

# Van groepsdynamisch coach naar groepstherapeut

Gonnie Kugel is teamcoach, procesbegeleider en groepstherapeut.

Sinds ik op een later tijdstip in mijn carrière groepstherapeut ben geworden, verbaas ik me er steeds meer over hoe weinig groepstherapeuten ook teamcoach zijn. Er is eigenlijk geen beroepsgroep die meer ervaring en kennis heeft over groepen en toch kom ik ze te weinig tegen. Eerst deed ik het af met: 'Ze zijn opgeleid om met patiënten te werken, dus ze zullen wel niet geïnteresseerd zijn in teams binnen organisaties.' Maar toen ik actiever werd binnen de NVGP merkte ik ook dat het twee werelden zijn, het bedrijfsleven en de gezondheidszorg, en dat er wel degelijk interesse was, maar dat veel groepstherapeuten veel te bescheiden zijn over hun expertise en dat het voor hun lastig is om de stap naar acquisitie te maken. Ik ben betrokken bij de oprichting van de sector Groepsdynamisch Coachen en sindsdien overtuigd dat groepstherapeuten organisaties veel te bieden hebben. Maar misschien is het wel leuk om te vertellen waarom ik denk dat ik recht van spreken heb.

## Bedrijfsleven

Vanaf mijn studietijd houd ik me al bezig met het coachen van teams, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid. Eerst bij

twee training- en adviesbureaus en nu al weer zes jaar als zelfstandige. Ik ben afgestudeerd in de economische sociologie. Bij mijn studiekeuze heb ik destijds erg getwijfeld of ik sociologie of sociale psychologie zou moeten kiezen. Het moest in ieder geval wel over groepen gaan, dat wist ik zeker. Uiteindelijk vond ik de (maatschappelijke) context van de groep zeker zo interessant als de groep zelf. Dus ging ik sociologie studeren in Rotterdam. Ik heb nooit spijt gehad van deze keuze. Elke keer ben ik weer gefascineerd door de dynamiek binnen en rondom een groep. Het gaat nooit vervelen.

Vijftien jaar geleden merkte ik dat ik intuïtief wel een aantal dingen aardig deed, maar toch niet altijd aan collega's kon uitleggen waarom ik nou welke interventie deed en wat er precies aan de hand was binnen het team.

Ja, en welke opleiding ga je dan volgen? Ik haalde allerlei brochures, maar ik werd er niet erg vrolijk van. Een tweedaagse training over teamcoaching kon ik volgen en dat was het indertijd. Dat vond ik veel te weinig. Dus ging ik naar Tavistock (Leicester, Engeland), volgde een jaar een opleiding psychodrama voor trainers (bij Lex Mulder) en toen las ik in een brochure

dat er een opleiding was van de NVGP waarin modules groepsdynamiek werden gegeven. Ik melde mij aan voor de TTKA module binnen de opleiding voor groepstherapeut. Tien keer bij Leo Tijhuis. Ik had toen nog het idee dat ik na één module zou stoppen. Maar de eerste keer bij de Viersprong in Halsteren, was ik gelijk in de ban van hetgeen in die module geboden werd. Ik kreeg opeens jargon aangereikt waar ik al jaren naar op zoek was. Hoewel ik amper wist wat een borderliner was, wist ik al wel veel van groepen en hielpen begrippen als groepscohesie, groepsontwikkelingsfasen, resoneren en parallelprocessen mij enorm.

### **Vreemde eend**

Ik was wel een vreemde eend in de opleidingsgroep, ik als teamcoach tussen al die therapeuten.

Ik leerde tijdens de eerste module om de dingen die in een groep gebeuren te kunnen plaatsen en daar een taal bij te hebben.

Heerlijk vond ik het. Eindelijk de opleiding waar ik al zo lang naar op zoek was. Ik kreeg de smaak te pakken en begon plannen te maken om de hele opleiding tot groepspsychotherapeut te volgen. En dat was helemaal nog niet zo gemakkelijk, omdat ik dan naast mijn baan verschillende stageplekken moest regelen.

