

Wat scheelt dat team?

Een heldere probleemdefinitie als eerste stap op weg naar een oplossing:
verslag van de workshop van Marja van Aken-van der Meer en Willem de Haas
op de NVGP-studiedag.

‘Wat scheelt dat team?’ beloofde een workshop te worden die perfect past bij de relatief jonge pretentie van de NVGP om een (Nederlandse) Vereniging voor *groepsdynamica* en groepspsychotherapie te zijn. Met *groepsdynamica* nog voor *groepspsychotherapie*. De diversiteit in professionele achtergrond die de deelnemers aan de workshop met zich meebrachten was zeker hoopvol voor deze pretentie. In het gezelschap telde ik naast de gebruikelijke groepspsychotherapeuten een manager, twee groepscoaches/niet therapeut, een dramatherapeut, iemand met een eigen bedrijf en een basispsycholoog.

Een verslag van een workshop* kun je vanuit verschillende rollen schrijven. De *notulist* probeert een zo feitelijk en volledig mogelijke, neutrale weergave te maken. Het liefst zou hij zich van een steno of van opnameapparatuur willen bedienen. De *notulist* is verantwoording verontschuldigd aan zijn opdrachtgever (het tijdschrift *Groepen* in mijn geval?) of aan ‘de vergadering’. De moderne *journalist* denkt aan de verkoopschijfers en wil zijn lezer behagen. Dus zal hij of zij zich meer richten op de persoon – bijvoorbeeld de persoon van de workshopgever – dan op de

zaak, zoekt hij naar sensatie, inconsistenties, tegenstrijdigheden, kritische punten. De *leerling* of *cursist* is verantwoording verschuldigd aan zijn examinatoren of aan de werkgever die de cursus heeft betaald. Dus tracht hij een samenvatting van de kernpunten te maken in de vorm van een collegeverslag, met als doel om wat hij geleerd heeft toe te passen in zijn examen. Of in zijn eigen werkomgeving. Ik koos voor nog een andere rol en wel de genoeglijke rol van *congresganger*. De *congresganger* is niemand verantwoording verschuldigd behalve zichzelf. Hij ziet de congresdag toch een beetje als een uitje, ook al wordt die georganiseerd door een studiedagcommissie en heet de dag een studiedag. Je bent geïnteresseerd, natuurlijk is dat zo, maar soms leun je ook eens achterover, spreekt een collega, geniet je van het vooruitzicht op een lekkere lunch. Je wilt toch prima waar voor je 195 euro (leden) of 210 euro (niet leden), niet waar? Ik was benieuwd wat er vanuit deze aangename houding voor mij te genieten zou zijn in de workshop.

De ervaring was aangenaam. Onder leiding van de luchtige en effectieve Marja van Aken en de plezierig-kalme Willem de Haas

* NB om de onherkenbaarheid van de casus te waarborgen, heeft de auteur enkele veranderingen aangebracht in de materie.

werkte het gezelschap buitengewoon enthousiast en geïnspireerd aan het thema van de workshop. Eerst werden we ingeleid in de theorie en de praktijk van de backstage-methode. In de verte deed de werkwijze me denken aan de incidentenmethode die voor intervisies wordt gebruikt. Teamcoaching zoals door Marja en Willem geleverd, is gebaseerd op technieken uit de groepsdynamica en de organisatiekunde. Enkele van die technieken zouden we als groepsleden gaan gebruiken voor een probleem dat zich afspeelde binnen het team van hulpverlener P. Om bij een teamprobleem een oplossing mogelijk te maken is het eerst van belang helder te krijgen wat er aan de hand is, doceerde Willem de Haas. Niet alles is erg, leerden we, veel is normaal. De casus die we bespraken was van tevoren ingebracht, wat veel tijd bespaarde aan het begin van de workshop en efficiënt werkte. Vragen als: ‘Wie heeft iets in te brengen?’ en tijdrovende stiltes of onderhandelingen hoefden hierdoor niet een beslag te leggen op de eigenlijke werktijd. Voordat de groep aan de slag ging met de backstage-methode, legde Willem de Haas enkele criteria uit. Met een model werken helpt om orde te scheppen. Alle ijkpunten stonden keurig op een flap-over, we konden ze later goed gebruiken in onze bespreking. De lijst was lang maar niet uitputtend. Komt het probleem van binnen het team of van buiten? Gaat het om de taak waar het team zich voor gesteld ziet of om het proces binnen het team? Is de stijl van leidinggeven horizontaal of verticaal? Stelt het team zich op als een collectief met hier en daar een

rotte appel, of als een kluwen, of is het gefragmenteerd? Is het een beginnend team, onzeker en aftastend of een gevorderd team, rijp en misschien zelfs vastgeroest? Is het niet-cohesief, los zand, of zeer cohesief, met weinig onderlinge verschillen? En is de cultuur effectief door zijn normen en waarden of niet effectief?

Even later verder vertelde Willem de Haas ons dat de consultant wanneer hij aan het diagnosticeren slaat, een niet-wetende, onderzoekende houding aanneemt. Vragen zijn de machtigste interventies, vond hij. Je moet de teamleden alle ruimte geven, want mensen zijn kwetsbaar, de teamcoach moet daarom alle informatie serieus nemen. Wat de Haas en Van Aken in hun werkzaamheden als coach geleerd hebben, is dat je als (groeps)psychotherapeut moet oppassen niet te snel naar het proces te kijken maar dat je ook de objectiviteit van de structuur in de gaten moet houden.

