog het nodige te doen, naast alle andere niveaus waarop we invulling geven aan ons persoonlijk leiderschap.' Voldoende stof dus voor boeiende reflectie en discussie tijdens het Najaarscongres op 10 november. ←



*Remke van Staveren: 'Dit is mijn vak, het mooiste vak dat ik ken; ik moet zelf in actie komen om binnen mijn mogelijkheden de ggz te verbeteren.'*