

‘Goed is goed genoeg’

Verslag van het afscheidssymposium van Cor de Haan als P-opleider GGNet.

In de St. Josephkapel op het terrein van GGNet in Apeldoorn werd op 29 november 2012 afscheid genomen van Cor de Haan als P-opleider van GGNet en voorzitter van de Leerkring Psychologen. Eerder was hij voorzitter van onze vereniging, de NVGP. De middag werd dan ook gewijd aan De Haan zijn interessegebieden: groepstherapie, teamfunctioneren en het werken met mensen per persoonlijkheidsstoornis. De middag begon met een workshopronde en werd vervolgd met lezingen van De Haan zelf en Roelof Wolters. De middag werd uitgeluid met een prachtige film, gemaakt door huidige opleidingen. Daarnaast werd hem een afscheidboekje aangeboden met bijdragen van alle opleidingen van de afgelopen 24 jaar. Een emotioneel dankwoord van De Haan raakte iedereen. Het stokje werd symbolisch overgegeven aan zijn opvolgers, Silvia Pol als nieuwe P-opleider en Hans Fransen als voorzitter van de leerkring.

Naar aanleiding van dit afscheid werd De Haan een bundel aangeboden door Kees Lemke, lid van de raad van bestuur van GGNet, waarin zes artikelen van De Haan hand zijn opgenomen die zijn visie weergeven op de theorie en praktijk van het hanteren van de complexe behandelrelatie bij

patiënten met ernstige persoonlijkheidsproblematiek. De ondertitel luidt: ‘Over verbinden, verdragen, veranderen en loslaten binnen een veilige, voorspelbare en betrouwbare omgeving...’ Elke symposiumganger kreeg een exemplaar van deze bundel mee.

Dwarsliggers

De Haan begon zijn praatje met een aantal van zijn bekende oneliners, die hij vervolgens systematisch onderbouwde met interessante literatuur, geïllustreerd door eigen ervaringen die niet alleen voortkwamen uit zijn jarenlange ervaring met klinische psychotherapie.

Een van zijn stellingen was dat een patiënt met dertig jaar ervaring in overlevingsstrategieën en disfunctionele relaties vaak de therapeut en het behandelteam de baas is. Het is waar dat er bewezen behandelmethodes zijn, maar de methode moet worden overgedragen via een goede therapeutische relatie, en dat is niet altijd vanzelfsprekend. Zeker niet binnen een multidisciplinair team. Hoe houd je de therapeutische lijn vast? Hoe bied je voldoende *holding* en *containment*? En hoe haal je fluitend je pensioen met zo’n moeilijke doelgroep?

De Haan presenteerde literatuur vanuit verschillende richtingen die er voor pleit dat de therapeutische relatie belangrijk is, zoals onderzoek van Norcross die de therapeutische relatie als *evidence-based* neerzet. Scott-Miller zegt dat zestig procent van de behandel-effectiviteit door de therapeutische relatie wordt bepaald en Trijsbrug heeft aangetoond dat een therapeutische relatie die als heel goed wordt getypeerd minder effectief is dan wanneer de relatie als goed wordt ervaren. ‘Het zijn net mensen, die therapeuten.’

De Haan liet foto's zien van een wandelvakantie in Bhutan. Paarden droegen de bagage naar vijfduizend meter hoogte. Op een foto is een paard met een rode pruik te zien. De paardenman vertelde dat dit paard de dwarsligger is. Als hij dit paard in het midden of achteraan de groep zou laten lopen, zou hij de boel verstieren. Door zijn dwarsigheid heeft hij veel ervaring opgedaan en durft hij de moeilijkste routes te lopen in het berggebied. Voorop lopen is de beste plek voor dit paard. De Haan liet de zaal nadenken over de dwarsligger in ieders team.

