

## **Persoonlijk leiderschap**

Laat jij je leiden of leid jij jezelf?

*Het is niet altijd makkelijk om in een grote zorginstelling te werken. Soms kun je het gevoel hebben dat er van hogerhand beslissingen worden genomen waar je geen invloed op hebt. Terwijl die beslissingen wel consequenties hebben voor jouw dagelijkse werkzaamheden. Hoe zorg je ervoor dat je zelf zoveel mogelijk richting geeft aan je werk? Eigenschappen van persoonlijk leiderschap.*

John Sijnke

Margriet werkt al enige jaren als begeleider dagbesteding in een grote zorginstelling. Ze heeft wel wat moeite met de omvang van de organisatie. Maar ze heeft destijds voor deze zorgorganisatie gekozen omdat die een visie op ondersteunen heeft die haar erg aanspreekt. 'Regie over je eigen leven' is het centrale begrip in die visie. Ook termen als autonomie en volwaardig burgerschap geven richting aan de manier waarop ondersteuning aan cliënten wordt gegeven. Dat past allemaal bij hoe Margriet zelf in het leven staat. De inhoudelijke trainingen die ze over deze thema's heeft gevolgd sluiten daar ook op aan.

Er is echter een punt dat het werken binnen deze organisatie voor haar lastig maakt. Het is een grote en complexe organisatie, die voor haar als uitvoerende medewerker soms maar moeilijk te doorgronden is. Regelmatig worden er besluiten genomen die ze maar moeilijk met de visie van de organisatie kan verenigen. Dan gaat het niet alleen om algemene beslissingen, maar soms ook om concrete inhoudelijke besluiten. Zoals het invoeren van een nieuwe begeleidingsmethodiek waarbij verwacht wordt dat iedereen de uitgangspunten daarvan onderschrijft en ook volledig via die methodiek gaat werken. Ze heeft het er wel eens met haar leidinggevende over gehad dat ze soms het gevoel heeft dat er met twee maten wordt gemeten. Enerzijds is de organisatie erg gericht op zeggenschap van cliënten over hun eigen leven, maar de zeggenschap van medewerkers wordt volgens Margriet niet altijd even serieus genomen. Henk, haar regiomanager, tilt daar minder zwaar aan. 'Pak de ruimte die er is', zegt hij. 'Je zult zien dat je veel meer invloed kunt uitoefenen dan je in eerste instantie denkt. Het gaat in deze organisatie vooral om persoonlijk leiderschap, zowel voor cliënten als medewerkers.' Mooi gezegd, denkt Margriet, maar in de praktijk is dat niet zo eenvoudig. En persoonlijk leiderschap, dat klinkt wel mooi, maar ik kan me er eerlijk gezegd niets bij voorstellen.

### **Richting geven**

Persoonlijk leiderschap is de vaardigheid om jezelf te leiden, te ontwikkelen en te veranderen. En op een manier te handelen die het beste bij jou en de situatie past. In het werken met cliënten, teams, managers en een organisatie die voortdurend van alles van je willen is dat niet zo makkelijk. Bij persoonlijk leiderschap gaat het er om jezelf richting te geven in plaats van geleid te worden door de waan van de dag, je omgeving, je emoties of je gedachten.

Persoonlijk leiderschap gaat over individuele competenties, maar deze competenties worden geleerd en zichtbaar in de samenwerking met anderen. Persoonlijk leiderschap is daarmee ook een relationeel/contextueel begrip. Met andere woorden: je hebt in je functie als medewerker dagbesteding altijd met anderen te maken waarmee je samenwerkt en waarop je je moet

afstemmen (relationeel). En er is altijd sprake van een concrete situatie, van specifieke omstandigheden (de context) waarin jij je werk doet.

Persoonlijk leiderschap hangt samen met vragen als: wat drijft mij, wat wil ik bereiken, wat geeft mij kracht en wat ervaar ik als belemmeringen? Maar ook: hoe communiceer ik, hoe positioneer ik me ten opzichte van anderen? En in de organisatie gaat het ook over jouw plek en invloed binnen dat grotere geheel.

