

De groep en de integere leider

Samenwerken in tijden van schaarste

Marc Daemen (marc.daemen@ggzwnb.nl) is klinisch psycholoog / psychotherapeut, supervisor en opleider NVGP.

Hij is tevens P-opleider bij GGZ Westelijk Noord-Brabant. Deze middelgrote ggz-instelling te Bergen op Zoom diende in 2010 ingrijpend te reorganiseren vanwege een financiële en bestuurscrisis.

Inleiding

Helaas zijn ten gevolge van de bezuinigingsmaatregelen in de geestelijke gezondheidszorg berichten over reorganisaties schering en inslag. In de getroffen instellingen wordt het vertrouwen tussen management en medewerkers danig op de proef gesteld. Het risico op destructieve groepsprocessen neemt toe. Wat merk je hiervan op de werkvloer en wat kan je er zelf aan doen? In dit artikel wil ik collega's die momenteel of in de nabije toekomst te maken (zullen) hebben met één of andere reorganisatie een hart onder de riem steken. Ik doe verslag van mijn ervaringen bij GGZ WNB en hoe juist de groep kan helpen om optimisme en veerkracht te versterken. Het artikel wordt afgesloten met enkele tips en trucs voor hulpverleners in de ggz én voor hun leidinggevenden.

Maar eerst neem ik u mee naar een bescheiden sociaalpsychologisch experiment tijdens een lezing gehouden op het congres *Alleen ga je sneller, maar samen*

kom je verder op 23 maart 2012 te Ede. Het ging om het vijftiende congres in de reeks *Groepen groepen groepen* en het laatste dat zou worden georganiseerd door één van de oorspronkelijke initiatiefnemers: Roelof Wolters. Aan de hand van wat er zich afspeelde tussen de toehoorders in de zaal en de spreker – tevens uw verslaggever – becommentarieer ik de processen die zich kunnen voordoen tussen een groep en haar leider.

Een klein sociaalpsychologisch experiment

Groepstherapeuten houden van verrassingen. Elke groepssessie is weer anders, niets ligt van tevoren vast. De spanning van een autoriteitscrisis, de ontroering van lotgenoten die elkaar troost bieden, de verrassing van een stil groepslid dat plots op de voorgrond treedt – in een therapiegroep gebeurt er altijd wel iets onverwachts.

Toen ik jubilaris Wolters aan het begin van mijn lezing in Ede vroeg plaats te nemen op het podium om mee te werken aan een sociaalpsychologisch experiment kon hij als

groepspsychotherapeut moeilijk anders dan op deze uitnodiging ingaan. En ook het opgekomen publiek – velen van hen medestanders van het eerste uur – konden mij hun medewerking moeilijk weigeren. De impliciete boodschap was: ‘Als jullie het niet voor mij doen, doe het dan op zijn minst voor Roelof...’

Het experiment zou uit drie delen bestaan. Eerst vroeg ik het publiek om bij zichzelf na te gaan wanneer men Wolters voor het eerst had ontmoet. Was dat ruim tien jaar of minder geleden? Of was het langer geleden? Het publiek werd verzocht dit kenbaar te maken door de hand op te steken telkens wanneer een periode werd genoemd. Zoals te verwachten nam het aantal bekenden af naarmate we met sprongen van tien jaar verder teruggingen in de tijd. Tot we uitkwamen bij één persoon die hem nog van vóór de jaren zeventig bleek te kennen: zijn vrouw.

In deel twee van het experiment speelde ik deze vijf net gevormde subgroepen tegen elkaar uit. Welke groep was hem het meest toegewijd? Dit moest men uitdrukken door Wolters een stevig applaus te geven zodra de eigen subgroep hiertoe werd opgeroepen. En dan zouden we vanzelf horen in welke groep zijn grootste fans zaten. Elke subgroep applaudisseerde fanatiek en ook zijn vrouw droeg haar steentje bij met een solo-applausje.

