

# De essentie van leiderschap in de psychiatrie

Maurits Nijs & Jolien Bueno de Mesquita

*Maurits: voor Thomas, mijn zoon*  
*Jolien: voor Philippine, Eléonore en Thomas*

© 2022 M. Nijs & J. Bueno de Mesquita, p/a Boom uitgevers Amsterdam

De Tijdstroom is een imprint van Koninklijke Boom uitgevers.  
Uitgegeven door Boom uitgevers Amsterdam BV  
Prinsengracht 747-751  
1017 JX Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

De uitgever heeft ernaar gestreefd de rechten van de illustraties en de artikelen volgens wettelijke bepalingen te regelen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Omslag: René van der Vooren  
Binnenwerk: Steven Bolland

ISBN 978 90 2444 652 0  
NUR 875

[www.boompsychologie.nl](http://www.boompsychologie.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

# Inhoud

|          |                                                                    |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------|----|
|          | <b>Voorwoord van prof. dr. Floortje Scheepers</b>                  | 13 |
|          | <b>Voorwoord van de auteurs</b>                                    | 17 |
| <b>1</b> | <b>Inleiding:</b>                                                  | 21 |
|          | <b>Naar de essentie van leiderschap! Doen wij wel het goede?</b>   |    |
| 1.1      | Wel een bloeiende psychiatrie,<br>maar gevaarlijk voor psychiaters | 22 |
| 1.2      | De kwintessens van leiderschap                                     | 24 |
| 1.3      | Persoonlijk leiderschap: het morele kompas kalibreren              | 26 |
| 1.4      | Het Raamwerk Medisch Leiderschap                                   | 29 |
| 1.5      | Hoe is dit boek opgebouwd?                                         | 31 |
| 1.6      | Coda                                                               | 33 |
| 1.7      | Literatuur                                                         | 33 |
| <b>2</b> | <b>Wat is het goede leven en hoe is dat te bereiken?</b>           | 37 |
| 2.1      | Inleiding                                                          | 38 |
| 2.2      | Onze laatmoderne tijd                                              | 41 |
| 2.3      | Tijdsbeleving                                                      | 47 |
|          | 2.3.1 <i>Erkenning door significante anderen</i>                   | 50 |
|          | 2.3.2 <i>Flow</i>                                                  | 50 |

|          |                                                                                             |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4      | Vormen van tijdstructurering                                                                | 53        |
| 2.4.1    | Terugtrekken                                                                                | 55        |
| 2.4.2    | Rituelen                                                                                    | 56        |
| 2.4.3    | Tijdverdrijven                                                                              | 58        |
| 2.4.4    | Activiteiten                                                                                | 60        |
| 2.4.5    | Psychologische spelen                                                                       | 61        |
| 2.4.6    | Intimiteit                                                                                  | 63        |
| 2.5      | Persoonlijk leiderschap                                                                     | 65        |
| 2.5.1    | Stap één: Het opstellen van een persoonlijk statuut                                         | 66        |
| 2.5.2    | Stap twee: Het identificeren van jouw rollen                                                | 73        |
| 2.5.3    | Stap drie: Het formuleren van doelen<br>voor de middellange en lange termijn                | 75        |
| 2.5.4    | Stap vier: Agendabeheer                                                                     | 76        |
| 2.5.5    | Stap vijf: Evaluatie                                                                        | 78        |
| 2.6      | Woorden tot besluit                                                                         | 80        |
| 2.7      | Literatuur                                                                                  | 81        |
| <b>3</b> | <b>Groepen, leiders, volgers, massa en macht.<br/>Een inleiding in groepsdynamica</b>       | <b>83</b> |
| 3.1      | Inleiding                                                                                   | 84        |
| 3.2      | Groepsdynamiek en regressie in kleine groepen<br>en organisaties                            | 88        |
| 3.2.1    | Oppervlaktestructuur en dieptestructuur                                                     | 88        |
| 3.2.2    | Een menselijk dilemma                                                                       | 92        |
| 3.2.3    | Regressieve fenomenen en basisvooronderstellingen<br>van een groep                          | 95        |
| 3.3      | De persoonlijkheidskenmerken van de leidinggevende                                          | 100       |
| 3.3.1    | De narcistische leider                                                                      | 101       |
| 3.3.2    | De paranoïde leider                                                                         | 102       |
| 3.3.3    | De kwaadaardig narcistische leider                                                          | 103       |
| 3.4      | Het inrichten en bestendigen van een gezond<br>functionerende organisatie                   | 105       |
| 3.4.1    | De vereiste persoonlijkheidskenmerken<br>van een leidinggevende                             | 107       |
| 3.4.2    | Het opbouwen van een deskundig team                                                         | 110       |
| 3.4.3    | Een duidelijke oppervlaktestructuur: strategisch beleid<br>(met duidelijke visie en missie) | 111       |
| 3.4.4    | Een duidelijke oppervlaktestructuur: het management                                         | 112       |