### **Persoonlijke competenties**

Om binnen die organisatiecontext effectief te functioneren en je kwaliteiten goed tot hun recht te laten komen, wordt er een beroep gedaan op een aantal persoonlijke competenties zoals:

*zelfinzicht (weten wat je kunt), zelfvertrouwen (je vaardigheden en inzichten ook durven inzetten), zelfsturing (zelf bepalen wanneer je welke vaardigheden in zet) en zelfrealisatie (je kwaliteiten kennen, benutten en verder blijven ontwikkelen).*

De begrippen persoonlijk leiderschap en persoonlijke professionaliteit zijn nauw met elkaar verbonden. Het gaat om het samenspel van functionele deskundigheid (*dat wat je moet weten en kunnen om je functie uit te oefenen*) en het vermogen tot zelfreflectie (*kritisch naar je eigen handelen kunnen kijken*). Met andere woorden: inhoudelijke vakkennis en werkervaring in combinatie met bewustzijn van eigen kwaliteiten en beperkingen. Die combinatie maakt dat jij als professional ook – tot op zekere hoogte – autonoom kunt functioneren, zelf vorm en inhoud aan je functie kunt geven, uiteraard binnen de kaders van die functie.

### **Zeven eigenschappen**

De Amerikaanse auteur Stephen Covey heeft veel over persoonlijk leiderschap geschreven. Zijn opvattingen worden vooral gebruikt in de managementwereld. Maar de door hem beschreven zeven eigenschappen voor effectief functioneren zijn veel breder van toepassing. Ook voor uitvoerende medewerkers in zorg en welzijn zijn het eigenschappen die medebepalend zijn voor professioneel en effectief functioneren. We zetten we ze hier op een rijtje en lichten ze toe.

**1. Wees pro-actief.** Dat is meer dan alleen het initiatief nemen, het gaat ook om invloed hebben op gebeurtenissen, door niet af te wachten maar actief te participeren. Over dingen waarop we geen invloed hebben moeten we ons niet te veel druk maken, dat is eigenlijk verspilde moeite. We moeten ons vooral richten op datgene waarop we wel invloed hebben. En dat is in eerste instantie ons eigen gedrag. We kunnen niet alles bepalen wat er in onze omgeving gebeurt. Maar we kunnen wel zelf bepalen hoe we daar op reageren. Met onze reactie hebben we invloed op het verdere verloop en bepalen we mede wat er gebeurt.

**2. Begin in gedachten met het eind.** Effectieve mensen werken ‘van achteren naar voren’. Ze stellen zich heldere doelen en bepalen dan de route daar naar toe. Ze hebben principes en een visie over wat ze willen bereiken. De principes geven houvast, de visie geeft richting. Bij principes moet je denken aan heel basale zaken zoals eerlijkheid, rechtvaardigheid, respect, vriendelijkheid en integriteit.

**3. Belangrijke zaken eerst.** Stel prioriteiten. Er moet veel en het liefst allemaal tegelijk. Maar wat is echt essentieel, als je kijkt naar je visie en de doelen die je hebt gesteld? Wat moet er dan in ieder geval gebeuren? Laat je dus niet leiden door de waan van de dag, maar maak je eigen planning.

**4. Denk in win-win situaties.** Om effectief te kunnen samenwerken, moet je niet denken in termen van concurrentie, maar in termen van gezamenlijk resultaat. Veel mensen denken in termen van schaarste: ze hebben weinig zelfvertrouwen en denken dat er niet genoeg voor hen zal zijn. Zij denken dat de ander moet verliezen, zodat zij kunnen winnen. Wanneer je hier tegenover stelt dat van de mooiste dingen in het leven – zoals liefde, aandacht en geluk – genoeg is voor iedereen, sta je anders in het leven. En daardoor ook in je werk en in samenwerking. Gun andere mensen evenveel als jezelf!