Na een kort intermezzo om een door het applaus enigszins overweldigde Wolters te laten bekomen, werden de rivaliserende subgroepen in het laatste deel van het experiment samengesmeed tot één grote groep.

Dat ging als volgt: te beginnen bij zijn vrouw werd elke subgroep opgeroepen te gaan staan en opnieuw te gaan applaudiseren. Met dit verschil dat men deze keer de opdracht kreeg te blijven staan en dóór te gaan met applaudiseren, telkens als er een andere groep bijkwam. Op die manier kregen we een aanzwellende golf van applaus en eindigden we in één grote staande ovatie voor Wolters. Glunderend nam de jubilaris het applaus in ontvangst waarna het experiment was voltooid¹.

Er is altijd groepsdynamiek

Na dit experiment was het wel duidelijk: wij vormden die middag een groep. Een stel groepsfanaten die met Wolters zijn passie voor het werken met groepen deelden en hem dankbaar waren dat hij vijftien jaar lang voor ons congressen had georganiseerd.

Deze groep dankbare fanaten vertoonde een aantal kenmerken die voor veel groepen gelden. De groep had een gemeenschappelijk *doel*: iets bijleren over werken met groepen. Men hield zich aan een aantal expliciete, maar vooral impliciet geformuleerde *normen* die horen bij een congrescontext. Er heerste een positieve *affektieve lading*: in eerste instantie gericht op Wolters, maar door samen deel te nemen aan het experiment was men mogelijk ook elkaar wat aardiger gaan vinden – en dat noemen we dan *interpersoonlijke cohesie*. En wellicht was er door het experiment ook al een eerste *hiërarchie* ontstaan op basis van anciënniteit met enige *status* voor wie Wolters het langst kende.

¹ Overigens werd het beschreven sociaalpsychologisch experiment al voor de derde maal uitgevoerd. Ook tijdens afscheidsymposia ter ere van Dina Snippe bij GGZ Delftland op 17-3-11 respectievelijk Moniek Thunnissen bij GGZ WNB op 23-6-11 kon ik het publiek probleemloos een staande ovatie ontlocken.

Behalve dat de meeste aanwezigen applaudeerden omdat zij Wolters oprecht een warm hart toedroegen, waren er nog andere redenen waarom zij dit deden. Men applaudeerde ook omdat de anderen het deden. Want in elke groep word je beïnvloed door de anderen. Soms is men zich hiervan bewust, maar veel vaker speelt het zich af op een onbewust, preverbaal niveau. Wanneer in een publiek enkele mensen beginnen te applaudisseren is het hek meestal van de dam. We zijn geconditioneerd om mee te doen met de groep. Het applaus verspreidt zich als een lopend vuurtje door de zaal. Hetzelfde geldt voor een staande ovatie: wie blijft zitten distantiëert zich non-verbaal van de groep en valt erbuiten. Daarvoor kies je als individu niet makkelijk. Zo zijn wij mensen: in een groep doen wij liefst wat de groep doet. We willen erbij horen en vooral niet te veel opvallen. Dat is de groepsdruk.

Groepen hebben een behoorlijke impact op ons, vaak meer dan ons lief is of we onszelf willen toegeven. Als we van de kracht van de groep gebruik willen maken om bijvoorbeeld cliënten met psychische problemen te helpen, dienen we ons te realiseren dat een groep op zichzelf niet therapeutisch is. Het groepsproces kan werkelijk alle kanten opgaan: van zeer steunend en helpend tot uiterst destructief. Een groep moet als het ware therapeutisch *gemaakt* worden en dat is de belangrijkste taak van een groepstherapeut. Maar ook in een organisatie, zoals een ggz-instelling, kan de groepsdynamiek verschillende richtingen opgaan: in lijn met de organisatiedoelstellingen of juist hele-

maal niet. Werken de verschillende organisatieonderdelen goed samen of wedijveren ze met elkaar? Is er een gemeenschappelijke, door een meerderheid van de medewerkers gedragen visie, of volgt iedereen zijn eigen gelijk? Ook een organisatie is niet vanzelf productief, maar moet productief worden gemaakt. Dit brengt ons bij de rol van de leider in de groep.

