

# De integere leider

## Verslag van het vijftiende congres Groepen Groepen Groepen!

Sinds 1998 organiseert Roelof Wolters, hoofdopleider en trainer in groepsdynamica en groepspsychotherapie en voorzitter van de NVGP, het congres Groepen Groepen Groepen! Twee jaar geleden kondigde hij aan dat de vijftiende keer zijn laatste zou zijn. Op 23 maart 2012 was het zover.

In zijn openingswoord liet hij de titels van de congressen langskomen. Het vijftiende congres had als titel: 'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder', een Afrikaans gezegde. Wederom noemde Wolters de plannen om in een federatie te gaan samenwerken met de VKP/VMPD. Mogelijk dat het format van dit congres voortgezet kan worden binnen die federatie. De betrokken besturen hebben zich daar positief over uitgelaten, zo liet Wolters weten.

De reeks congressen is ooit begonnen als aanbod voor de groepswerkers, een destijds vergeten beroepsgroep. Wolters organiseerde het lange tijd samen met zijn collega en vriend Philip Thone, tot diens overlijden vlak voor het negende congres. Daarna werkte Wolters samen met Cor de Haan, eveneens opleider en trainer in de groepspsychotherapie. De laatste drie jaar is het congres georganiseerd in samenwerking met de NVGP. Wolters bedankte de vereniging en in het bijzonder de secretaresses.

De inschrijvingen lijken door alle bezuinigingsmaatregelen in de GGZ gedaald en ditmaal was een aantal workshops daarom komen te vervallen.

### List en bedrog

De eerste spreker was Marc Daemen, supervisor en P-opleider bij het GGZ Westelijk Noord-Brabant. Hij vroeg het publiek wie er de afgelopen twee jaar met bezuinigingen te maken had gehad en wie er de komende twee jaar met bezuinigingen te maken zal krijgen. De zaal was direct verbonden; iedereen stak een hand op.

Alvorens hij ging vertellen over de reorganisatie van GGZ-WNB na het gedwongen ontslag van de leider, de bestuursvoorzitter, startte hij met een experiment. Hij wees Wolters aan als 'de geknipte persoon' en vroeg het publiek: 'Hoe lang kennen jullie Roelof al?' en 'Hoe aardig vinden jullie Roelof?' Antwoorden werden gemeten aan het volume van het klappende publiek. Daemen noemde ons DGF; Dankbare GroepsFanaten met een – met Wolters gedeelde – passie voor groepen. Na deze opwarming van zowel onze handen als van Wolters werden we meegenomen in de theorie van de integere leider. Daemen liet zien dat hij als integer leider had opge-

treten: hij had de groep benaderd met positieve affectieve lading (door ons DFG te noemen), hij maakte gebruik van de groepsdruk (samen klappen) en was als spreker een autoriteit, hetgeen hielp om ons aan te zetten tot klappen. Kortom: hij trad op, zoals hij zelf zei, als charmante doch dwingende quizmaster.

Op deze luchtige wijze maakte hij de overstap naar zijn verhaal over crisis en herstel bij GGZ-WNB. Kort zette hij de voormalige leider van deze organisatie neer als een ware dompteur in een groot circus waar alles leek te kunnen qua geld en investering, zonder kritisch commentaar vanuit de organisatie zelf. De teloorgang van de organisatie zoals die destijds functioneerde is te lezen op de website.

Daemen heeft in de daarop volgende periode van herstel gebruikgemaakt van zijn visie op een groep in crisis en de daarbij benodigde interventies. Zo zette hij GGZ-WNB neer als 'de bedrogen ex van een gokverslaafde echtgenoot'. Eerst is er empathie voor de bedrogen echtgenote, vervolgens komt een fase van kijken naar het eigen aandeel en de realiteitsconfrontatie. Collega's vonden dit in eerste instantie geen goede vergelijking: als werknemer zit je in een gearrangeerd huwelijk. Maar Daemen wist hen toch te overtuigen dat ze deels ook zelf verantwoordelijk zijn, voor zowel het voorgaande proces als het herstelproces. Het bleek een goede therapie te worden. Met name de fases van rouw, beschreven door M. Keirse, werden doorlopen. In groepen van tien medewerkers werd op een semigestructureerde wijze met de eigen

manager en met elkaar gesproken. Onderwerp was zowel de vraag hoe het zover heeft kunnen komen in de organisatie, als de vraag wat men zelf kan doen in de fase van herstel. Er is naar aanleiding van deze crisis enorm bezuinigd, waarbij tien procent van het personeel is afgevoerd en er zijn vele maatregelen doorgevoerd die ertoe hebben geleid dat de organisatie weer gezond en transparant is en goede geestelijke gezondheidszorg kan leveren.