|          |                                                                                                             |     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.5    | <i>Het opbouwen van een werkzame groeps- en organisatiecultuur</i>                                          | 114 |
| 3.4.6    | <i>Het handhaven van groepsgrenzen</i>                                                                      | 116 |
| 3.5      | Grote groepen, organisaties, instituties, bureaucratie, ideologie, massamedia, extremisme en radicalisering | 118 |
| 3.5.1    | <i>Het verschil tussen kleine en grote groepen</i>                                                          | 118 |
| 3.5.2    | <i>(Wereld)leiders</i>                                                                                      | 123 |
| 3.5.3    | <i>Regressie in grote groepen</i>                                                                           | 126 |
| 3.5.4    | <i>Manieren om (ernstige) regressie in grote groepen tegen te gaan</i>                                      | 129 |
| 3.5.5    | <i>Vrijheid van meningsuiting, de rol van een vrije pers en de invloed van de (sociale) media</i>           | 134 |
| 3.6      | Conclusie                                                                                                   | 137 |
| 3.7      | Literatuur                                                                                                  | 140 |
| <b>4</b> | <b>Principieel onderhandelen</b>                                                                            | 145 |
| 4.1      | Inleiding                                                                                                   | 147 |
| 4.2      | De kunst van het creëren van overeenstemming tussen partijen                                                | 150 |
| 4.3      | Principieel onderhandelen                                                                                   | 153 |
| 4.3.1    | <i>Onderhandelen als methode voor aanpak van problemen</i>                                                  | 153 |
| 4.3.2    | <i>Essentiële stappen in het onderhandelingsproces</i>                                                      | 155 |
| 4.4      | Niet onderhandelen                                                                                          | 179 |
| 4.5      | Onderhandelen vanuit een minder machtige positie                                                            | 179 |
| 4.6      | Handige tips en adviezen                                                                                    | 180 |
| 4.6.1    | <i>Tips en adviezen voor het onderhandelen</i>                                                              | 181 |
| 4.6.2    | <i>Tips en adviezen voor gesprekstechnieken</i>                                                             | 182 |
| 4.7      | Smerige tactieken                                                                                           | 183 |
| 4.7.1    | <i>Good cop/bad cop</i>                                                                                     | 183 |
| 4.7.2    | <i>Lowball/highball</i>                                                                                     | 184 |
| 4.7.3    | <i>Bogey-tactiek</i>                                                                                        | 185 |
| 4.7.4    | <i>Afknabbelen</i>                                                                                          | 186 |
| 4.7.5    | <i>Lokaas gebruiken</i>                                                                                     | 186 |
| 4.7.6    | <i>Dreigen met niet-bestaande gevaren</i>                                                                   | 187 |
| 4.7.7    | <i>Game of chicken - het spel van de angsthaas</i>                                                          | 187 |
| 4.7.8    | <i>Intimidatie</i>                                                                                          | 188 |
| 4.7.9    | <i>Snow job</i>                                                                                             | 189 |