**5. Probeer eerst te begrijpen, dan pas begrepen te worden.** We hebben nog al eens de neiging om anderen te overtuigen van onze zienswijze. Maar vaak weten we nog onvoldoende van hun zienswijze. Omdat we vooral bezig zijn met argumenteren en overtuigen, komen we eigenlijk te weinig over die anderen te weten. Echt luisteren, vragen stellen en doorvragen, waardevrij dus zonder direct een oordeel te hebben. Daarmee krijg je veel informatie en kun je je beter afstemmen. Natuurlijk zonder uit het oog te verliezen wat jouw visie, jouw principes en jouw doelen zijn.

**6. Streef naar synergie.** Dat is het kiezen van een derde weg. Niet jouw weg, niet mijn weg maar een weg waarin de belangen van ons beiden tot hun recht komen. En waarin de kwaliteiten van ons allebei tot hun recht komen, zodat onze samenwerking meer is dan de som der delen. We zijn soms geneigd om verschillen uit te vlakken en te zoeken naar compromissen. Maar juist in die verschillen kan de gezamenlijke kracht zitten.

**7. Werk continue aan verbetering.** Dat wil zeggen dat je niet op je lauweren moet rusten maar constant in beweging moet blijven: blijf leren, ontwikkelen, naar verbeteringen zoeken, je grenzen verleggen. Blijf alert en vooral: blijf trouw aan jezelf!

### **Zelfreflectie op persoonlijk leiderschap**

Vraag je bij al deze punten af in welke mate ze op jouw slaan: doe je dit altijd heel bewust, af en toe of helemaal niet?

#### ***Waarnemen en gewaarworden***

- Ik ben mij bewust van mijn beleving in het hier en nu en sta daar ook regelmatig bij stil.
- Ik heb aandacht voor mijn gedachten overwegingen en ideeën en neem ze serieus.
- Ik heb aandacht voor mijn gevoelens en neem ze serieus.
- Ik heb aandacht voor mijn fysieke gewaarwordingen en neem ze serieus.
- Ik heb aandacht voor mijn eigen waarden en normen.
- Ik heb aandacht voor onze gezamenlijke visie, strategieën en doelen.
- Ik verdiep mij in de beleving, behoeften en inbreng van anderen.
- Ik heb aandacht voor het verloop en de effectiviteit van het samenwerkingsproces.
- Ik heb aandacht voor de context waarbinnen ik werk.
- Ik heb aandacht voor de context waarbinnen we als team werken.

*Vraag je bij deze eerste reeks af wat je zou kunnen doen om er voor te zorgen dat jij je hier vaker bewust van bent, hoe je er tijd en aandacht voor kunt maken om hier op te reflecteren.*

### ***Verantwoordelijkheid nemen***

- Ik neem tijd om na te denken over wat ik waarneem en hoe ik dat ervaar en begrijp.
- Ik ben mij bewust van wat ik in concrete situaties wil en waarom ik dat wil.
- Ik ben mij in concrete situaties bewust van mijn verantwoordelijkheid als persoon en als professional.
- Ik zoek naar mogelijkheden om zelf verantwoordelijkheid te nemen om wat ik wil ook te realiseren.
- Ik zet al mijn talenten in om vanuit mijn taakstelling vorm te geven aan onze visie en doelen.
- Ik richt mijn aandacht en energie op zaken waar ik ook daadwerkelijk invloed op uit kan oefenen.
- Ik vind een goed evenwicht tussen grenzen (in mijzelf en buiten mij) accepteren en verleggen.
- Ik reflecteer op mijn eigen aandeel in samenwerkingsprocessen.
- Ik heb het lef om te doen wat nodig is in het belang van het geheel (team, organisatie).
- Ik heb het lef te doen wat nodig is in het belang van mijzelf.

*Vraag je bij deze tweede reeks af wat je daarbij eventueel in de weg staat en wat je kunt ondernemen om dergelijke belemmeringen weg te nemen.*