

---

# Wie zal er over het water wandelen?<sup>1</sup>

## Crisismanagement van de zaak... én de ziel

261 medewerkers van Stichting ZorgSaam kregen op de zwartste dag in het bestaan van deze zorgorganisatie hun ontslag als een onderdeel van een omvangrijke bezuinigingsoperatie van 17,5 miljoen euro. Aanvankelijk zou de hele dienst geestelijke verzorging en ethiek met een formatie van 2,3 fte volledig worden wegbezuinigd.

**Hendrik De Vriese**

**S**TICHTING ZORGSAAAM is in Zeeuws-Vlaanderen actief op het gebied van ziekenhuiszorg, thuiszorg, ouderenzorg en ambulancezorg. Een organisatie die tot de crisis hoog scoorde op het gebied van patienttevredenheid en werkzekerheid voor het personeel.

### **Een perspectief op de feiten**

Om de gebeurtenissen die zich hebben afgespeeld tijdens de financiële crisis en reorganisatie te kaderen en interpreteren doe ik in eerste instantie een beroep op een aan-

tal concepten uit het psychoanalytisch denken. Ik neem hiermee een welbepaald en vandaag voor sommigen wat ongebruikelijk standpunt in. Ik kies bewust voor een optiek die aansluit bij het eigen vakgebied en de hermeneutische insteek van geestelijk verzorger-ethicus.<sup>2</sup> Wie vanuit dit gezichtspunt kijkt ziet zaken die in andere perspectieven, zoals dat van een zuiver economische benadering, niet worden gezien.

### **Een wederkerige relatie**

Het meest in het oog springende feit dat iedereen binnen de organisatie meteen duidelijk maakte dat we voor een ingrijpende crisis stonden, was het ontslag van de CEO met een lange en tot dan verdienstelijke staat van dienst. Daarna volgden het opstappen van de raad van toezicht en de twee overgebleven leden van de raad van bestuur. Een gevoel van onzekerheid verspreidde zich onmiddellijk daarna als een ongrijpbaar virus in alle lagen van de organisatie. Niemand wist wat er precies ging gebeuren en of hij of zij nog wel zeker kon zijn van zijn of haar baan en het voortbestaan van de afdeling. Vanuit een psychodynamisch gezichtspunt dat ook de meer onbewuste drijfveren van de mens in kaart brengt, valt deze reactie van medewerkers goed te begrijpen. De

relatie tussen het leiderschap enerzijds en degenen aan wie leiding gegeven wordt anderzijds, is op deze manier te begrijpen als een wederkerige relatie. De organisatie is wat zij is door de persoon die er leiding aan geeft. De mensen aan wie leiding gegeven wordt, zijn van invloed op wie de leider als leider is. Beide creëren elkaar en komen in een bepaald opzicht tegemoet aan elkaars bewuste en onbewuste wensen en (on-)uitgesproken verwachtingen. In normale omstandigheden leidt dit tot een min of meer bevredigende en evenwichtige situatie voor alle betrokkenen. Een ingrijpende verandering betekent dat zo'n gevonden evenwicht wordt doorbroken.

### **Verandering en leiderschap**

Een verandering leidt er enerzijds toe dat er nieuwe mogelijkheden aan een organisatie worden geboden, maar anderzijds ook dat er een zekere vorm van desintegratie, onveiligheid en angst gaat heersen, en dus weerstand tegen veranderen. Veranderingen zijn voor mensen dus dubbelzinnig. Mensen willen wel veranderen en ze willen het ook niet. In Bijbelse termen: ze willen op weg gaan naar het beloofde land en tegelijk terugkeren naar de vleespotten van Egypte. Nu zijn de veranderingen die zich de laatste jaren van buitenaf aan zorgorganisaties hebben opgedrongen, enorm. In tijden van grote veranderingen doet dit de regressieve behoefte aan afhankelijkheid bij de personen aan wie leiding gegeven wordt sterk toenemen. Valt de leiding van de organisatie volledig weg, dan verkeert de hele organisatie in regressie. De gevoelens van onzekerheid worden nog sterker naar buiten geprojecteerd op een potentiële redder van wie men verwacht dat hij of zij de angst, onveiligheid en onzekerheid zal kunnen bezweren.

### **Geestelijke verzorging en ethiek overboord?**

Deze veranderingen hebben de afgelopen jaren niet enkel hun impact op de organisatie als geheel gehad, maar ook op de dienst geestelijke verzorging en ethiek. Zo stond er in het eerste bezuinigingsplan met betrek-

king tot de geestelijke verzorging 'dat deze bijdraagt aan het (geestelijk) welbevinden en begeleiden van patiënten tijdens hun ziekenhuisverblijf', maar dat 'in het kader van de veranderende maatschappij op gebied van geloofsovertuigingen en het verplaatsen van het herstel van de patiënt buiten het ziekenhuis, waardoor patiënten steeds korter in het ziekenhuis liggen, de geestelijke verzorging in het ziekenhuis vervalt'. Dat onze dienst op de hier aangegeven secularisering en extramuralisering van de geestelijke verzorging reeds had ingespeeld door de pastorale dienst om te vormen tot een dienst geestelijke verzorging en ethiek had blijkbaar niet het effect dat het ons kon behoeven voor het volledig opheffen van onze dienst. We hadden mee aan de wieg gestaan van de commissie gezondheidsethiek, we organiseerden moreel beraad en scholing op diverse afdelingen, we waren buiten het ziekenhuis actief in de ouderenzorg, participeerden in het zorghethisch laboratorium sTimul Nederland, enzovoort. Het leek er op dat dit allemaal niet had mogen baten.