|          |                                                              |     |
|----------|--------------------------------------------------------------|-----|
| 4.7.10   | <i>Take it or leave it</i>                                   | 189 |
| 4.7.11   | <i>Schijnonderhandeling</i>                                  | 190 |
| 4.7.12   | <i>Agendamaniplatie</i>                                      | 190 |
| 4.8      | Literatuur                                                   | 191 |
| <b>5</b> | <b>Veranderkunde</b>                                         | 193 |
| 5.1      | Inleiding                                                    | 194 |
| 5.2      | Wat is veranderkunde?                                        | 197 |
| 5.3      | Strategisch management                                       | 201 |
| 5.4      | Omgevingsanalyse                                             | 203 |
| 5.4.1    | <i>Politieke doelstellingen</i>                              | 204 |
| 5.4.2    | <i>Economische doelstellingen</i>                            | 206 |
| 5.4.3    | <i>Sociale doelstellingen</i>                                | 206 |
| 5.4.4    | <i>Technologisch-inhoudelijke doelstellingen</i>             | 207 |
| 5.4.5    | <i>Juridische doelstellingen</i>                             | 208 |
| 5.4.6    | <i>Klimaatdoelstellingen</i>                                 | 209 |
| 5.5      | Interne analyse                                              | 211 |
| 5.6      | Opstellen van een actieplan                                  | 215 |
| 5.7      | Het veranderproces zelf: de implementatie                    | 217 |
| 5.7.1    | <i>Urgentiebesef vestigen</i>                                | 218 |
| 5.7.2    | <i>Een leidende coalitie vormen</i>                          | 218 |
| 5.7.3    | <i>Visie en strategie ontwikkelen</i>                        | 219 |
| 5.7.4    | <i>Verandervisie communiceren</i>                            | 219 |
| 5.7.5    | <i>Draagvlak creëren</i>                                     | 220 |
| 5.7.6    | <i>Kortetermijnsuccessen genereren</i>                       | 220 |
| 5.7.7    | <i>Verbeteringen consolideren en tempo hoog houden</i>       | 220 |
| 5.7.8    | <i>Nieuwe veranderingen in organisatiecultuur verankeren</i> | 220 |
| 5.8      | Enkele woorden tot besluit                                   | 221 |
| 5.9      | Literatuur                                                   | 222 |
| <b>6</b> | <b>De kunst van situationeel leidinggeven</b>                | 225 |
| 6.1      | Inleiding                                                    | 226 |
| 6.2      | Leiderschap, macht en gezag                                  | 227 |
| 6.3      | Paul Hersey en situationeel leidinggeven                     | 229 |
| 6.4      | Het inschatten van situatie en competentieniveau             | 231 |
| 6.4.1    | <i>Competentie, bekwaamheid en bereidheid</i>                | 232 |
| 6.4.2    | <i>Het inschatten van het competentieniveau</i>              | 233 |
| 6.5      | Stijlen van leidinggeven                                     | 234 |

|          |                                                                              |     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.6      | Elkaar weten te vinden – leidinggeven als intensieve vorm van samenwerking   | 237 |
| 6.6.1    | <i>Competentieniveau M1 &amp; S1 Instrueren</i>                              | 238 |
| 6.6.2    | <i>Competentieniveau M2 &amp; S2 Overtuigen</i>                              | 240 |
| 6.6.3    | <i>Competentieniveau M3 &amp; S3 Overleggen</i>                              | 243 |
| 6.6.4    | <i>Competentieniveau M4 &amp; S4 Delegeren</i>                               | 246 |
| 6.7      | Situationeel leidinggeven, een kunst maar vooral een kunde                   | 249 |
| 6.8      | Literatuur                                                                   | 250 |
| <b>7</b> | <b>Feedback geven en ontvangen</b>                                           | 253 |
| 7.1      | Inleiding                                                                    | 254 |
| 7.2      | Nut en noodzaak van feedback                                                 | 255 |
| 7.3      | Definitie                                                                    | 256 |
| 7.4      | Waarom feedback geven en ontvangen allerm minst vanzelfsprekend is           | 258 |
| 7.5      | Het professionele kader                                                      | 262 |
| 7.6      | Het morele fundament van de organisatie                                      | 263 |
| 7.7      | Persoonlijke en professionele groei is het primaire doel                     | 265 |
| 7.8      | Vier aspecten van communicatie                                               | 266 |
| 7.9      | Een model van feedback geven                                                 | 269 |
| 7.9.1    | <i>Vorbereiding van het gesprek</i>                                          | 269 |
| 7.9.2    | <i>Het gesprek zelf</i>                                                      | 271 |
| 7.9.3    | <i>Andere methodieken</i>                                                    | 272 |
| 7.10     | Een model van feedback ontvangen                                             | 274 |
| 7.10.1   | <i>Het omarmen van feedback</i>                                              | 274 |
| 7.10.2   | <i>Vijf stappen bij het ontvangen van feedback</i>                           | 274 |
| 7.10.3   | <i>Hoe om te gaan met harde kritiek?</i>                                     | 276 |
| 7.11     | Literatuur                                                                   | 277 |
| <b>8</b> | <b>Vergaderen</b>                                                            | 281 |
| 8.1      | Inleiding                                                                    | 283 |
| 8.2      | Niet vergaderen? Is het beleggen van een vergadering nodig en met welk doel? | 286 |
| 8.3      | Randvoorwaarden voor succesvol vergaderen                                    | 288 |
| 8.3.1    | <i>Veiligheid, omgangsnormen en vergaderetiquette</i>                        | 288 |
| 8.3.2    | <i>Een goed functionerende ('bekwame') voorzitter</i>                        | 292 |
| 8.3.3    | <i>Eenduidige procedures</i>                                                 | 296 |

