

Achter de schermen

Op de zoektocht naar een intervisiemodel dat recht doet aan zowel de inhoudelijke vraag van de deelnemer als aan de dynamiek van de groep kwam de sector Groepsdynamisch Coachen van de NVGP uit bij het Backstage-model. In dit artikel wordt de achtergrond van deze keuze en de werking van het Backstage-model beschreven.

Gerrit de Bruine is vrijgevestigd klinisch psycholoog/psychotherapeut in Oosterbeek.*

Naar aanleiding van zijn presentatie over de Backstage-groep op het NVGP-congres van november 2007 zochten de leden van de sector Groepdynamisch Coachen contact met Christer Sandahl, groepspsycholoog, onderzoeker bij het Karolinska Instituut in Stockholm en oud-voorzitter van de IAGP. Wij vonden zijn model zo boeiend dat wij hem uitnodigden om ons in Nederland hierin te trainen.

Oorspronkelijk vonden we in de bestaande literatuur andere benamingen voor het Backstage-model, zoals Supportgroups for managers (Edenius 2007), Group Supervision for Managers (Sandahl, 2006) en Dialogue-groups for physicians (Sandahl et al., 2007). Onderzoek naar leiderschapsthema's in organisaties en groeps-counseling in het bedrijfsleven en in de gezondheidszorg, heeft een belangrijke plaats in het onderzoeksprogramma van het Karolinska Instituut. In twee onderzoeksprojecten werden managers van de gemeente Stockholm (Sandahl, 2006) en artsen van een plaatselijk ziekenhuis betrokken (Sandahl, 2007). Zowel op het

individuele niveau als op het organisatorische welzijn van de deelnemers werden belangrijke positieve effecten gevonden.

Achtergrond en visie op het model

In de populair wetenschappelijke literatuur over leiderschap wordt dit thema nogal eens benaderd vanuit het idee dat leiderschapskwaliteiten vooral gebaseerd zijn op een set van individuele vaardigheden, die trainbaar zijn. Edenius (2007) stelt dat dit voorbijgaat aan de complexiteit waarmee de formele leider en de sociale en organisatorische omgeving een voordurende interactie met elkaar vormen. Veel leiderschapsvragen blijken over deze complexe interactie te gaan. Alledaags leiderschap kan worden beschouwd als het omgaan met situaties die nogal eens anders zijn dan wat in deze literatuur beschreven staat.

Leiderschapsvragen gaan vaak over hoe om te gaan met zaken die min of meer buiten onze controle staan. Naar aanleiding hiervan voert Edenius reflectie als centraal

* Met dank aan Marja van Aken voor haar kritische commentaar.

begrip op. Hierbij gaat het erom hoe de complexe dagelijkse realiteit door de manager wordt geïnterpreteerd. Het begrijpen van de betekenis, gecreëerd in de interactie tussen mensen, kan de leider helpen zich te richten op deze interactieve processen en te bewegen van reflectie naar actie. Mits gedeeld met de volgers, wordt dit gezien als essentieel voor goed leiderschap.

Het proces van reflectie als het hart van de ontwikkeling van de ‘innerlijke’ leider, is intuïtief van aard en vindt plaats in een context van actie. Voorbeelden hiervan zijn: hoe problemen op nieuwe wijze te kaderen (*framing*), hoe te kijken naar conflicterende waarden, hoe om te gaan met onzekerheid en instabiliteit.

Edenius verwijst naar de jachtigheid die organisaties en systemen heden ten dage kenmerkt. De waan van de dag regeert zozegd, iedereen heeft het druk, zelfs een niet onbekend verschijnsel in gezinnen met hardwerkende ouders. Ook als therapeuten zullen we, gezien de noodzaak tot het draaien van productie, deze tendens herkennen. Als tegenwicht zal er *backstage* ruimte moeten worden gemaakt, zodat reflectie een kans krijgt. Blijven leren en je ontwikkelen door reflectie wordt als noodzakelijk gezien, niet alleen voor het individu maar ook voor de organisatie als geheel. Leiders en professionals, die een stap terug zetten en ruimte maken voor reflectie, zijn beter in staat de complexe dilemma’s van het werkveld aan te kunnen. Bovenstaande ideeën leiden tot de opzet van de Backstage-groep; een groep waarin

de leden, even niet op het toneel van het dagelijks werk, in veiligheid kunnen reflecteren op hun werksituatie. Voor professionals van een vergelijkbaar organisatie-niveau, blijkt de meerwaarde van reflectie in een *peer group*, gebruikmakend van de impliciete kennis van de groepsleden, zeer zinvol.