De rol van de leider

Laten we terugkeren naar het applausgedrag van de deelnemers aan ons kleine sociaalpsychologische experiment. Behalve omdat de aanwezigen Wolters een warm hart toedroegen én omdat de anderen het ook deden, had men nog een reden om te applaudisseren. Men applaudeerde omdat iemand hen erom verzocht. Als spreker werd ik door de aanwezigen op dat moment namelijk gezien als een van de leiders van de groep. Ik stond op het podium, zij zaten in de zaal. Ik beschikte over een microfoon en sprak hen toe, zij waren stil en luisterden naar mij. Het is een voor ons allen herkenbare rolverdeling, een standaard situatie waarin we allemaal voorgeprogrammeerd gedrag vertonen. Vraagt de man op het podium ons vriendelijk maar beslist om een applausje? Dan geven we hem dat applaus. Zonder er al teveel bij na te denken. Bovendien stond ik als spreker stevig in mijn schoenen: Wolters had me gevraagd op zijn afscheidscongres te spreken, de aanwezigen waren hem gunstig gezind en dat straalde ook op mij af. Het verleende mij enige autoriteit en de aanwe-

zigen gaven me krediet. Zolang ik het niet al te bont maakte waren zij bereid me een heel eind te volgen.

De manier waarop ik het publiek benaderde maakte natuurlijk veel uit. Enkele oude retorische trucs doen het altijd goed, zoals de *captatio benevolentia*. Letterlijk vertaald: het vangen van ieders welwillendheid. Mijn betoog begon met: ‘Ik zie dat Roelof voor zijn laatste congres alweer een stel leuke collega’s heeft weten te verzamelen’. De afstand tussen mijzelf en het publiek verkleinde ik door achter het spreekgestoelte vandaan te komen en de toehoorders te tutoyeren – ‘Jullie lijken me aardige mensen’. Vriendelijk, maar beslist dirigeerde ik het publiek door enkele stadia van groepsvorming. Door hen op te splitsen in subgroepen (‘Hoe lang ken je Wolters?’) kon elke aanwezige zich identificeren met een eigen groepje van min of meer gelijken. Dan voerde ik de spanning op door de subgroepen met elkaar te laten rivaliseren (‘Welke groep produceert het luidste applaus?’). Het versterkte nog het groepsgevoel binnen elke subgroep: wij tegen de rest. De onderlinge rivaliteit kanaliseerde ik ten slotte in een gemeenschappelijke actie: de staande ovatie voor Wolters, waardoor men opnieuw één groep werd.

De meeste aanwezigen konden achteraf hartelijk lachen om dit experiment en om de manier waarop ik hen als een charmante quizmaster had weten te overhalen. Toch voelden sommigen zich enigszins beetgenomen of gemanipuleerd. Was er sprake van een doelbewuste beïnvloeding van de groep door de spreker? Zeker wel. Werd het

publiek door mij gemanipuleerd? Nee, mijn intenties waren immers oprecht. Mijn verborgen agenda stond ten dienste van eerbare bedoelingen: het aanbieden van een leerervaring op het gebied van de groepsdynamica en dit combineren met een leuk afscheid voor Wolters. De eerste doelstelling werd in ieder geval bereikt. De aanwezigen hebben aan den lijve kunnen ervaren hoe makkelijk mensen zich in groepsverband op sleeptouw laten nemen. Ze hebben geleerd dat een leider veel invloed kan hebben op een groep én dat het belangrijk is om als leider die invloed integer aan te wenden. Of dit ook een leuk afscheid voor Wolters is geworden, laten we over aan het oordeel van de lezer.

