

LEIDERSCHAP

Vijf lessen voor de psychiater van de toekomst

Hoe trek je gemotiveerde mensen voor een leiderschapscursus? Stel aanstormende collegae iets moois in het vooruitzicht, maar maak het niet te toegankelijk, moeten dr. Annette Stellinga, dr. Bertine Lahuis en prof. dr. Robert Schoevers wellicht hebben gedacht bij het organiseren van de International Leadership Training *Future for Psychiatry*. Een verslag met vijf lessen.

Een internationale leiderschapstraining, van 3 tot en met 6 november, in het historische pand Rijsbergen op Schiermonnikoog, speciaal voor aios psychiatrie. Een buitenkans. Ik hapte toe, schreef de verplichte Engelstalige sollicitatiebrief en wachtte het resultaat af. Dat was uitermate positief: ik heb genoten van het contact met veertien inspirerende collegae, voornoemde organisatoren en *last but definitely not least* prof. dr. Norman Sartorius en prof. Sir David Goldberg.

Veelzijdige materie

Het materiaal was veelzijdig. Ten eerste waren er lezingen over wereldwijde ontwikkelingen binnen de geestelijke gezondheidszorg door Sartorius en Goldberg. Lahuis kwam met een verfrissende blik op leiderschapsstijlen, verandermanagement en innovaties in de samenleving, terwijl Schoevers ons voorzag van tips en trucs voor onderhandelingen en ons wees op de uitdagingen en krachten binnen ons huidige werkveld. Daarnaast kregen we de opdracht om in werkgroepen allerhande interventies te bedenken en die aan de volledige groep te presenteren. De opdrachten waren vaak eenvoudig geformuleerd, maar veeleisend door de randvoorwaarden. Continu stond er druk op het programma en moest er doorgewerkt worden. Zo werden we onder andere geacht een duurzaam innovatief project te bedenken dat in aanmerking kon komen voor een eenmalige subsidie, bij voor-

keur inspelend op de huidige ontwikkelingen. En dan waren er rollenspelletjes waarin zowel een-op-een onderhandelingen met collegae als complexe vergaderingen aan bod kwamen.

Eigen visie

Maar boven alles was er discussie. De 79-jarige Sartorius (onder andere voormalig voorzitter WPA en EPA) en de 80-jarige Goldberg (emeritus hoogleraar Institute of Psychiatry, King's College London) hebben het als persoonlijke opdracht opgevat om aanstaande collegae klaar te stomen voor de processen om het primaire proces heen. Lahuis en Schoevers gaven daar een eigentijdser karakter aan. Hun gezamenlijke ervaringen waren, naast smeugig opgevoerd, voer voor gesprek en het ontwikkelen van een eigen visie op leiderschap.

Want uiteindelijk stonden al deze activiteiten in dienst van onze persoonlijke ontwikkeling(splannen). Er was tijd om stil te staan bij de eigen krachten en zwaktes, wensen en sta-in-de-wegs. De eigen ideeën konden worden aangevuld met de observaties van collegae naar aanleiding van het functioneren in deze hogedrukpan. Overigens waren er dagelijks momenten om die druk even te laten ontsnappen. Zo zijn we ontvangen door Sjon Stellinga, de burgemeester van Schiermonnikoog, die ons eerst vertelde over de geschiedenis van het eiland en vervolgens over de beslommeringen binnen zijn gemeente naar aanleiding van de transitie van de jeugdzorg. Een gids wees ons op de veelzijdigheid van de flora en fauna en kwam met anekdotes. Ook werden we in diverse experiëntiële oefeningen gevraagd elkaar te leiden en te volgen. Bijvoorbeeld door acht mensen in een lang touw een knoop te laten leggen met als voorwaarde dat zodra je het touw vastpakt, je dit niet meer mag loslaten.

Veranderhuiver

De lessen die ik hieruit gehaald heb zijn legio, maar ik noem er enkele. Zo is de reflex om een crisis met afwijzing tegemoet te zien, ons allen bekend. Het was mijn eerste blok psychotherapie in de A-opleiding dat zich richtte op systeeminterventies bij spoedeisende psychiatrie waarin de term *veranderhuiver* aan bod kwam.