Goed, tijd om aan de casus te beginnen. Marja van Aken legde de volgorde van de werkwijze in de workshop uit. Eerst zou ze zelf vijf minuten lang P. interviewen over de problemen binnen zijn team. Daarna mag de grote groep aan de hand van het schema op de flap-over inhoudelijke vragen stellen. Vervolgens zullen we in subgroepjes hypotheses uitwerken en die terug rapporteren aan de grote groep. En ten slotte zal P. samenvatten wat hij uit de analyse naar zijn organisatie meeneemt.

‘Wat is het probleem?’ vraagt Marja dan. De hulpverlener vertelt hoe hij in een ziekenhuisorganisatie werkt waar twee directieleden ongeveer tegelijkertijd met pensioen

gingen. Hijzelf werd toen lid van het directieteam, terwijl hij tegelijkertijd ook teamleider bleef van een van de vier afdelingen. Aanvankelijk waren de teamleden erg ingenomen met de mogelijkheden tot verandering binnen de organisatie die er door de personeelwisseling ontstond. De verwachtingen waren gericht op meer participatie en meer duidelijkheid in de organisatie. Die verwachtingen werden op P. gericht. Er was veel kritiek op de vroegere leiding en P. was daar de spreekbuis van. Maar al gauw merkte hij dat zijn woorden dan weer te licht werden genomen en dan weer te zwaar. Hijzelf kon goed onderscheid maken tussen de rollen waar vanuit hij communiceerde: die van directielid of die van teamleider. Als teamleider heeft hij behandelverantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid voor het functioneren van het team. Als toegevoegde aan het directieteam heeft hij te maken met overstijgende belangen.

Na Marja's inleiding opende de teamcoach/niet psychotherapeut de vragenronde. Opmerkelijk dat hij juist met een structuurvraag begon en niet met een procesvraag, vond ik. 'Wat is het organogram van de organisatie?' vroeg de teamcoach. Volgens de bevinding van De Haas waren de groepspsychotherapeuten in de workshop waarschijnlijk al met vragen over het proces binnen de organisatie bezig. Hulpverlener P. schetste vervolgens dat zijn ziekenhuis vier afdelingen telt waaronder een afdeling met een steunende aanpak en twee behandelgroepen, een afdeling voor klinische psychotherapie met twee behandelgroepen en afdeling voor klinische groepstherapie,

ook met twee behandelgroepen en nog een vierde afdeling. De aanpak is multidisciplinair. Er werken honderd professionals met psychologen/psychotherapeuten, sociaal werkers, cultureel werkers en medici/psychiaters binnen de staf. De professionals zijn georganiseerd in vier diensten en de hoofden van dienst vormen een hoofdenvergadering. Een algemeen directeur en een geneesheer-directeur vormen het dagelijks bestuur. Willem had al eerder gezegd dat je als teamleider wel een duizendpoot moet zijn. Soms moet je er bovenop zitten, dan weer moet je je mond dicht houden.

We delen ons op in subgroepjes en we formuleren onze hypothesen. P. loopt intussen rond en legt zijn oor te luisteren bij de verschillende subgroepjes. Opmerkelijk hoe snel dit allemaal gaat. We formuleren de volgende hypothesen:

- de organisatiestructuur is onhelder, vinden we. Het moet wel onveiligheid introduceren dat het onduidelijk is wie hier de leiding heeft. Zijn dat de (verteenwoordigers van) de diensten? Of de multidisciplinaire teams? Dat de hiërarchie onduidelijk is introduceert onveiligheid.
- de verschillende teams hechten te fanatiek aan hun autonomie. Een symptoom daarvoor is hoe ze belang hechten aan de naam en de nummers die ze aan hun teams hebben gegeven.
- er is een gezagsvacuüm binnen de organisatie ontstaan, de oude tijgers zijn vertrokken, hun geschiedenis is achterhaald. Horizontaal en verticaal ontstaat er zo een gezagsvacuüm.

P. wordt in dit verband nog niet gezien als de (verticale?) leidinggevendende ook is het niet duidelijk of hij nu binnen of buiten staat, maar binnen de fase waarin de organisatie verkeert, is dat eigenlijk normaal, vinden we. Iets wat Willem de Haas later volmondig beaamt: vergeet niet dat veel processen normaal zijn en geen drama hoeven te betekenen!

‘Wat spreekt je aan?’ vraagt Marja van Aken aan P., conform het model dat zij en Willem in het begin van de sessie formuleerden. P. vat samen dat hij nu begrijpt dat de missie en de taak in zijn organisatie te onduidelijk zijn en dat er een machtsvacuüm is ontstaan.

Rest de workshopgevers en de grote groep nog om P. te complimenteren met zijn inbreng. Als grote groep spreken we onze waardering ervoor uit dat alles zo goed werd voorbereid en dat theorie en praktijk zo goed werden gekoppeld.

Aan het einde van de workshop en later al schrijvende, merk ik op dat de rol van waaruit ik het verslag heb samengesteld niet eenduidig was. Notulist, journalist, cursist en congressist hadden zich vermengd. Per slot van rekening ben ik de lezers, de redactie van *Groepen*, P. en de deelnemers aan de workshop enige verantwoording verschuldigd. En ook de cursusgevers, die ons zo aangenaam door deze sessie heen loodsten. De vraag blijft wel hoeveel nuttige informatie je als congressist kunt meenemen naar je werkplek. De workshop smaakte naar meer. Wie meer wil proeven kan terecht bij de literatuur, cur-

sussen en themadagen van Marja van Aken (marja@vanakenconsult.nl) en Willem de Haas, lazen we in enkele informatieblaadjes.

Frits van Hest