Doelbewuste beïnvloeding van anderen is ons vak. Dat we ons daarbij bedienen van enkele kneepjes is geen manipulatief gedrag, maar *professionaliteit*. Het criterium daarbij is: wenden we onze invloed aan ten dienste van de behandeldoelen van de cliënt? Freud had al in de gaten dat een licht positieve overdracht de werkrelatie ten goede komt. Een betrouwbare, duidelijk aanwezige therapeut is onontbeerlijk om in therapiegroepen het groepsproces op gang te brengen. Groepsleden moeten zich veilig genoeg voelen om in de groep persoonlijke problemen te bespreken. Zodra dit veilige groepsklimaat is geïnstalleerd, laat de therapeut het initiatief meer aan de groep. Bij crisismomenten in het ontwikkelingsproces van de groep treedt hij zo nodig weer op de voorgrond.

Hetzelfde geldt bij het aansturen van multidisciplinaire teams of van een ggz-organi-

satie. De leider dient prominenter aanwezig te zijn bij een nieuwe start of tijdens een crisisperiode. Wanneer een helder kader is neergezet, geeft hij de medewerkers de ruimte om datgene te doen waar ze goed in zijn. Bijsturing is enkel nodig wanneer de gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden onvoldoende worden opgepakt. In dit geval hebben we te maken met *twee* professionele partijen en is het criterium voor beide: handelt men in overeenstemming met de team- en organisatiedoelen?

De eerder gemaakte vergelijking met een quizmaster is overigens zo gek nog niet. Een goede quizmaster stelt zich ten dienste van de kandidaten. Hij is de aangever van leuke vragen waarmee briljante kandidaten hun kennis kunnen tonen. Als de show eenmaal loopt, verdwijnt een professionele quizmaster meer naar de achtergrond, wordt hij als het ware onderdeel van het decor. Het is immers de bedoeling dat de quizkandidaten schitteren, niet de quizmaster. Een goede groepstherapeut of manager is vooral zo'n quizmaster: wel het verloop van de show sturend, maar niet al te opvallend zelf in de spotlights.

Dat het tussen een groep en de leider ook behoorlijk mis kan gaan, hebben we bij GGZ WNB helaas aan den lijve moeten ondervinden.

Crisis en herstel bij GGZ Westelijk Noord-Brabant

Begin 2010 werd duidelijk dat GGZ WNB in grote financiële problemen verkeerde. Tussen 2000 en 2009 was deze fusie-instel-

ling van APZ, RIAGG en RIBW onder impuls van een dynamische bestuursvoorzitter expansief gegroeid: omzet en personeelsbestand waren zowat verdubbeld in omvang. Het waren gouden jaren waarin alles leek te kunnen. De bestuursvoorzitter, een charismatische zakenman, slaagde er telkens opnieuw in om de structurele overproductie door de verzekeraars toch te laten uitbetalen. Zijn bestuursstijl was wel aan de extravagante kant, maar zolang het goed ging, werd dit door de meeste betrokkenen met de mantel der liefde bedekt. Zo haalde hij ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van APZ *Vrederust* een heus circus in huis en trad hij daarin zelf op als ringmeester. Kritische kanttekeningen bij de ongebreidelde groei werden door de voorzitter bovendien autoritair van de hand gewezen. Wie niet voor hem was, was tegen hem.

Onder zijn impuls bleef men maar nieuwe ambitieuze plannen maken, ook toen andere ggz-instellingen het voorzichtiger aan deden en de buikriem aanhaalden. Een te duur nieuwbouwproject, voor miljoenen niet langer gefinancierde overproductie en een huisbankier die zelf behoorlijke klappen had gekregen tijdens de bankencrisis deden de instelling uiteindelijk de das om. De aannemer legde bouwwerken stil, de bank weigerde nog extra krediet te verstrekken en de financiers betaalden enkel nog de afgesproken productie. Van Den Haag diende men evenmin redding te verwachten; het politieke klimaat leek rijp voor een eerste faillissement in de ggz. Achter de schermen maakten 'collega'-

instellingen zich zelfs klaar voor een gedwongen overname.