Tot slot had de spreker tips om de komende bezuinigingen en ontslagrondes te doorstaan. Vooral aandacht voor zelfinitiatief en rouw zijn de tips die door de toehoorders instemmend werden opgenomen.

### **Eer aan de dwarsligger**

Cor de Haan begon zijn praatje met de vraag om aan ons team te denken en dan met name aan de dwarsligger van het team. Een besmuikt gelach van herkenning ging door de zaal. Met een paar vakantiefoto's liet hij de bedoeling van de vraag zien. Het waren foto's van een wandeltocht in Nepal. Via de gids hoorde hij waarom één van de paarden een rode pruik op had. De paardenmanier liet weten dat het zijn lastigste paard was, maar wel eentje die de moeilijkste paadjes kon vinden en dus goed voorop kon lopen. Als hij hem midden in de groep plaatste dan verstierte hij het lopen de rest van de dag. Kortom, de paardenmanier had voor dit lastige paard gekozen voor een constructieve plek.

Een teamlid kan allerlei motieven hebben om zich niet aan de afgesproken beleidslijn

te houden. Er is niet altijd sprake van een autoriteitsconflict of van tegenoverdracht, een team kan het gezamenlijk beleid ook te weinig doordacht hebben. Een voorbeeld uit eigen ervaring uit de tijd dat hij op het oude Santpoort werkte, schetste levendig hoe een patiënte tegen de afspraak in veel strokes kreeg in de isoleer waardoor de perioden in de isoleer niet zoals gewent verminderden, maar eerder vermeerderden. In de voorbereiding op het praatje had hij zo'n dertig collega's binnen zijn organisatie gemaild met de vraag welke patiënt bij hen de meest heftige reactie opriep. Hij kreeg snel antwoord en ook diverse antwoorden. Het viel op dat men het meest sprak over schaamte; schaamte over aangenomen cadeaus of over inconsequenties tegenover de patiënt. Ondanks ongemakkelijke gevoelens blijkt het belangrijk om dergelijke situaties te bespreken zodat bescherming beschikbaar komt voor zowel de therapeut als de patiënt. De Haan gebruikte sprekende voorbeelden van zowel de last van een team, als uiteindelijk toch vooral de meerwaarde van het team.

Als zeer ervaren collega liet hij weten hoe belangrijk de steun van een team altijd voor hem is geweest, in een vak dat emotioneel een groot beroep doet op de professional. De Haan wist 'de beschermende functie van het team' tegenover de regelmatig heftige emoties en appelerende houding van cliënten, zeer duidelijk te maken. Dat is een belangrijke boodschap in een periode waarin men geneigd is multidisciplinair overleg vanuit kosten oogpunt sterk in te perken!

## Workshops

### *Het multidisciplinaire team: eenheid in verscheidenheid*

Marja van Aken, zeer ervaren in coaching van teams, besprak de basisingrediënten voor een goed samenwerkend multidisciplinair team: het hebben van een gemeenschappelijke visie, een voldoende reflectieve attitude en ruimte voor feedback, tolerantie voor onzekerheid, het gebruikmaken van verschillen, grensbewustzijn en de 'gun'-factor, dat wil zeggen: elkaar wat kunnen gunnen.

Ze nodigde de deelnemers uit elkaar in subgroepen te interviewen over de vraag hoe het er met deze positieve factoren voor staat in het eigen team. De uitwisseling was zeer boeiend en levendig en we bleken in staat elkaar en onszelf bruikbare gedachten over de verdere ontwikkeling van het team functioneren mee te geven. De genoemde factoren bleken een goede checklist te vormen om het team functioneren onder de loep te nemen, een aanrader!

### *Together everyone achieves more (TEAM)!*

Hugo Wolters en Joost Walraven vroegen aandacht voor de neiging binnen groepstherapie om cliënten die het therapeutisch proces afremmen, buitenspel te houden. Als het echter lukt om de verstoring van het proces in het voordeel van de groep te gebruiken, wint de therapie aan kwaliteit. Vanuit een psychoanalytisch kader werden op heldere wijze overdrachts- en tegenoverdrachtsfenomenen besproken, waarmee op een dieper niveau begrepen kan worden wat

zich tussen therapeut en cliënt, en groep en cliënt afspeelt. Vervolgens werden vanuit de organisatiepsychologie op een meer cognitief niveau, de kernkwadranten ingezet om een handvat te bieden voor het omgaan met verstorend gedrag in de groep.