## Veranderingen zijn voor mensen dubbelzinnig

De systematiek van financiering van de geestelijke verzorging en ethiek uit de overhead van het ziekenhuis was de bottleneck. Zodra de financiële crisis een feit was, en het potje van de overhead leeg, en er snel en diep gesneden moest worden in alle lagen van de organisatie, merkten wij dat overduidelijk in de praktijk. Een crisis doet, zoals ik al aangaf, de roep om een nieuw leiderschap ontstaan. Op het niveau van de organisatie was de komst van een crisismanager dan ook een logische stap. Maar ook bij mezelf ontwaarde ik een sterk appèl om het leiderschap van de dienst steviger in handen te nemen. Ik had een sterk persoonlijk gevoel van 'over mijn lijk als ZorgSaam hier straks één van de weinige zorgorganisaties in Nederland wordt zonder een eigen dienst geestelijke verzorging en ethiek. No way!' Gevoelens

van verontwaardiging grepen mij persoonlijk heel sterk aan. Maar wat konden wij nog anders doen dan treuren met de vele andere treurenden, iets wat ik overigens niet onbelangrijk vind en wat wij ook hebben gedaan.

## Netwerken

Zelf heb ik samen met een collega ingezet op het aanspreken van ons netwerk zowel binnen als buiten de organisatie. We bleven zo lang het kon in gesprek met de raad van bestuur. We hebben heel wat brieven geschreven en overleg gevoerd, met de ondernemingsraad, cliëntenraad, de raad van bestuur, de medische staf, de gemeentelijke overheid, bisdom, kerken, collega's, VGVZ, vakbond, stichtingen tot steun van pastorale zorg. Het leverde ons bij heel wat mensen veel goodwill op. De crisismanager was niet

buitenwereld van de organisatie. Dat is het realiteitsprincipe. Politieke en economische veranderingen in de zorg zoals marktwerking, maar ook secularisering op het gebied van levensbeschouwing, extramuralisering, en vele andere ontwikkelingen, krijgen nu eenmaal niet binnen de organisatie maar voor het grootste deel buiten de organisatie hun beslag.

De constructieve afstemming van de organisatie op haar omgeving is een aangelegenheid waarbij veel werk moet worden verzet. Er komt heel wat cijfer- en rekenwerk bij kijken, maar hoe noodzakelijk deze ook zijn, er is meer nodig! Veranderingen leiden immers tot een vorm van regressie bij medewerkers die overspoeld worden door gevoelens van afhankelijkheid, onzekerheid, onveiligheid, ongemak, frustratie, rouw, verzet en woede. Die gevoelens zoeken een uitlaatklep en die vinden ze soms door zich op het leiderschap van de organisatie af te reageren. Wanneer het leiderschap hier met een zelfde ongemak, frustratie, woede, enz. zit, of er op een arrogante wijze, of ontkennend, mee omgaat, gaat zij mee in de regressie en wordt de situatie voor iedereen uitzichtloos. Het is dus de taak van het leiderschap om deze gevoelens te voorzien van een adequate *holding*. Het leiderschap moet deze gevoelens erkennen en als het ware vasthouden. Ze dient er zelfs haar waardering voor uit te spreken alleen al om het feit dat ze een betrokkenheid bij de organisatie duidelijk maken! Er moet daarbij ook uitzicht worden geboden. Een organisatie kan alleen een nieuw evenwicht vinden als er ook een perspectief komt door in de vorm van een vernieuwend ideaal. Dat ideaal moet aan de ene kant realistisch zijn (en dus ook wat frustrerend) maar het moet er aan de andere kant ook voor zorgen dat medewerkers hun gevoel van eigenwaarde terug vinden en dat er na een fase van desintegratie een nieuwe vorm van sociale cohesie ontstaat binnen de organisatie.

We spreken hier over een management van gevoelens! Wanneer dat niet zorgvuldig ge-

## Ik had een sterk persoonlijk gevoel van 'over mijn lijk'

ongevoelig voor de reacties van de diverse stakeholders die wij hadden aangesproken. We merkten dat de organisatie er zelfs in financieel zeer benarde tijden rekening mee houdt wanneer het maatschappelijk belang van geestelijke verzorging en ethiek door de buitenwereld wordt onderschreven. De openlijke sympathiebetuiging van de medische staf voor onze inzet op het terrein van de ethiek en ook het aanbod van een externe partij om de geestelijke verzorging mee te financieren hebben, zover ik kan nagaan, toch meegevoerd bij het besluit om in tweede instantie een gedeelte van de dienst te vrijwaren van de bezuinigingen.