Rampscenario's

In een therapeutische relatie kan ook veel mis gaan. ‘Je moet weten wat je aanbiedt, maar ook hoe je het aanbiedt.’ De Haan vertelde vanuit vijfentwintig jaar ervaring over een aantal rampscenario's die kenmerkend zijn voor teams waarin niet goed wordt samengewerkt. Een minder goede samenwerking of het niet nakomen van de behan-

delafspraken kan meerdere oorzaken hebben. Bijvoorbeeld: een teamlid kan redderfantasieën hebben, kan aardig gevonden willen worden, kan bang zijn voor boosheid of agressie of kan met de beste bedoelingen willen zorgen. Het team kan niet veilig genoeg zijn om problemen met de patiënt te kunnen bespreken. Een team kan te kritisch zijn, er kan niet geluisterd worden of men kan te snel reageren: ‘Dat je daar niet aan gedacht hebt!’ Supervisie en intervisie is belangrijk in een multidisciplinair team. Om met moeilijke patiënten te kunnen blijven werken, behoort het team een onmisbare inbedding te bieden voor teamleden.

De Haan had een klein onderzoekje uitgezet bij collega's met de vraag wat er zoal speelt aan moeilijkheden in het behandelen van patiënten; wat neem je mee naar huis? Hij kreeg dertig reacties binnen 24 uur. Het betrof onder andere moeite met suïcidedreigingen, angst om te falen en boze patiënten die diskwalificeren. Het werken in een team kan als goede buffer werken tegen te veel stress. Parallelprocessen, complementaire processen, collusies en splitsingsfenomenen zijn thema's die teams kunnen gebruiken als feedback op hun functioneren. De Haan pleitte voor een balans in ‘de methode als leidraad met het team als vangnet’.

Tijd voor het team

Roelof Wolters zette de lijn van De Haan voort door het spanningsveld te bespreken dat kan bestaan in teams: geeft het team

energie of is het team juist een slangenkuil? Is er nog wel tijd voor het team in een tijdperk van bezuinigingen, moderne managementstrategieën, centrale aansturing en minutenregistratie?

We kregen scholing in *lean manufacturing*, een managementstrategie ontwikkeld door Toyota met als doel verspilling, zaken die geen toegevoegde waarde hebben, te elimineren. Met voorbeelden vanuit commerciële bedrijven gaf Wolters de zaal een inkijkje in de wereld van teams. Wat is een goed functionerend team? Wat is de meerwaarde van een team? Is er voldoende tijd om met elkaar te communiceren? En luistert men dan wel?

Op dit moment is het erg hip om als GGZ-instelling te streven naar een *high-performance* organisatie. Wolters haalde Katzenbach en Smith aan; een team bestaat uit een klein aantal mensen met elkaar aanvullende vaardigheden dat zich inzet voor gemeenschappelijke hoofd- en deeldoelstellingen en een gemeenschappelijke aanpak waarop zij elkaar aanspreken. Om te kunnen functioneren als team zijn er afspraken en werkprocessen nodig, de zogenoemde oppervlaktestructuur van een team. Deze oppervlaktestructuur heeft onderhoud. Daarnaast heeft een team een leider nodig. Ondanks dat mensen, vooral in tijden van crisis, de voorkeur geven aan een zogenoemde narcistische leider, is uit onderzoek gebleken dat deze weinig effectief is als leider. Gemis aan empathie en een teveel aan eigendunk zijn juist geen ideale kenmerken van een sterke leider.

Bovendien is uit onderzoek gebleken dat de

narcistische leider slecht communiceert en dat dit het groepsproces niet bevordert. Dan levert het team slechte prestaties. Teams en groepen presteren het best met een die-nende leider. Deze bevordert onder anderen de mogelijkheden van de medewerkers, heeft een ethische visie en toont moed. Kortom, deze leider bevordert de autonomie van de medewerkers en dus ook de autonome werking van het team. Het team kan zich dan op een volwassen wijze richten op zijn taak en het werkplezier neemt toe. Een gezond team kenmerkt zich onder andere door openheid, eerlijkheid, een respectvolle omgang en het nakomen van afspraken.

Wolters eindigde zijn praatje met een relaas over teams en het belang van goed afscheid nemen, zodat er ook ruimte is voor de start van een opvolger. Pas wanneer voldoende gerouwd is om verlies, is er ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. Hij droeg daarmee mooi bij aan het afscheidsritueel dat de insteek was van deze mooie middag: het afscheid van Cor de Haan.

Anne-Marie Claassen