

PSYCHIATER SASKIA VAN DER WOUDEN KOOS BEWUST VOOR MANAGEMENTFUNCTIE

# 'Ik ben manager die ook patiënten behandelt'

Psychiater Saskia van der Wouden is sinds juni van dit jaar directeur zorg bij Dimence, een GGZ-instelling in het oosten van het land. Ze koos heel bewust voor een carrière in management. "Ik ben geen psychiater die er wat leidinggevende taken bij heeft. Ik ben een manager die ook patiënten behandelt." Het eerste portret in een drieluik over ambitieuze, vrouwelijke artsen.

Op de boekenkast van Saskia van der Wouden liggen heel verschillende boeken op een stapel; naast boeken over psychiatrie, ligt er ook een boek over patiëntenparticipatie en daarbovenop twee dikke pillen over vrouwelijk leiderschap. Deze stapel boeken staat symbool voor de carrière van Van der Wouden. Begonnen als psychiater, gespecialiseerd in kinder- en jeugdpsychiatrie en vervolgens heel bewust gekozen voor een carrière in management. De psychiatrie was voor haar als adolescent al bekend terrein, omdat haar moeder als ggz-verpleegkundige werkte. "Mijn ouders hadden graag verder willen studeren en hebben ons heel bewust opgevoed om verder te komen dan zij zijn gekomen. Mijn moeder heeft me al snel duidelijk gemaakt dat ze graag wilde dat ik dokter zou worden en dan vooral psychiater." Van der Wouden ging na de middelbare school dan ook geneeskunde studeren. Tijdens haar studie vroeg ze zich af of dit was wat ze wilde en ging ze een jaar stagelopen in een instelling voor kortdurende klinische psychotherapie. "Het was heel intensief, maar ook erg interessant. Daar is mijn interesse geboren voor parallelprocessen; op het moment dat er iets gaande was in het team, liepen groepsbehandelingen ook niet goed. Als we dan een paar uur met ons team alles uit hadden gezocht, verliep de behandeling een stuk beter. Vanaf dat moment ben ik altijd bezig geweest met de werking van

organisaties; bekeek ik altijd in hoeverre de opbouw van een organisatie invloed had op de manier van zorgverlening." Uiteindelijk werd ze kinder- en jeugdpsychiater en ze deed dat werk met plezier. "Op een gegeven moment zat ik in een organisatie waar het wat rommelig was en er plannen gemaakt moesten worden voor het samenvoegen van afdelingen. Iemand moest meedenken vanuit

## 'De mede-studenten hadden verschillende achtergronden; dat werkte heel verfrissend'

de zorginsteek en ik ben toen plannen gaan schrijven. Dat bleek ik goed te kunnen; het waren heldere verhalen met een visie. Ik kwam er dus per ongeluk achter dat daar mijn capaciteiten lagen." Toen ze op een gegeven moment op zoek was naar een nieuwe uitdaging, bleek management een logisch keuze. "Ik ben geen type voor wetenschap, dus heb ik heel bewust gekozen voor de Master of Business Administration (MBA). En daar heb ik geen moment spijt van gehad. Ik heb twee jaar lang heel hard gestudeerd, maar deed het met veel plezier." Ze koos voor MBA om twee redenen: ten eerste omdat er een titel aan verbonden is. "Dat

vond ik belangrijk. Als ik dan een opleiding zou doen, wilde ik graag dat ik er echt iets aan over zou houden." De tweede reden om voor MBA te kiezen, is dat ze juist eens buiten de zorg wilde kijken. "Tussen de medestudenten zaten mensen met heel verschillende achtergronden. Dat werkte heel verfrissend. Dan zie je dat je eigenlijk allemaal tegen dezelfde issues aanloopt."

### BEHANDELZAKEN

Na haar opleiding ging Van der Wouden aan de slag als directeur behandelingen bij een Haagse GGZ-instelling. Daar voerde ze een reorganisatie door en gaf ze leiding aan verschillende teams. "In het begin ging het leidinggeven met vallen en opstaan", vertelt ze. "Ik ben goed in het formuleren van een visie

vanuit de inhoud van mijn vak, maar ik had het leidinggeven niet meteen in de vingers. Ik was aan het stoeien met de vraag hoe ik me als mens moest opstellen naar andere mensen toe. Ik stelde me bij voorbaat defensief op. Maar als psychiater heb ik natuurlijk geleerd: actie is reactie. Dus kreeg ik het op dezelfde manier terug." Ze is even stil. "Het lastige bij leidinggeven is dat je ervoor moet zorgen dat dingen gebeuren. De mensen uit je team moeten geen dingen doen omdat ze het moeten, maar omdat ze zelf vinden dat het beter is. Het zou een interne drive moeten zijn." Ze geeft een voorbeeld: "Op dit moment zijn we bij Dimence erg bezig met Routine Outcome Monitoring,