De positie van de bestuursvoorzitter werd onhoudbaar. Na een krachtmeting met de raad van toezicht werd hij met ontslag gestuurd. Als topman werd hij vervangen door een interim-manager en GGZ WNB kwamen in een reorganisatietraject met forse bezuinigingen en voorgenomen gedwongen ontslagen terecht. In het management en in de ondersteunende diensten werd flink gesneden, maar deels ook in de zorgprogramma's. Het faillissement werd op het nippertje afgewend en een jaar later werd er zelfs opnieuw winst gemaakt. Onder het motto *Hersteld op eigen kracht* presenteerde een inmiddels aangetreden nieuwe bestuursploeg trots de jaarcijfers voor 2011: een winst van maar liefst 5,9 miljoen euro, een spectaculaire ommekeer.

In deze context is er natuurlijk veel te doen geweest over het leiderschap bij GGZ WNB tussen 2000 en 2009. Wie precies wil weten hoe het – achteraf gezien – met de integriteit van de toenmalige bestuursvoorzitter was gesteld, kan terecht op de website van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg. Deze rechtbank, bevoegd in geschillen rond bestuurszaken, heeft hierover een streng oordeel geveld (Scheidsgerecht Gezondheidszorg, uitspraak d.d. 23-6-2011) dat zelfs weerklank vond in de landelijke pers (*de Volkskrant*, 26-10-2011) en heeft geleid tot Kamervragen aan de minister van VWS (Bouwmeester, 1-11-2011). Kort gezegd: de bestuurvoorzitter bleek zichzelf onterecht bonussen te hebben uitgekeerd. Hij diende deze integraal terug te betalen en verloor

elke aanspraak op een ontslagvergoeding.

Nadat de bestuursvoorzitter definitief was vertrokken, was de verleiding groot om hem met pek en veren in te strijken en te doen alsof daarmee alles was opgelost. Maar hoezeer hij vanwege zijn aandeel die pek en veren misschien wel heeft verdiend, het is te makkelijk om hem met *alle* zonden van de instelling te beladen. Want waar er een leider is, is er ook een groep die zich laat leiden.

Tijdens een personeelsmeeting in die turbulente periode na het ontslag van de bestuursvoorzitter heb ik de volgende vergelijking gemaakt: misschien is GGZ WNB wel zoals de bedrogen echtgenote van een gokverslaafde die met de noorderzon is verdwenen en haar met niets dan schulden heeft achtergelaten. Wat doe je als therapeut wanneer je zo iemand in de spreekkamer krijgt? Je toont eerst empathie voor de woede en de pijn die het bedrog van haar echtgenoot bij haar teweegbrengt. Na enkele sessies ga je echter bekijken hoe het zover heeft kunnen komen. Waarom is ze ooit voor dit type man gevallen? Waren er signalen die ze niet heeft kunnen of willen zien? Had ze eerder actie kunnen ondernemen? Met andere woorden: hoe zit het met haar eigen aandeel in de relatie? En ten slotte – maar dan zijn we alweer een aantal sessies verder – zal je met haar bespreken dat er toch slechts één uitweg is. Namelijk om ondanks alle onrechtvaardigheid de financiële schuld af te betalen en te trachten op eigen kracht een nieuwe start te maken.

Terecht gaf iemand in de zaal aan dat de vergelijking met een huwelijk enigszins mank loopt. Als werknemer zit je veeleer in een

gearrangeerd huwelijk; je kiest per slot van rekening niet zelf jouw leidinggevende uit. En toch: ook in zo'n situatie blijf je mijns inziens verantwoordelijk voor wat je wel of niet acceptabel vindt, en voor hoe ver je met de ander meegaat in diens visie op jullie professionele relatie.

Empathie – onderzoek naar het eigen aandeel – realiteitsconfrontatie. De drie ingrediënten van een goede therapie, ook voor GGZ WNB.