Beschrijving van het model

In de eerste bijeenkomst wordt in een voorstellingsronde naast persoonlijke informatie ook expliciet stilgestaan bij ieders werkcontext. Van hieruit worden de verwachtingen en leerdoelen geformuleerd. De rol van de groepsleider wordt toegelicht en er wordt uitleg gegeven over de werkwijze. Hierbij is het belangrijk dat het vooral over dilemma’s moet gaan en niet zozeer over oplossingen. Het ontwikkelen van ‘meervoudige’ perspectieven op het ingebrachte dilemma staat centraal.

Het benadrukken van de vertraging is van belang, waarbij onderzoek en verdieping door het *reflecting team* perspectieven kunnen geven op de context van het ervaren probleem. Vaak ervaart de presentator zich ingeklemd bij een ingebracht probleem of dilemma. Juist het verbreden en contextualiseren geeft een ruimer perspectief op het probleem en het dilemma wordt duidelijker. Ten slotte worden spelregels omtrent aanwezigheid en vertrouwelijkheid benadrukt. Werkafspraken worden gemaakt in termen van een contract, waarna gestart wordt met het Backstage-model.

In een format van 50 minuten zijn vier fasen te onderscheiden, waarbij per format ruimte is voor één inbrenger. De groepsleider bewaakt het format en de tijdsgrenzen.

Fase 1: *het dilemma in kaart brengen (10 minuten).*

Een groepslid brengt een dilemma of vraag in en vraagt daarna een ander groepslid hem te interviewen gedurende 7 minuten. De groepsleider ondersteunt de interviewer zo nodig.

Daarna kunnen andere groepsleden aanvullende informatieve vragen stellen, die het beeld verhelderen, indien nodig gevolgd door de groepsleider. Op dit dilemma gaat de groep later associëren. Soms kan het helpen als er een organogram op het bord komt van de organisatie of een tekening van een teamplaatje, om een goed beeld te krijgen van de context.

Deze fase eindigt met het (her)formuleren van het dilemma door de inbrenger.

Fase 2: *het opstellen van een hypothese (25 minuten).*

De groep wordt in drietallen opgesplitst en krijgt 15 minuten de tijd om hypothesen te formuleren over wat men denkt wat er hier aan de hand is. De presentator trekt zich (ook letterlijk) terug door iets naar achteren te gaan zitten en te luisteren. Het is belangrijk om de subgroepen te stimuleren opties, veronderstellingen en hypothesen te formuleren en geen oplossingen te geven. Zo verbreedt zich de kijk op het probleem en ontstaat er verdieping. ‘Het zou kunnen zijn

dat ...’ geeft ruimte en veiligheid en laat het voor de inbrenger open om eruit te pikken wat hem of haar aanspreekt. De gespreksleider inventariseert op een flap de hypothesen vanuit de subgroepen, zonder discussie. Hier kan overprikkeling dreigen, daar de presentator tijd nodig heeft om deze informatie te laten landen. Er mag wel om verheldering worden gevraagd. In principe is alles goed wat er ingebracht wordt.

De groepsleider nodigt de presentator uit weer in de kring te komen en vraagt vervolgens om reactie op de geformuleerde hypothesen rond het ingebrachte dilemma. Welke opties spreken aan, welke niet? Hoe zou de presentator het dilemma nu (her)formuleren? Interessant is dat deze formulering door het proces kan verschuiven, daar er andere perspectieven zijn ingebracht. De fase eindigt met de vraag in welke globale richting de inbrenger wil gaan voor een mogelijke oplossing.

Fase 3: *actieplan (10 minuten).*

Groepsdiscussie vindt plaats over mogelijk alternatief gedrag van de presentator binnen het gepresenteerde dilemma; wat zou dit voor effect kunnen hebben, bijvoorbeeld op de context waarin het probleem zich voordoet? De groepsleider waakt ervoor, dat het niet te ver uitwaaiert en voldoende bij de focus van de presentator blijft. Optioneel is de groep zonder presentator te laten praten over een mogelijk aanpak rond het ingebrachte dilemma.

Deze fase eindigt met herformulering van het ingebracht dilemma door de inbrenger en de te nemen volgende stappen.

Stap 4: meta-reflectie (5 minuten).

De groepsleider vraagt aan de presentator hoe hij het proces heeft ervaren. Wat deed het met hem om dit alles te horen? Zo blijkt nogal eens dat de betrokkenheid van de groepsleden op de presentator als zeer steunend wordt ervaren. Ook de andere groepsleden wordt gevraagd hoe ze het proces hebben ervaren. De groepsleider kan nu ook (groeps)observaties teruggeven over het proces als geheel.