## Welk leiderschap is noodzakelijk ?

Verder doordenkend in een psychodynamisch perspectief kun je stellen dat het leiderschap in tijden van drastische veranderingen, zoals in een tijd van financiële crisis en reorganisatie, voor de volgende uitdagingen staat. Het leiderschap moet de binnenwereld van de organisatie opnieuw en op een constructieve manier afstemmen op de

beurt is de reorganisatie ten dode opgeschreven en blijft er een grote afhankelijkheid van het leiderschap bestaan. Ook de zelfsturing van teams na het wegbezuinigen van de te duur en overbodig gevonden managementlagen komt dan niet op dreef. De verandering wordt dan immers niet gedragen door medewerkers en niet structureel verankerd binnen de organisatie. De nieuwe huisstijl wordt niet verinnerlijkt en er ontstaat, om met Manfred Kets de Vries te spreken, geen nieuwe *corporate identity*. Een goed leiderschap is dus een leiderschap dat nieuwe grenzen kan definiëren, maar dat ook de pijn kan verdragen die hiermee gepaard gaat, dat de sociale cohesie en het wij-gevoel kan bevorderen, een leiderschap dat ook het eigen falen onder ogen kan zien en erkennen, en hiermee ruimte kan laten voor de eigen autonomie van de medewerkers van de organisatie.

### Zakelijkheid met een ziel

Wie vanuit psychodynamisch oogpunt kijkt naar crisis, leiderschap en organisatie, kan zien dat deze benadering bijna vanzelfsprekend leidt tot een vraag naar zingeving, ethiek en levensbeschouwing die het leiderschap met meer inhouden kunnen oriënteren en ondersteunen. In de managementliteratuur ontdek je vandaag dan ook de opmerkelijke tendens om zakelijkheid en ziel te combineren in de zoektocht naar meer authentieke en duurzame organisaties. Zo is er vanuit theologische hoek Anselm Grün, die management verbindt met de klassieke Griekse en de Bijbelse spirituele waarden en deugden.<sup>3</sup> Of Paul de Blot, die business en spiritualiteit op een voor beiden vruchtbare wijze met elkaar verbindt.<sup>4</sup> Manfred Kets de Vries spreekt over de *Authentizotic Organisation*, een organisatie gebaseerd op authentieke relaties.<sup>5</sup>

Steven Covey heeft aan zijn wereldwijde bestseller over de zeven eigenschappen van effectief leiderschap een achtste eigenschap toegevoegd. Binnen de nieuwe kennis- en netwerkorganisaties is er volgens Covey meer dan ooit behoefte aan het vinden en

laten ontdekken van de *inner voice* van medewerkers en van de organisatie als geheel.<sup>6</sup> Mathieu Weggeman spreekt over het belang van de collectieve ambitie als noodzakelijk tegengewicht voor allerlei puur rekenkundige parameters en de hippe mode van de daarmee verbonden kwaliteitslabels.<sup>7</sup> Het

## Het leiderschap moet de binnenwereld afstemmen op de buitenwereld

zou hier te ver voeren om al deze concepten grondiger uit te werken. Toch is het voor mij, zowel vanuit eigen ervaring als vanuit reflectie op de praktijk, duidelijk geworden dat een crisis een leiderschap met zakelijkheid én bezieling urgent maakt om wanneer de boot kapseist, de woelige wateren van onzekerheid, frustratie en angst te kunnen bewandelen. Als de crisis tot bedaren komt blijven dezelfde zakelijkheid én bezieling nodig om de organisatie duurzaam op koers te houden.

Hendrik De Vriese was tot de ontslagronde coördinator van de dienst geestelijke verzorging en ethiek en is momenteel nog extern vertrouwenspersoon bij Stichting ZorgSaam in Terneuzen. Werkzaam bij vzw Curando en bij het Psychiatrisch Centrum St.-Amandus in Beernem (België). devriese@zeelandnet.nl

### Noten

1. Vergelijk Mt. 14,28-32.
2. Dirckx, J., & Heuves, W. (2011). *Leiderschap en psychoanalyse*. Amsterdam: Boom.
3. Grün, A. (2005). *Spiritualiteit voor managers. Leidinggeven vanuit waarden en deugden*. Kampen: Ten Have.
4. [www.pauldeblot.nl](http://www.pauldeblot.nl)
5. [www.tedx.amsterdam/talks/why-leaders-derail-manfred-kets-de-vries-at-tedxamsterdam](http://www.tedx.amsterdam/talks/why-leaders-derail-manfred-kets-de-vries-at-tedxamsterdam)
6. [www.youtube.com/watch?v=TfQFnomCBow](http://www.youtube.com/watch?v=TfQFnomCBow)
7. [www.mathieuweggeman.nl](http://www.mathieuweggeman.nl)