Wanneer gedrag als verstorend wordt ervaren, zou er sprake zijn van een teveel inzetten van een goede eigenschap; een valkuil. Daarmee wordt de uitdaging duidelijk voor de persoon; een beter doseren van deze eigenschap. Doorgaans vormt het tegenovergestelde van deze goede eigenschap de allergie voor de betreffende persoon. Onder verstorend gedrag, een valkuil, zit derhalve een kwaliteit verborgen. Op deze wijze verwoord ontstaat ruimte voor ontschuldiging van storend gedrag, en ruimte om te kunnen leren van verschillen. Met deze methode wordt een positieve en creatieve zienswijze aangereikt om beter te kunnen omgaan met afwijkend gedrag in de groep.

#### *Acceptance and Commitment Therapie (ACT)*

Een deel van het team van de resocialiserende deeltijdbehandeling van Scelta, expertisecentrum voor persoonlijkheidsstoornissen, liet aan de hand van een korte presentatie en een groepssessie zien wat er met ACT wordt bedoeld. En hoe je dit prima in een groep kan geven. Voorwaarde voor de ACT-groep is de bereidheid emoties te delen in de groep en bereidheid tot enige klacht- en zelfacceptatie. Workshopleider Lucas Goessens, psychiater, zei dat we niet veel moeite moesten

doen om het te snappen, we werden meteen in de acceptatie-stand gezet. In de korte uiteenzetting kwam naar voren: 'controle op het gevoel willen hebben wordt een probleem op zich', 'we zijn niet wat we denken' en het verschil tussen schone pijn en vuile pijn. De vuile pijn is de pijn die men heeft van de vermijding, de zogenoemde experiëntiële vermijding.

Na de korte presentatie werd er een binnen- en een buitenkring gemaakt rondom een treinbaan. De treinbaan bestond uit twee cirkels die verbonden waren met een wissel en er was een tunnel. De patiënt werd neergezet als iemand die telkens in hetzelfde kringetje van de mislukking bleef rondraaien. Het werd door de rondrijdende trein gesymboliseerd. Besproken werd wat hij zou kunnen doen om in een ander spoor terecht te komen. Een concrete stap, die niet groot hoeft te zijn en die dezelfde week gedaan kon worden. Nadat hij besloten had iets van een succesje te gaan boeken mocht hij zelf de wissel omzetten van de treinbaan. Zo simpel kan therapie blijkbaar zijn!

#### *Multidisciplinair werken in coherentie, de kwaliteitsmodule van de toekomst*

Jos Stor-Reuling, kinder- en jeugdpsychiater en systeemtherapeut en Jan Willem van Lochem, maatschappelijk werker en systeemtherapeut, brachten met passie en vuur hun workshop over hartcoherentie. We gingen zitten in een grote kring en keken naar een computer en een scherm waarop al van alles gebeurde. We werden meteen in het diepe gegooid en iemand van de groep ging aan de computer; met een clipje op de

oorlel konden we meekijken met haar hartcoherentie; zowel de hartslag als het ritme. We zagen pieken en dalen wanneer Stor-Reuling vroeg naar fijne en minder fijne momenten. Ze vertelde over de hechting van moeder en kind; als moeder en kind optimaal ingetuned zijn, loopt de hartfrequentie gelijk. Om ook dit in de therapiekamer te creëren is zowel een goed gesprekspartner nodig als een computer om te zien of je dit optimale contact hebt bereikt.

Ook door imaginatie en ontspanning kan een goede hartfrequentie bereikt worden. De groep werd aan het werk gezet met een ontspannende imaginatie. Helaas kon er maar bij één persoon de hartcoherentie gemeten worden.

Het was een inspirerende workshop. Het is goed om te weten dat we ‘optimaal therapeutisch contact’ kunnen meten.

### **Een optreden van terugspeeltheater DRAAD**

Deze voor Wolters bekende theatergroep heeft ook op het eerste congres opgetreden, en nodigde de zaal uit herinneringen aan de afgelopen vijftien congressen aan te reiken. Met dit materiaal ging de groep creatief aan de slag waardoor op hilarische wijze een beeld ontstond van Wolters als redder in de nood van de getergde workshopgever. Ook werd Wolters’ verbijstering verbeeld over de reacties van twee kritische congresgangers en een dito manager. De uitdaging om een afwijkend groepslid erbij te houden werd vakkundig neergezet. In een uur tijd

werden we met muziek, zang en spel meegevoerd in een wonderde wereld die uiteindelijk gewoon de onze is.

De gedenkwaardige serie congressen werd door de Dankbare GroepsFanaten afgesloten met een borrel. Veel waardering voor Wolters die het initiatief heeft genomen voor deze interessante en goed bezochte congressen met voeding voor ratio en ziel. Lof!

**Anne-Marie Claassen en Silvia Pol**