De *confrontatie met de realiteit* kwam eerst en – zoals zo vaak bij dit soort processen – aanvankelijk vooral van buiten: zorgverzekeraars die de overproductie niet langer wilden betalen, een bank die dreigde de kredietverstrekking op te schorten, een interim-manager die ons ondubbelzinnig duidelijk maakte hoe slecht we er financieel voorstonden. In een aantal plenaire personeelsbijeenkomsten laaiden de emoties hoog op. Ook in de teams en in de wandelgangen gaf men uiting aan gevoelens van verbijstering, ongeloof, woede, verdriet en gelatenheid. Een collega sprak tijdens een referaat over een rouwproces ten gevolge van het (tijdelijk) verlies van de vertrouwde instelling. Veel aanwezigen herkenden zich in deze analyse. De nieuwe bestuurders probeerden *empathie* te tonen voor de gevoelens van het personeel. Maar omdat de reorganisatie een voorwaarde was om de herfinanciering door de bank rond te krijgen, was de boodschap toch vooral dat men niet kon blijven stilstaan bij wat de instelling was overkomen. Men moest verder. Aan een oproep vanuit de basis om ook de managers net onder de voormalige

bestuurder te vervangen werd deels gehoor gegeven, maar deels ook niet. De nieuwe bestuursploeg presenteerde onder het motto 'Streekziekenhuis plus' haar meer bescheiden toekomstvisie. Bestaande plannen voor herordening van de zorgprogramma's en ondersteunende diensten werden aangepast en versneld doorgevoerd. Er vonden aftrapbijeenkomsten plaats met behandelaars en met managers, later ook met de ondersteunende diensten en per zorgprogramma.

Geïnspireerd door de idee van rouwarbeid hebben we tijdens enkele van deze aftrapbijeenkomsten ruimte proberen te maken voor de emotionele impact van de reorganisatie en hoe elk van ons hiermee was omgegaan. We hebben getracht hiervoor de positieve kracht van de groep aan te wenden. Tijdens een bijeenkomst met behandelaars vond een semigestructureerd groepsgesprek plaats onder leiding van senior groepstherapeuten in willekeurig samengestelde groepen van ongeveer tien deelnemers. Op een later tijdstip werd dit herhaald met de leidinggevenden en ook de nieuwe bestuurstop ging onder leiding van ondergetekende met deze vragen aan de slag. Als leidraad gebruikten we het rouwmodel van Manu Keirse (*Helpen bij verlies en verdriet*, 1997). Hij stelt dat wie een verlies heeft geleden *rouwarbeid* te doen heeft, te onderscheiden in vier fasen met elk hun uitdagingen en valkuilen. Eerst vroegen we ons af in welk stadium van rouwarbeid ieder van ons zich bevond. Een groot aantal collega's was de eerste schok al te boven (fase 1: acceptatie van de werke-

lijkheid van het verlies) maar voelde zich nog steeds onzeker, boos of opstandig bij wat er was gebeurd (fase 2: ervaren van de pijn van het verlies). Anderen waren al zover dat ze voor zichzelf een rol weggelegd zagen bij de heropbouw van de instelling (fase 3: adaptatie aan de nieuwe werkelijkheid) of ronduit een hernieuwd vertrouwen in de toekomst van de organisatie konden uitspreken (fase 4: herstel van verbondenheid). Dit uitspreken was op zich al zeer verhelderend. Het maakte duidelijk dat de impact op de diverse organisatieonderdelen nogal verschillend was geweest en dat mensen er ook erg uiteenlopend op konden reageren. En dus ook dat het herstellen van veiligheid en vertrouwen voor ieder in een ander tempo zou verlopen. Na deze terugblik werd er in hetzelfde groeps-gesprek nagegaan wat men de komende periode zelf zou kunnen doen om het vertrouwen in de instelling opnieuw op te bouwen c.q. te versterken. Wat had men in het verleden mogelijk zelf nagelaten en zou men nu anders aanpakken? Hoe zat het met de *eigen verantwoordelijkheid*? Hoe dacht men zelf bij te kunnen dragen aan de gewenste cultuuromslag? En hoe zouden de leidinggevendenden hun medewerkers hiertoe kunnen motiveren?