'Ons werk verschuift steeds meer naar preventie, rehabilitatie en participatie'



In- en ontspanning op het strand van Schiermonnikoog

Lahuis schetste een proces waarin onze beroepsgroep momenteel ook veranderhuiver toont: de transitie van de kinder- en jeugdpsychiatrie, waarover ik weinig collega's positief hoor spreken. Maar er klinken ook andere geluiden, van mensen die in zulke momenten als een kans zien. Je moet het ijzer smeden als het heet is, of anders gezegd: *never waista a good crisis*. De SWOT-methode en het acht-stappenverandermodel van Kotter zijn al eerder in de beleidspsychiatriemodule van de A-opleiding aan bod gekomen, maar door er nu nog eens mee te gaan stoeien, kwamen ze meer tot leven.

Een tweede les is dat de wijze waarop we werken radicaal gaat veranderen. De nadruk komt veel meer te liggen op preventie, rehabilitatie en participatie dan op kostbare specialistische behandelingen gericht op *cure*. Het patiëntenperspectief komt nog verder op de voorgrond, *shared decision-making* wordt nog meer de regel en netwerken worden nog informeler en decentraler. De zorg wordt geconcentreerd rond het individu en minder gebaseerd op *one-size-fits-all* protocollen. Daarnaast is het noodzakelijk om momentum te creëren voor veranderingen door alle vormen van aandacht te vragen voor ons vakgebied, op alle niveaus. Plannen voor verandering moeten eigenlijk al vooraf in de kast klaarliggen. Om verdere verschraling voor te zijn, is het essentieel om na te denken wat we als vakgebied minimale en onmisbare zorg vinden.

Hete hangijzers

Van heel andere orde zijn de inzichten in onderhandelingen. Het onderste uit de kan halen is altijd mogelijk, maar wat ik in deze week heb opgestoken, is dat in goede onderhandelingen beide partijen iets behalen. Zo ontstaat er een goede werkrelatie voor volgende ontmoetingen. Nog zo'n besef, dat iedereen wel kent van bijvoorbeeld de recente *Nuclear Security Summit* in

Den Haag: vergaderingen beginnen voorafgaand aan de vergadering. Met een goede voorbereiding verloopt de vergadering effectiever en zijn horden beter te nemen. Ook in normale commissies of besturen is het belangrijk, zeker bij hete hangijzers, om vooraf te weten hoe mensen erbij zitten. Nu de meeste deelnemers op korte termijn hun eigen transitie naar het psychiaterschap gaan maken, komen vergaderingen, al dan niet met hangijzers, ook dichterbij in onze buurt. Daar kun je maar beter op voorbereid zijn.

En tot slot de vijfde 'les'. Er zijn veilige feedback-methoden (top-tips: *Pendleton's rules* en de *feedback sandwich*), maar die werden deze dagen even opzij gezet: wat fout was, was onbetwistbaar fout. Zo werden alle gewoonten en aannamen ter discussie gesteld. Het leek bij tijd en wijlen een *clash* tussen de informele Nederlandse cultuur en de formelere buitenwereld, af en toe versterkt door een ruime generatiekloof. Maar, in feite waren de correcties suggesties om je bewust te zijn van de context waarin je je begeeft en zo mogelijk daarop te anticiperen. Zelden heb ik meegemaakt dat harde noten zo bruut maar veilig en empathisch gekraakt werden.

Future for Psychiatry heeft veel energie gegeven, WhatsApp-groepen zijn aangemaakt, we zijn met z'n vijftien aan het Linked-innen en jaarlijkse bijeenkomsten staan gepland. Het was een inspanning, maar gelukkig daaruit voortkomend ontspanning – het woord dat na deze *International Leadership Training* nog vaak zal terugkomen. Maar bovenal een training die ik iedereen kan aanraden. Om het programma, maar zeker ook de interactie! ←



Alle deelnemers samen met de organisatoren en sprekers van Future for Psychiatry