### **Rijkdom**

Uiteindelijk heb ik gedurende drie jaar bij verschillende therapeutische gemeen-

schappen gewerkt en daarnaast in zes jaar de opleiding gedaan. Dit is de beste investering die ik voor mijn vak teamcoach heb kunnen doen. Wat een rijkdom, zowel de theoretische basis als het werk en de supervisie en intervisie die daaraan gekoppeld waren. In het begin was het wel wennen om de ene dag in de week teamcoach te zijn en de volgende dag groepstherapeut van een inzichtgevende groep voor borderliners of een groep met cluster-A-patiënten. In het begin was het best verwarrend. Ik weet nog dat ik met een collega een team begeleidde binnen een retailorganisatie en dat ik te veel groepsleden een persoonlijkheidsproblematiek oplakte. Mijn collega sprak mij daarop aan. Hij was geen groepstherapeut en vond dat ik een beetje doorsloeg in mijn diagnoses. Hij had helemaal gelijk, maar ja, ik was toen ook nog niet helemaal klaar met al mijn modules klinische psychologie aan de Open Universiteit, die ik er natuurlijk ook bij moest doen.

### **Professionaliteit**

Waar ik erg van onder de indruk was, was de professionaliteit van al de mensen die ik tegenkwam tijdens mijn opleiding en stages. Mijn co-therapeuten, supervisors en intervisoren. Wat een deskundigheid. In de trainingswereld waren er ook wel toppers, maar hier had iedereen gedegen geaccrediteerde opleidingen en veel kennis van zaken. Wat ik eigenlijk heel raar vond, is dat veel mensen benieuwd waren naar mijn ervaringen in het bedrijfsleven en vooral

mijn ervaringen als (team)coach. Als ik vroeg waarom zij, als het hen zo interessant leek, niet een deel van de week gezonde mensen coachten, dan kwam er een verrassend antwoord: 'Nou, ik weet niet of ik dat wel kan, of ik daar wel genoeg kwaliteit en kennis voor heb.' Ik begon eerst te lachen, want ik dacht echt dat mensen een grapje maakten. In de wereld waar ik vandaan kwam, kon iedereen – niet gehinderd door enige kennis of opleiding – een bordje op zijn deur hangen als (team)coach en daar rustig € 200 per uur voor vragen. Terwijl mensen die er echt voor doorgeleerd hadden (psycholoog, groepstherapeut) twijfelden aan zichzelf en € 65 per uur vroegen. Ik heb topcoaches gehad in de GGz die een kwart rekenden van collega's in het bedrijfsleven. Ik was stomverbaasd. Ik leerde ongelooflijk veel van hen en zij vroegen mij of ze het wel zouden kunnen... Natuurlijk kan niet elke psychotherapeut in het bedrijfsleven werken. Enige affiniteit en kennis over organisaties is mooi meegenomen. Maar wat een bagage nemen groepstherapeuten mee!

### Haarscherp

Een aantal dingen ben ik binnen teams anders gaan doen sinds ik ook groepstherapeut ben. Ik waak er voor dat ik gedrag te snel aan een individuele deelnemer toeschrijf. Vaak houden bepaalde patronen binnen het team gedrag in stand. Deelnemers laten in een ander team soms heel ander gedrag zien, maar doordat ze een bepaalde rol toegedicht hebben gekregen

door het team, zitten ze soms vast in hun rol en het gedrag dat er bij hoort. Door de kennis over groepsinterventies die ik aange-reikt heb gekregen, laat ik de groep die patronen zelf benoemen en bijsturen. Als het echt nodig is, werk ik individueel binnen de groep, maar vaak lossen groepsleden het zelf op. Ik heb ook veel meer oog gekregen voor bewuste en onbewuste processen die binnen groepen spelen en kan het team hier op een goede manier in begeleiden.