Dit was niet het enige initiatief waarin medewerkers op zoek gingen naar herstel van vertrouwen en verbondenheid. Twee andere voorbeelden zijn het vermelden waard. Een aantal collega's die een intervisieopleiding hadden gevolgd, stelden hun deskundigheid ter beschikking om boven-tallige collega's op maat te ondersteunen.

Zij wilden hiermee een luisterend oor bieden voor de gevoelens van onrust, onzekerheid en onbegrip die met de reorganisatie gepaard gingen. Er verscheen een interview met de voortrekker van het project in *PSY Nieuwsbrief* waardoor GGZ WNB voor het eerst in lange tijd opnieuw op een positieve manier de landelijke vakpers haalde. Een ander verbindend initiatief waren de intervisiegroepen voor managers. De vroegere tweede- en derdelijnsmanagers waren als enige groep functionarissen collectief boventallig verklaard en hun persoonlijke toekomst bij de instelling bleef langer onduidelijk dan voor de rest van het personeel. Tezelfdertijd werd er door de nieuwe bestuursploeg net op hen een beroep gedaan om de reorganisatie mee te dragen en er uitvoering aan te geven. Voorwaar geen gemakkelijke positie. Een aantal onder hen vond dat men als beroepsgroep in het verleden al te vaak had gefunctioneerd als een *loszandgezin* waarin men het risico liep terecht te komen in een geïsoleerde *double bind*-positie met het hogere management. Via de intervisiegroepen zocht men meer toenadering tot elkaar zodat men gezamenlijk het gesprek met het bestuur kon aangaan.

Realiteitsconfrontatie – empathie – onderzoek naar het eigen aandeel: voor zowel hulpverleners als voor managers zijn dit essentiële elementen voor het herstel van GGZ WNB gebleken. De lezer die in deze barre tijden ook met een reorganisatie zou worden geconfronteerd geef ik nog enkele tips en trucs mee.

Wat je als medewerker kan doen

Tip 1: Maak contact met 'de vijand'

Een crisismanager heeft bij zijn aantreden een duidelijke opdracht meegekregen: haal die tent uit de rode cijfers. Hoe dat gebeurt, maakt hem meestal niet zoveel uit, als het maar gebeurt. Ga dus niet zitten afwachten, maar neem het heft in handen. Bedenk mogelijke oplossingen en draag die aan bij het management. Regel een afspraak om jouw ideeën toe te lichten. Een goed werkrelatie blijft de essentie om dingen voor elkaar te krijgen, zowel bij cliënten als bij managers.

Tip 2: Accepteer dat er écht iets moet veranderen

Een natuurlijke reactie bij noodweer is schuilen en hopen dat je zelf niet door de bliksem zal worden getroffen. Veel collega's vonden dat er heel wat moest veranderen bij GGZ WNB maar niet bij henzelf. In dit soort processen bouw je een voorgrond op als je erin slaagt meteen kritisch te kijken naar wat er ook in jouw winkeltje anders zou kunnen. En vooral: wat er goedkoper zou kunnen (brugje naar tip 3).

Tip 3: Spreek de taal van de manager

Het is voor hulpverleners niet leuk om te horen maar wel een realiteit: wanneer een ggz-instelling slechte financiële papieren heeft, is geld op dat moment het enige wat er écht toe doet. Begin elk gesprek met managers dus zelf over de cijfers en vermoei de gesprekspartners niet met jouw verhalen over kwaliteit, professionaliteit,

werkplezier, etc. Deze verhalen bevatten zeer steekhoudende argumenten waarom we vooral voor de inhoud van ons vak moeten blijven gaan. Ze verzinken echter in het niets als de cijfers niet blijken te kloppen (hetgeen ons brengt bij tip 4).

Tip 4: Veeg het eigen straatje schoon

Geef aan dat jij als medewerker bereid bent om ook jouw deel van de besparingsinspanningen te leveren. Bedenk wat in jouw werk efficiënter zou kunnen. Bekijk samen met collega's waar er bij jullie afdeling nog winst te halen is.

