

# Gedoe in het team

Verslag van de workshop ‘Dit ga ik anders aanpakken in mijn team’ van Charles Huffstadt en Silvia Pol op het afscheidssymposium van Cor de Haan op 29 november 2012.

Ter ere van het afscheidssymposium van Cor de Haan, werd – hoe kan het ook anders – een workshop aangeboden over het werken in een multidisciplinair team. We begonnen met een warming-upoefening door kriskras door elkaar te lopen, terwijl je moest bedenken wat jou inspireert in het werken in je team om dit vervolgens kort te vertellen aan wie je tegenkwam. Dit zorgde voor enige hilariteit in de groep, want botsingen moesten voorkomen worden en er moest tegelijkertijd ook serieus nagedacht worden. Het ijs was meteen gebroken. Zoals de titel van de workshop al suggereert, werd er in de workshop niet gesproken over hoe een team idealiter behoort te functioneren in de praktijk, maar was er gekozen voor een meer praktische insteek zodat je aan het eind van de workshop met een opdracht de deur uit kon. Want – zo was de boodschap – gedoe in een team is eerder regel is dan uitzondering en dus is er altijd iets te verbeteren. Iedereen herkent denk ik wel gedoe in zijn team, zoals ergernis over die eindeloze, telkens terugkerende discussies, te veel drukte of juist matheid, vergeten afspraken, te laat komen van collega's en ga zo maar verder. Recente voor-

beelden van extreem gedoe met grote consequenties zijn in de media te vinden en dan vooral in de ziekenhuizen (denk aan neuroloog Janssen-Steur, Cardiologen Spijkenisse).

Maar wanneer spreken we eigenlijk van gedoe? Pol en Huffstadt legden ons dit aan de hand van de verschillende referentiekaders uit.

## Kaders

De psychodynamische theorie gaat ervan uit dat er binnen groepen en organisaties altijd een destructief potentieel aanwezig is, ook al wordt er op een gezonde manier samengewerkt. Immers, bij ieder mens speelt agressie en (behoefte aan) affectie een rol in de interactie met de ander, dus ook in elke groep en organisatie. Aangezien deze behoefte kan variëren in de persoon maar ook tussen personen, is er een voortdurende spanning aanwezig in het samenwerken met anderen. Elke organisatie kent een interne markt waar macht, status, privileges, eer, taken en verantwoordelijkheden verdeeld worden en er dus concurrentie ontstaat. De kans op destructiviteit is groter in organisaties waarin rela-

ties centraal staan; waarin het product zelf bestaat uit betrekkingen met mensen (Van Loo, 1995).

De groepsdynamica bekijkt gedoe op het niveau van de taak- en processtructuur, waarbij de eerste direct te beïnvloeden is, maar de tweede niet. De taakstructuur gaat over heldere afspraken over verantwoordelijkheid, afbakening van taken (wie doet wat), besluitvorming (wie en hoe), manier van vergaderen (wanneer, hoe lang en waarover) enzovoort. Wanneer er gedoe ontstaat in de taakstructuur, kun je dit meteen aanpakken door opnieuw afspraken te maken. Gedoe in de processtructuur ontstaat bij teveel of te weinig cohesie, teveel of te weinig spontane interactie, het ontbreken of vervagen van normen, en vastgeroeste of dominerende rollen. Teamprocessen, net zoals destructieve groepstherapieprocessen, zijn lastiger te veranderen en kosten tijd. Belangrijk is dat er voldoende veiligheid wordt ervaren waarbij er heldere normen en regels worden geformuleerd, dat verschillen binnen een team mogen bestaan, heldere sollicitatieprocedures worden gevolgd, dat er ruimte wordt gemaakt voor ontwikkeling als team en ook voor voldoende meta-communicatie (intervisie, supervisie, functioneringsgesprekken).

Als laatste kader wordt het psychodynamisch coachen genoemd (volgens het model van Janzing en Van Aken). Zij geven aan dat binnen een multidisciplinair team door verschillende aspecten gedoe kan ontstaan, namelijk op de oppervlakte/diepte-structuur, door parallelprocessen, doordat

het team beginnend/gevorderd is, de aanwezigheid van positieve factoren en/of destructieve processen.

Belangrijke elementen hierbij zijn een gemeenschappelijke visie, voldoende reflectieve attitude, tolerantie van onzekerheid, ruimte voor verschillen en grensbewustzijn.

### **Zinvol**

Aan het einde van de workshop gingen we in groepjes uiteen om te bespreken hoe het zit in het eigen team met de laatst genoemde elementen om dit vervolgens plenair terug te koppelen. Dan valt op dat er inderdaad in elk team gedoe is en dat het niet uitmaakt of je poliklinisch werkt of (dag)klinisch. Pol en Huffstadt hebben door deze workshop alle aanwezigen de kans en ruimte geboden om meer inzicht te krijgen in waar het gedoe mee te maken heeft en – nog belangrijker – handvatten geboden om hier direct mee aan de slag te gaan. Ze boden een veilige en ontspannen sfeer waarin toch ook kwetsbare dingen naar voren konden worden gebracht. Daarmee bood de workshop een leuke, ontspannen en vooral ook zinvolle bijdrage aan het symposium.

Gedoe in een team is nooit leuk, maar houdt je ook scherp. En om met een positieve en hoopvolle boodschap te eindigen, hier een opsteker van Cor de Haan: ‘De beste (behandel)relatie ontstaat wanneer de therapeut als goed genoeg wordt geëvalueerd door de patiënt, en niet als hij als fantastisch of zeer bekwaam wordt

beoordeeld.’ Gelukkig maar, feilbaarheid en onzekerheid is dus zo slecht nog niet... ook niet in de samenwerking met collega’s.

**Nadine Claessen**

Klinisch psycholoog

## **Literatuur**

Aken-van der Meer, M. van (2012). Het multidisciplinaire team: eenheid in verscheidenheid. Workshop op het NVGP-congres 23 maart 2012.

Loo, E.L.H.M. van (1995). Destructieve verschijnselen in organisaties. *Groepspsychotherapie*, 29 (3), 84-88.