|       |                                                                                                               |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.3.4 | <i>Vergaderafspraken of -reglement ('spelregels')</i>                                                         | 302 |
| 8.3.5 | <i>Agenda ('spoorboekje')</i>                                                                                 | 303 |
| 8.4   | <b>De vergadering zelf</b>                                                                                    | 306 |
| 8.4.1 | <i>De voorbereiding en agenda opstellen</i>                                                                   | 306 |
| 8.4.2 | <i>De vergaderfasen</i>                                                                                       | 307 |
| 8.4.3 | <i>Verslaglegging ('notulen')</i>                                                                             | 309 |
| 8.4.4 | <i>Afronding en nazorg</i>                                                                                    | 309 |
| 8.5   | <b>Online of telefonisch vergaderen</b>                                                                       | 309 |
| 8.5.1 | <i>Voordelen</i>                                                                                              | 310 |
| 8.5.2 | <i>Nadelen</i>                                                                                                | 310 |
| 8.5.3 | <i>Tips voor voorzitters en deelnemers<br/>aan een onlinevergadering</i>                                      | 311 |
| 8.6   | <b>Verschillende overlegvormen</b>                                                                            | 314 |
| 8.6.1 | <i>Ochtendrapport of overdracht</i>                                                                           | 314 |
| 8.6.2 | <i>Informatief organisatorisch overleg<br/>(werkoverleg, teamoverleg, bilateraal overleg)</i>                 | 317 |
| 8.6.3 | <i>Disciplineoverstijgend zorginhoudelijk overleg<br/>(multidisciplinair overleg, behandelplanbespreking)</i> | 317 |
| 8.6.4 | <i>Zorgafstemmingsoverleg met patiënt (en diens naasten)</i>                                                  | 317 |
| 8.6.5 | <i>Overleg met betrekking tot onderwijs, werkgroep-<br/>of commissieoverleg</i>                               | 318 |
| 8.6.6 | <i>Netwerkoverleg</i>                                                                                         | 319 |
| 8.6.7 | <i>Medische stafvergadering</i>                                                                               | 320 |
| 8.7   | <b>Lastige momenten, storend vergadergedrag<br/>en hoe je iedereen bij de les houdt</b>                       | 321 |
| 8.8   | <b>Tot besluit</b>                                                                                            | 323 |
| 8.9   | <b>Literatuur</b>                                                                                             | 324 |
| 8.10  | <b>Bijlage: Handleiding bij het maken van een<br/>overlegreglement</b>                                        | 326 |
|       | <b>De totstandkoming van dit boek</b>                                                                         | 331 |
|       | <b>Dankwoord</b>                                                                                              | 333 |
|       | <b>Over de auteurs</b>                                                                                        | 335 |