Een psycholoog werkzaam in een gevangenis brengt het volgende probleem in de groep. Ze heeft te maken met een zeer agerende gedetineerde, die weigert te werken vanwege allerlei angst- en lichamelijke klachten en die tevens het personeel tot het uiterste drijft door alles aan te klagen wat denkbaar is. Er is een nogal vijandige sfeer ontstaan op de afdeling en het team reageert met de wens hem te willen overplaatsen. De psycholoog ziet wel wat in hem, gezien haar kennis van zijn problematiek en voorgeschiedenis en vindt dat er wel wat te doen valt met deze man; ze spreekt hem wekelijks en vaak ook tussendoor. Het team klaagt regelmatig bij de psycholoog over zijn gedrag en cliënt klaagt over de vijandige houding van het personeel. De psycholoog merkt de neiging hem tegen het team te willen verdedigen en komt steeds meer klem te zitten en een krijgt een gevoel te falen naar twee kanten.

Vanuit de groep komen de volgende hypothesen naar voren:

- *Zou het kunnen, dat de inbrenger te weinig oog heeft voor het team dat wor-*

stelt met deze man en wellicht steun verwacht hoe hiermee om te gaan?

- *Voelen ze zich verwaarloosd, terwijl de gedetineerde alle aandacht krijgt?*
- *Kan het zijn, dat de psycholoog de gedetineerde wil redden uit de negatieve invloed van het team?*
- *Hoe zou gedetineerde dit bij de psycholoog onbewust kunnen uitlokken, als zij alleen met hem in de spreekkamer zit?*
- *Welke overdracht speelt er mogelijk: een hulpeloze en (aan)klagende man, die hoopt dat de ander het probleem voor hem oplost?*
- *Kan hij haar mogelijk diskwalificeren, als zij dat niet blijkt te kunnen? Is dat een te verdragen iets of wil de psycholoog dat niet horen en doet ze er alles aan dit niet te voelen?*
- *Is er herhaling van machtloze ouders in zijn geschiedenis?*
- *Is het een machteloos team dat dit omzet in agressie en neiging tot uitstoting?*
- *Zou er sprake kunnen zijn van splitsing waarbij het team voelt wat deze man doet (uitageren van de onmacht) en de psycholoog het tegenovergestelde (redden van de onmachtige)?*
- *Eén deelnemer verwoordt een gevoel van isolatie en eenzaamheid bij de psycholoog, als deze zich met haar identificeert. Is er een mogelijkheid meer te delen?*

De psycholoog komt terug in de groep en reageert op de geformuleerde opties.

Ze verwoordt hoe goed het haar doet gehoor te krijgen voor wat ze meestal in haar eentje zit te doen; ze realiseert zich

inderdaad haar neiging tot redden, bekend even tussendoor, dat dit ook in haar positie in het stamgezin speelt. Het geeft haar ruimte als ze zich realiseert hoe het team, de gedetineerde en zichzelf zich mogelijk allen verwaarloosd voelen en van daaruit boos en verongelijkt reageren. Het gehele systeem lijkt zichzelf in stand te houden. Het doet haar goed te realiseren dat zij niet de enige is en het niet zozeer als een persoonlijk falen hoeft te duiden; zou dat dan ook niet voor de andere partijen gelden?

In de actiefase wordt besproken wat mogelijk te doen valt. Eigen stappen naar een andere aanpak worden besproken en suggesties vanuit de groep doorgenomen. Ten slotte geeft de inbrenger aan dat ze meer verbinding met het team wil gaan maken en de ervaren machteloosheid bespreekbaar wil maken, vanuit haar kennis van de pathologie (overdracht naar het team) bij de man. Begrip hiervoor en afspraken over hoe met dit gedrag om te gaan zou kunnen helpen het meer als een gezamenlijke klus te zien, waardoor zowel team als psycholoog meer samenwerken.

In de afrondende meta-reflexie wordt ook herkenning gegeven door de andere deelnemers over de soms geïsoleerde positie van de psycholoog in deze instellingen. Het intensief meedenken van de ander wordt ervaren als bevrijdend voor de inbrenger. Ook het ervaren van steun als een onderdeel van het leren omgaan met lastige mensen is niet altijd vanzelfsprekend. Daar het geen behandelcentrum is, blijft ook de vraag hoe inzichten vanuit de (klinische) psychotherapie te vertalen zijn naar een

justitiële setting. Aandacht voor parallelprocessen en splitsingsfenomenen vraagt ook om herkenning en om een eenvoudige vertaling naar niet professionals, waarmee bepaalde gedragingen en fenomenen in een te begrijpen perspectief komen te staan.