#### CONGRES VROUWELIJK LEIDERS IN DE GEZONDHEIDSZORG

Tijdens het congres *Vrouwelijke leiders in de gezondheidszorg* dat op 14 november wordt gehouden, worden veel verschillende aspecten van het leidinggeven belicht. Het congres is bedoeld voor leidinggevendenden in de cure en de care. Tijdens het congres worden lezingen en inspiratiesessies gehouden. Meer informatie: [www.vrouwelijkeleidersindezorg](http://www.vrouwelijkeleidersindezorg).



dat is een methode om uitkomstindicatoren te verzamelen en te interpreteren. Dat moet van de zorgverzekering, dus wordt het door medewerkers als vervelend gezien. Het is de eerste keer dat de uitkomsten van de behandelingen zo transparant worden gemeten. Er wordt eigenlijk meegekeken in de behandelkamer. Daar hebben sommige collega's moeite mee. Maar we kunnen het ook zien als een uitdaging om de uitkomsten van de monitor te gebruiken om naar het eigen functioneren te kijken. We kunnen goed zien of we op de goede weg zitten met de behandeling. Ik vind het belangrijk om daar dan een vorm voor te vinden die voor iedereen werkbaar is."

Terug naar haar eerste periode als leidinggevende. Het leidinggeven verliep langzaam beter naarmate ze meer ervaring kreeg. Ze sprak veel met collega's, las een aantal boeken en keek kritisch naar haar eigen manier van leidinggeven. "Ik voelde me steeds competenter. Als je je competent voelt in je rol, kun je ook steeds meer de mens laten zien die erachter zit." Van der Wouden glimlacht: "Ik hoorde van collega's weleens dat ik een strak gezicht had. Daarbij droeg ik een bril met een dikke rand, waardoor ik er veel strenger uitzag dan dat ik was. Ik heb een bril genomen met een dunner montuur en heb uiteindelijk mijn ogen laten laseren. Daarnaast ben ik me ook meer bewust van mijn gezichtsuitdrukking. Dat helpt. Ik let ook op de kleding die ik aanheb. Ik denk 's ochtends na over wat ik die dag op mijn agenda heb staan en pas daar mijn kleding op aan. Dat is voor mannen anders: die trekken gewoon elke dag een pak uit hun kast." Hoewel ze in managementteams en nu de directie veel met mannen werkt, merkt ze nauwelijks een verschil tussen de manier van werken. "Het is voor mij geen issue dat ik een vrouw ben. Ik doe hetzelfde als mijn collega's." Ze vervolgt: "Heel soms zie ik wel verschillen. In deze functie is het soms best spannend. Ik sta voor ingewikkelde uitdagingen, moet soms moeilijke beslissingen nemen, waarvoor ik me sterk en misschien wel een beetje agressief moet opstellen. Dat is er bij vrouwen van nature minder ingebakken. Dat proces begint al op het schoolplein: jongens mogen vechten, agressief zijn, terwijl meisjes lief spelen. Dat zie je later ook in de maatschappij: mannen gaan sneller de confrontatie aan. Ze pakken met meer gemak de telefoon om boos te worden. Mij gaat dat iets minder natuurlijk af." Ook hebben vrouwen vaker de neiging om zaken

die niet goed gaan te betrekken op zichzelf. "Dat probeer ik nu los te koppelen."

#### REGISTRATIE

Van der Wouden heeft er heel bewust voor gekozen om naast haar werk als directeur ook als behandelend psychiater te blijven werken. "Ik moet voor mijn registratie 16 uur per week patiënten blijven zien. Ik behandel patiënten maar doe ook mee aan patiëntenbesprekingen en bekijk juridisch kaders, bijvoorbeeld met betrekking tot de BOPZ." Toch is ze in eerste instantie directeur. "Ik ben geen psychiater die er wat leidinggevende taken bij heeft. Ik ben een manager die daarnaast ook nog patiënten behandelt." Ze maakt door deze combinatie lange werkdagen, maar vindt dat niet erg. "Ik doe dit werk omdat ik het interessant vind en daar hoort geen 36-urige werkweek bij." Ze vertelt over haar eerste werkweken: "Veel collega's die gelijk met mij afstudeerden, vroegen hoeveel uren ik ging werken. Dat vond ik een vreemde vraag: natuurlijk zou ik gewoon 36 uur gaan werken. Dat was voor mij in tegenstelling tot veel collega's heel normaal." Ze vindt het dan ook wel jammer dat veel vrouwelijke artsen al meteen zoveel inleveren op het moment dat er kinderen komen. "Ik heb weleens, zonder anderen te willen beledigen, het idee dat vrouwen het krijgen van kinderen als argument gebruiken om niet aan hun eigen ontwikkeling verder te werken. Zonde, want zo kom je niet verder op je eigen ontwikkelpad." Welke tip heeft de psychiater voor collega-artsen die ook een leidinggevende functie ambiëren? "Je moet het vooral leuk vinden om dit te doen. Je moet er energie van krijgen. Probeer zaken die niet goed gaan los te koppelen van jezelf. Je moet als het ware een teflonlaagje opbouwen. Dan kun je het beste je werk doen." ■