# Voorwoord van prof. dr. Floortje Scheepers

Een boek over de essentie van leiderschap in de psychiatrie prikkelt mijn belangstelling. Maurits Nijs en Jolien Bueno de Mesquita hebben dit prachtige boek geschreven over de vele facetten van leiderschap. Door de verbindingen die zij leggen tussen geneeskunde, veranderkunde en filosofie, maar ook door opdrachten te geven en vragen te stellen inspireert dit boek niet alleen, maar geeft het ook houvast voor de dagelijkse praktijk. Ze leiden je door het wondere landschap van leiderschap op een manier die je wakker schudt en je tot actie laat overgaan. En dat is nodig! De wereld verandert in een razendsnel tempo en de druk op het gezondheidszorgsysteem neemt toe, ook in de psychiatrie. Om je als professional te blijven ontwikkelen en in de hectiek van alle dag richting en koers te bepalen kun je niet stil blijven zitten. De inzichten die geboden worden en de handvatten die dit boek geeft om vaardigheden voor persoonlijk en medisch leiderschap te versterken bieden een prachtig en uitdagend perspectief op het vak en een structuur om zelf aan de slag te gaan.

Voor mijzelf is de essentie van leiderschap misschien wel het creëren van een situatie waarin formeel leiderschap 'oude stijl' niet meer nodig lijkt te zijn. Richting en verandering ontstaan dan als een emergent verschijnsel vanuit gelijkwaardige interacties. Wellicht een utopie maar voor mij een ideaalbeeld waar ik energie van krijg. Leiderschap in de dagelijkse praktijk associeer ik meestal met woorden als 'helderheid', 'klaarheid', 'samenhang', 'beweging' en 'perspectief'; allemaal thema's die ook in dit boek een plek

hebben. Maar soms roept het woord leiderschap ook een negatieve associatie bij me op als ik denk aan de momenten waarop ik zelf heel bewust leiding geef of leiding krijg. Dat gebeurt vaak als er een verschil van inzicht is waarover moeilijk consensus bereikt wordt. Om te voorkomen dat er een patstelling, stilstand of zelfs achteruitgang ontstaat, neem of accepteer ik leiding zodat we verder kunnen. Het liefst ga ik die momenten uit de weg. Mijn voorkeur is een gezamenlijke leiding vanuit een gedeelde passie, visie of drijfveer. Een hoger doel dat iedereen die meedoet nastreeft en het individuele belang ondergeschikt maakt aan het collectieve belang. Ook in een een-op-eenrelatie met patiënten kan dit spelen. Het is belangrijk steeds weer te reflecteren: waarom roepen bepaalde situaties spanning op, wat zegt dat over mijzelf en over mijn drijfveren? Wat zou ik een ander adviseren als hij of zij in dezelfde situatie zou zitten?

Wat is het fijn om ook in die moeilijke situaties op weg geholpen te worden door anderen, door een boek als dit. Het biedt een bron van inspiratie en lessen om valkuilen te overwinnen, stap voor stap verder te komen en je te blijven ontwikkelen.

Ik denk aan het gedicht 'Ithaka', geschreven door Kavafis, dat ik ooit van een vriendin kreeg toen ik in de put zat door alle negativiteit die op mijn pad kwam in een reorganisatie. Zij pakte mij stevig vast en beloofde me dat ik zou leren van de obstakels, dat ik er sterker en wijzer van zou worden en dat ik niet moest focussen op het eindpunt, maar op de wijze lessen die verborgen liggen onder de modder op het pad ernaartoe. Ik denk dat ze gelijk had. Leidinggeven kan ik nu zien als een manier om persoonlijk, in kleine groepen en grotere systemen vol verwondering mijn weg te vinden, het verleden te accepteren en nieuwsgierig de toekomst tegemoet te gaan. Door dit boek word ik gesterkt in die visie.

## Ithaka

*K.P. Kavafis (1863-1933)*

Als je de tocht aanvaardt naar Ithaka  
wens dat de weg dan lang mag zijn,  
vol avonturen, vol ervaringen.

De Kyklopen en de Laistrygonen,  
de woedende Poseidon behoef je niet te vrezen,  
hen zul je niet ontmoeten op je weg  
wanneer je denken hoog blijft, en verfijnd  
de emotie die je hart en lijf beroert.