Wat ik zelf een meerwaarde vind van een groepstherapeut die ook teamcoach is, is dat hij haarscherp ziet wat gezond en minder gezond gedrag is. Tegenwoordig wordt er regelmatig te snel een label op mensen geplakt. Deelnemers komen soms in trainingen met de mededeling dat hun baas vindt dat ze zich autistisch gedragen. Gedrag wordt tegenwoordig snel gelabeld met pathologische termen: 'Hij is een echte narcist'; 'zij is een borderliner'; 'hij heeft ADHD'. Het lijkt of iedereen diagnoses mag stellen, wat voorheen aan specialisten was voorbehouden. Het leuke boekje van Willem van der Does *Zo ben ik nu eenmaal!* dat verscheen in 2004, bracht de psychiatrie heel dicht bij het bedrijfsleven en de DSM-terminologie kon nu gewoon worden gebruikt om je collega's te typeren. En dat is leuk zolang het met een kwinkslag gebeurt, maar funest als het door leken serieus toegepast wordt.

### Affiniteit

Is het nu zo dat ik vind dat elke groepstherapeut geschikt is als teamcoach? Net zo goed

dat ik vind dat niet elke groepstherapeut geschikt is voor elke groep, vind ik dat niet iedereen teamcoach moet willen worden. De ene therapeut is nu eenmaal meer geschikt voor inzichtgevende groepen en de ander meer voor gestructureerde groepen.

Als teamcoach moet je beide vaardigheden in je vingers hebben. Je moet goed kunnen structureren en je moet op je handen kunnen zitten. Ook moet je affiniteit met de context hebben waarin het team functioneert en dat gaat verder dan met parallelprocessen kunnen werken. Je moet ook de structuur en cultuur van de organisatie kunnen begrijpen en het jargon enigszins volgen. Nu kom je met echte gezonde nieuwsgierigheid en je vooraf verdiepen in jaarverslagen van de organisatie een heel eind. Maar nogmaals, je moet hier wel affiniteit mee hebben. Leidinggevend van organisaties zitten niet te wachten of groepstherapeuten, maar wel op groepsdynamisch coaches die oprecht in hun team en hun organisatie geïnteresseerd zijn en mee willen denken met de vraag van het team. Dat is iets wat therapeuten goed moeten kunnen: we noemen het echter nu niet 'zorgdragen voor de therapeutische relatie', maar in vakjargon 'echt contact maken met de opdrachtgever'.

### **De moeite waard**

Uit bovenstaande kunnen we concluderen dat de weg voor een groepstherapeut naar groepsdynamisch coachen een stuk korter moet zijn dan de weg die ik als groepsdynamisch coach heb afgelegd, nu alweer

twaalf jaar geleden. Ik denk dat het zeer de moeite waard is om als groepsdynamisch coach de wereld van het bedrijfsleven te gaan verkennen. Ik denk dat het beide werelden veel toegevoegde waarde oplevert en dat het de kwaliteit van teamcoaching binnen het bedrijfsleven ten goede komt. Ik heb in elk geval in de wereld van de GGZ een schat van ervaring opgedaan die zich direct vertaalt in mijn werk. En die kwaliteit wordt zeker door opdrachtgevers gezien en gewaardeerd.

### **Aanbevolen literatuur**

Boomen, F. van den & Jaarsveld. J. van (red.) (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*.

Neer: Kloosterhof.

Clutterbuck, D. (2009). *Hoe haal ik het beste uit mijn team*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1997). *Het geheim van teams*. Schiedam: Scriptum Management.

Kets de Vries, M. (2012). *Het egeleffect*. Den Haag: Academic Services.

Lencioni, P. (2004). *De vijf frustraties van teamwork*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Lente, G. van (1997). *De groep. De kunst met groepen te werken*. Utrecht: Het Spectrum.

Lingsma, M. & Boers. A. (2008). *Help ik coach teams*. Utrecht: Uitgeverij Multi Media Coach.

Robbins, H. & Finley, M. (2001). *Waarom teams niet werken*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Schouten, J. & Baak, A. & Kammenga, W. (2007). *Verbeteren van teams*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels*. Deventer: Kluwer.