Rol en attitude van de groepsleider

De groepsleider heeft de algemene leiding en bewaakt het format, de werkafspraken en de tijd. Tevens bewaakt hij de groepsnormen en -cultuur, die erop gericht zijn om op respectvolle wijze mee te denken bij dilemma's van collega's. Indien vanuit de groep eenzijdigheid dreigt kan de groepsleider 'tegen gaan hangen' en een ander perspectief inbrengen. Zo kan een neiging te zeer gaan psychologiseren het noodzakelijk maken om de werkcontext meer naar voren te halen.

De groepsleider neemt een veelpartijdige houding aan, zoekt samen met de groep naar zoveel mogelijke andere interpretaties van het ingebrachte probleem, zodat zowel verbreding als verdieping kan ontstaan. De metafoor van de lens waarmee je in- en uitzoomt, vergroot het vermogen tot inzicht en latere actieplanning.

Hij schept een klimaat waarin onzekerheid en niet-weten kan bestaan en tolerantie wordt bevorderd voor ambiguïteit en het verdragen van het dilemma als zodanig en waar geen eenduidige oplossing voor bestaat. Een onderzoekende houding creëert nieuwsgierigheid, waarin andere invalshoeken verruiming op kunnen leveren voor het vaak als ingeklemd en beperkend ervaren probleem.

Het minder persoonlijk maken van de externe realiteit, die verdragen moet worden (bijvoorbeeld bij het omgaan met verschillende rollen) en niet meteen opgelost hoeft te worden, geeft innerlijke ruimte en bevordert een andere omgang met het dilemma. Deze grondhouding van de groepsleider staat model voor wat in de groep kan worden overgenomen als een vaak nieuwe en minder inperkende houding bij de groepsdeelnemers.

Groepsproces

Naast de rol van de groepsleider is het steeds weer verrassend hoe mild en acceptierend de groep in de onderliggende identificatie met de presentator een eigen rol en functie kan hebben.

De stille dynamiek doet zijn werk en wordt meestal ervaren als steunend en helpend.

De presentator kan de kracht van de helpende groep ervaren, die zich druk maakt over de inbreng alsof het over henzelf gaat. De identificatie en herkenning doet zijn eigen werk en behoeft slechts kadering en soms explicitering door de groep zelf of door de groepsleider. Alle groepsdynamische processen die we kennen vanuit onze therapiegroepen kunnen zich hier voordoen. De groepsleider kan dit gebruiken, zoals bij verheldering van parallelprocessen, wat het leerproces in de groep versterkt. Ook kan de groepsleider bij dreigende psychologisering of erger, pathologisering, niet onbekend bij (groeps)therapeuten, deze begrenzen door meer naar de relatie van de context te gaan en deze centraal te stellen.

Het stilstaan bij angst en schaamte, zowel bij de presentator als bij groepsleden rond thema's als falen en tekortschieten in iemands rol, geeft een geweldige *boost* aan het groepsproces.

Backstage is het van groot belang om kwetsbaardere gevoelens dragelijk te maken, daar men zich dit *on stage* meestal niet kan permitteren. Vaak wordt dit weggedrukt als een teken van incompetentie. De centrale focus moet niet liggen op de probleempersoon, maar op de professional, die in zijn rol een probleem dan wel een contextueel dilemma ervaart. De groep kan helpen om een nog competentere professional te worden. Het leren van je eigen en elkaars ervaring is immers de motor van elk cohesief groepsleerproces.

Conclusie

Wat voor leidinggevenden en managers geldt, kan voor vele andere professionals gelden. Men kan denken aan artsen, schoolhoofden, teamleiders, psychologen, pastores en zelfs aan hardwerkende ouders; voor deze doelgroepen is het zinvol om systematisch te reflecteren op hun eigen rol en functioneren binnen de context van hun werk. Het gaat vaak om professionals die in eenzame posities hun werk doen en weinig tijd en ruimte hebben stil te staan bij hun eigen dilemma's samen met anderen. Het *Backstage*-model kan ingezet worden door groepstherapeuten die hun ervaring en kennis van methodieken en groepsprocessen willen uitbreiden naar een coachingsaanbod.

Literatuur

Bergman, D. et al. (2007). Effects of dialogue groups on physicians' work environment.

Journal of Health Organisation and Management, Vol. 21 No. 1, 27-38.

Edenius, J. (2007). *Support Groups for Managers*, Karolinska Institutet.

Interne publicatie.

Sandahl, C. (2006). Group Supervision for Managers. *International Journal of Group Psychotherapy*, No. 1, 2006.