De Kyklopen en de Laistrygonen,  
de woedende Poseidon zul je niet treffen  
wanneer je ze niet in eigen geest meedraagt,  
wanneer je geest hun niet gestalte voor je geeft.

Wens dat de weg dan lang mag zijn.

Dat er veel zomermorgens zullen komen  
waarop je, met grote vreugde en genot  
zult binnenvaren in onbekende havens,  
pleisteren in Phoenicische handelssteden  
om daar aantrekkelijke dingen aan te schaffen  
van parelmoer, koraal, barnsteen en ebbehout,  
ook opwindende geurstoffen van alle soorten,  
opwindende geurstoffen zoveel je krijgen kunt;  
dat je talrijke steden in Egypte aan zult doen  
om veel, heel veel te leren van de wijzen.

Houd Ithaka wel altijd in gedachten.

Daar aan te komen is je doel.

Maar overhaast je reis in geen geval.

't Is beter dat die vele jaren duurt,  
zodat je als oude man pas bij het eiland  
het anker uitwerpt, rijk aan wat je onderweg verwierf,  
zonder te hopen dat Ithaka je rijkdom schenken zal.  
Ithaka gaf je de mooie reis.

Was het er niet, dan was je nooit vertrokken,  
verder heeft het je niets te bieden meer.

En vind je het er wat pover, Ithaka bedroog je niet.  
Zo wijs geworden, met zoveel ervaring, zul je al  
begrepen hebben wat Ithaka's beduiden.

*Vertaald uit het Grieks door Hans Warren en Mario Molengraaf*

Prof. dr. Floortje E. Scheepers

Hoogleraar Innovatie in de Geestelijke Gezondheidszorg- UMC Utrecht

Voorzitter kwaliteitsraad, Zorginstituut Nederland

*Februari 2022*

# Voorwoord van de auteurs

Dit boek hebben we geschreven om jou als lezer handelingsperspectief te bieden. De psychiatrie staat voor grote uitdagingen en schreeuwt om leiderschap. En om te voorkomen dat je wordt meegezogen in modieuze trends of verstrikt raakt in gevaarlijke hypes, is het kunnen varen op een moreel kompas belangrijker dan ooit. Je moet het kaf van het koren kunnen scheiden.

Als psychiaters, samen met andere zorgprofessionals, staan we voor de dwingende opgave een antwoord te formuleren op tal van complexe vragen. En wij kunnen de antwoorden niet aan politici, bestuurders, managers of juristen overlaten. Patiënten hebben recht op de best mogelijke zorg, en de dokters zijn aan zet om die zorg – in goed overleg met patiënten en andere betrokkenen – scherp te definiëren. Dat vraagt om leiderschap.

Een paar essentiële vragen die op ons afkomen zijn: Kunnen we eigenlijk wel een onderscheid maken tussen een psychiatrische stoornis en een homeostatische reactie op ongewenste levensgebeurtenissen? Zijn psychopathologische fenomenen wel te onderscheiden van existentiële en intersubjectieve problemen? Kan het zijn dat de decontextualisering van menselijk lijden in medisch jargon kan leiden tot het camoufleren van sociaal maatschappelijke problemen (psychopathologie bij vluchtelingen, globalisering, toenemende sociale ongelijkheid, politieke instabiliteit, klimaatverandering)? Hoe moeten wij omgaan met het in twijfel trekken van de biologische grondslagen van psychiatrische stoornissen? Wat te denken

van de gebrekkige validiteit en heterogeniteit van psychiatrische diagnoses en symptomen? Wat te zeggen over de beperkte werkzaamheid en gevaren van psychofarmaca en over de effectiviteit van psychotherapie en andere interventies? Nu psychiaters niet meer in de frontlinie staan bij de uitvoering van psychotherapie is het dan nog een kwestie van tijd voor ze hun respect, geloofwaardigheid en competentie verliezen?