Tip 5: Kijk verder dan het eigen winkeltje

Het is zeer verleidelijk om je terug te plooiën op de eigen afdeling en samen met jouw vertrouwde collega's dekking te zoeken voor de boze buitenwereld. Het is goed en begrijpelijk dat je daar als eerste steun en bescherming zoekt. Anderzijds: probeer toch ook het contact met collega's van andere afdelingen te behouden en oog te houden voor het grotere geheel. Jouw winkeltje kan alleen maar gedijen als de rest ook goed draait.

Tip 6: Bepaal waar de grens ligt

Het is niet omdat je met de managers beter niet meer over kwaliteit *praat* dat je er geen oog meer voor zou moeten hebben. Jij blijft als hulpverlener verantwoordelijk voor de cliënten en dient de kwaliteit van de behandeling te waarborgen. Er ligt ergens een grens waar jij in eer en geweten niet over wil en kan gaan. Praat erover met collega's.

Wat je als manager kan doen

Tip 1: *Communiceer tijdig en helder over het probleem*

De ‘collateral damage’ van geruchten, onzekerheid, imagoschade, etc. is in onze snelle informatiemaatschappij vaak groter dan het probleem zelf. Zorg dus dat jij de juiste informatie van jouw leidinggevende ontvangt en communiceer die tijdig met jouw medewerkers. Geef ook aan wat je nog niet weet en wanneer je hierover wel duidelijkheid denkt te krijgen.

Tip 2: *Toon empathie voor wat het slechte nieuws aan emotie oproept*

Hoewel een oplossingsgerichte houding zeer wenselijk is in tijden van crisis, kan je als manager soms te snel willen gaan. Bij slecht nieuws hebben mensen tijd nodig om van de schok te bekomen. Het kunnen uiten van gevoelens helpt hierbij.

Tip 3: *Doe iets met de groep*

Probeer iets te bedenken waardoor je gezamenlijk kan omgaan met wat er op jullie afkomt. Vermijd dat medewerkers in een isolement terechtkomen. Gebruik hiervoor de expertise van collega’s die met groepen werken.

Tip 4: *Wees zichtbaar*

Uit de groepsdynamica weten we dat een betrouwbare, duidelijk aanwezige groepsleider van belang is tijdens crisismomenten in het ontwikkelingsproces van een groep. Hetzelfde geldt bij een crisisperiode in een organisatie. Nodig jezelf uit op de werk-

vloer voor informeel overleg. Elektronische communicatie kan, mits een juiste toonzetting, hierop een goede aanvulling zijn. Een raad van bestuur kan bijvoorbeeld regelmatig met alle medewerkers communiceren via een nieuwsbrief.

Tip 5: *Zoek zelf lotgenoten op*

Een manager is ook maar een mens. Ook jij hebt behoefte aan steun. Vind die bij collega’s die in hetzelfde schuitje zitten als jij.

Tip 6: *Goed afscheid nemen kan ook bij een gedwongen vertrek*

Afscheid nemen is niet makkelijk. Wanneer iemand moet vertrekken, is het extra pijnlijk. Reden temeer om – zowel in het belang van de betrokkene als van de groep – samen een gepaste afscheidsvorm te vinden. Een goed afscheid verzacht de pijn en draagt de kiemen van het herstel in zich.

Literatuur

Bakker, E. Hulp bij arbeidsonrust. *PSY Nieuwsbrief*, 3-7-11.

Bouwmeester, L. *Kamervragen 2011Z21620 aan de minister van VWS over het toezicht op het bestuur van GGZ-instellingen*, ingediend 1-11-11.

Keirse, M. (1997). *Helpen bij verlies en verdriet*. Tiel: Lannoo.

Rengers, M. & Schoorl, J. Directeur ruïneerde GGZ-instelling door exorbitante bestuursstijl. *de Volkskrant*, 26-10-11, p. 7.

Scheidsgerecht Gezondheidszorg, *Ontslag op staande voet bestuurder*, Uitspraak nr. 10 d.d. 23-06-11 met kenmerk 11/08, www.scheidsgerechtgezondheidszorg.nl.