En dan hebben wij het alleen nog maar over de inhoud van ons vakgebied. Ook ontkomen wij er niet aan om ons, als inhoudsdeskundigen, bezig te houden met de organisatie van de zorg, met het herwinnen van het vertrouwen bij de overheid en het herstellen van het sociale contract, met de gevolgen van het falende overheidsbeleid van de marktwerking, en met het beteugelen van groeiende zorguitgaven. Ondertussen zijn er ellenlange wachtlijsten ontstaan en worden wij geconfronteerd met zorglacunes en de dekking van onvervulde zorgbehoeften die de afgelopen jaren steeds groter zijn geworden. We moeten ons afvragen of de psychiatrie voldoende impact heeft gehad op andere sectoren, zoals op justitie, de sociale zorg (zoals zorg voor daklozen en personen met verward gedrag) en de verslavingszorg. Wij zullen moeten nadenken over een duurzame inzetbaarheid van de psychiater als mens en dat vraagt om nieuwe vormen van supervisie en intervisie om erosie van professionaliteit en emotionele afvlakking bij collega's tegen te gaan en om de carrièreontwikkeling van jonge collega's aan te moedigen.

Kortom, er is het nodige werk aan de psychiatrische winkel en dat vraagt om leiderschap, om persoonlijk en professioneel leiderschap. En met dit boek proberen wij een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van deze leiderschapscompetenties. Goed geoutilleerd met kennis en vaardigheden kunnen we heel wat aan!

### *Persoonlijk leiderschap*

Als je als hulpverlener je eigen leven niet goed op orde hebt wordt het lastig om goede zorg te leveren. De World Medical Association kwam tot die conclusie toen zij op haar algemene vergadering van oktober 2017 het voorstel aannam om de eeuwenoude artseneed van Hippocrates (The Declaration of Geneva) op een wezenlijk punt aan te vullen met: 'Ik zweer/beloof dat ik zo goed als ik kan zal zorgen voor mijzelf.' De gezondheid van de arts wordt nu uiterst zwaarwegend gevonden omdat het als noodzakelijke voorwaarde wordt gezien voor kwalitatief hoogstaande zorg. En daarmee is zelfmanagement een ethische plicht geworden, en persoonlijk leiderschap een

essentieel onderdeel van medisch leiderschap (en een onderscheidende kerncompetentie van iedere medisch specialist). Wij beginnen dit boek dan ook met aandacht te besteden aan zelfmanagement. Wij helpen je bij het opstellen van een persoonlijk statuut om je morele kompas te kalibreren. Het uitoefenen van de geneeskunde is topsport geworden en eist topfitte dokters.

### *Professioneel leiderschap*

Zowel het CANMEDS-model, dat de zeven kerncompetenties van artsen beschrijft, als het Raamwerk Medisch Leiderschap (RML), dat de kennis en vaardigheden van artsen in twaalf competentiedomeinen onderverdeelt, hebben persoonlijk leiderschap als uitgangspunt genomen waar andere meer professioneel gebonden competenties omheen zijn gebouwd. Jouw zelfmanagement staat ten dienste van de professie die je uitoefent. En als dokter moet je in staat zijn invloed uit te oefenen, moet je kunnen organiseren, collega's en medewerkers kunnen coachen en aansturen, de kwaliteit van zorg op je afdeling op peil kunnen houden, duurzaam middelen kunnen inzetten, kunnen ondernemen en innoveren. Al die competenties zijn te leren. In dit boek hebben wij getracht ze een voor een te behandelen, weliswaar niet allemaal in deze volgorde maar ze komen allemaal uitvoerig aan bod.

### *Aanbevelingen voor de lezer*

Om jou als lezer op sommige momenten even stil te zetten, hebben wij per hoofdstuk een paar opdrachten bedacht. Wij hopen van harte dat je ze niet links laat liggen. Neem er de tijd voor. Wij zijn ervan overtuigd dat je bij het doornemen van de opdrachten iets nieuws gaat ontdekken over jezelf en over je professie.

Afwisselend hebben wij 'zij' en 'hij' gebruikt. Wij hebben geen voorkeur, als lezer mag dat wel. Waar 'hij' staat mag het als 'zij' gelezen worden en vice versa; 'haar' is inwisselbaar met 'hem'. De keuze is aan jou.

Maurits Nijs en Jolien Bueno de Mesquita  
*Januari 2022*