

# Stressmanagement bij medische noodhulpverleners

Rudolf Steinberger werkt met individuen en groepen in eigen praktijk voor psychotherapie en seksuologie in Amsterdam ([www.living-history.nl](http://www.living-history.nl)), en sinds 2005 als freelance stressconsulent voor Artsen zonder Grenzen.

## Inleiding

Deze bijdrage gaat over de stressmanagementgroepen van Artsen zonder Grenzen. Besproken worden de werkopdracht van de Psycho-Social Care Unit, de opbouw van een noodhulpproject als ‘systeem’ waarbinnen die groepen plaatsvinden en de concepten stress, coping en veerkracht. Onder de noemer stressmanagement ressorteert een verscheidenheid van groepen. Dit artikel geeft zeven voorbeelden.

Artsen zonder Grenzen verleent medische noodhulp bij door mens of natuur veroorzaakte rampen, zonder aanzien des persoons en ongeacht sekse, religie, huidskleur of etnische afkomst. Artsen zonder Grenzen is neutraal, niet afhankelijk van overheidsgelden, werkt transparant en getuigt van gedane waarnemingen in crisisgebieden (*témoignage*).

## Eén keer bijeen

De stressmanagementgroepen voor medische noodhulpverleners en andere medewerkers van Artsen zonder Grenzen (*Médecins sans Frontières*, *MSF*) komen doorgaans

maar één keer bij elkaar. Hun opzet wisselt met de selectie aan medewerkers in een groep, en de plek van hen in de organisatie van een noodhulpproject. Qua inhoud lopen de groepen uiteen van psycho-educatie, training en narratieve reconstructie van een kritiek incident, tot werken met één focaal conflict; soms wordt het supervisie voor vrijwillige gezondheidsvoorlichters in lokale gemeenschappen dan wel consultancy voor het managementteam van een noodhulpproject. De consulenten van de Psycho-Social Care Unit (PSCU) weten het nooit van tevoren, elke groep is goed voor een verrassing. Eén ding daarentegen hebben alle groepen gemeen, en dat is de werkopdracht van de PSCU: het ondersteunen van individuele medewerkers in uiteenlopende landen, zowel vanuit Amsterdam tijdelijk uitgezonden expats als *national staff* (NS) in het betreffende land, bij het omgaan met stress. Dit omvat zowel voortgezette en oplopende stress als ook acute en posttraumatische stress na kritieke incidenten. National staff is doorgaans verreweg in de meerderheid. Op één expat komen ongeveer vijf à tien lokaal ingehuurd medewerkers.

'... even je  
rugzak neerzetten  
en rusten'

## **De Psycho-Social Care Unit**

In 2011 heeft de PSCU 132 stressmanagementgroepen uitgevoerd en daarmee 1015 medewerkers bereikt. Een groep had gemiddeld 7,7 deelnemers, met een spreiding van 2 tot 20 of meer. De groepen werden gehouden door (meestal twee) consulenten tijdens 13 kortdurende ondersteuningsmissies. Tevens werden er 347 individuele steunende gesprekken uitgevoerd. De teller staat op gemiddeld 10 groepen en 27 individuele gesprekken per missie van veertien dagen (inclusief reistijd).

De PSCU wordt geleid door een klinisch psycholoog op het hoofdkantoor van MSF in Amsterdam, waar ook een psychologe en een secretaresse werkzaam zijn. Daarnaast beschikt de PSCU over een pool van 18 consulenten, die naast hun vaste werk in de

geestelijke gezondheidszorg één à twee keer per jaar kortdurende ondersteuningsmissies uitvoeren.

PSCU-medewerkers en -consulenten werken op basis van vertrouwelijkheid en geheimhouding. Ze rapporteren niet over individuele gevallen aan het management of de HR-afdeling van MSF en hebben geen formele invloed op beleids-, operationele- of HR-beslissingen.

### **Individuele steun in groepen: efficiënt, dichtbij, met vereende krachten**

De vraag dient zich aan waarom steun bij stress (onder andere) in groepen geboden wordt, terwijl de werkopdracht van de PSCU is gericht op individuen.

De eerste reden met groepen te werken is dat PSCU-consulenten tijdens een kortdurende missie niet genoeg tijd zouden

hebben om alle medewerkers individueel te ontvangen. Werken met groepen is efficiënt.

Ten tweede ontstaat een deel van de stress van medewerkers binnen de groep waartoe ze behoren. Denk bijvoorbeeld aan expats die uitgezonden zijn naar een land in Centraal-Afrika. Ze werken samen in een afgelegen dorpje, dat slechts bereikbaar is door een wekelijks eenmaal beschikbare vlucht met een propellervliegtuig van United Nations Humanitarian Air Service, gevolgd door een twaalf uur durende rit door de *bush* met een terreinwagen. Deze expats leven tevens samen in een *compound* van lemen hutten met rieten dak. Er is niet veel fantasie nodig om je voor te kunnen stellen dat de spanningen soms hoog kunnen oplopen. Sowieso kunnen destructieve processen in alle soorten groepen voorkomen (Ter Haar 2011). Stressmanagementgroepen vinden plaats in de setting waarin de mensen werken en leven. Werken met groepen gebeurt dichtbij het probleem.

Een derde reden is gelegen in het specifieke vermogen van groepen om een warm en veilig gevoel van verbondenheid en gedragen worden te verschaffen. Immers, in de bush bestaat er geen ggz. Na een kritiek incident moeten expats het tijdelijk en national staff moet het altijd stellen met zelfhulp, wederzijdse steun en aanspraak op de beschikbare veerkracht. Steun uit de groep waarin mensen leven en werken is vaak de enige beschikbare hulpbron. Een groep kan stress genereren, maar de steunkracht van een groep kan ook veel groter

zijn dan de som van individuele krachten. Werken met groepen transformeert stress en bundelt de krachten.

### **Stress, verwerking en veerkracht**

Teneinde conform de PSCU-werkopdracht steun bij stress te kunnen verlenen, moeten we het fenomeen 'stress' begrijpen. Wat zijn gezonde en pathogene reacties op stress?

Alle mensen staan dagelijks voor opgaven en uitdagingen om de kost te verdienen en hun leven te organiseren. Een opgave volbrengen vergt inspanning, en daarop volgt welverdiende rust en ontspanning. Als een uitdaging groter is dan wat men gewend is en aan kan, spreken we over een stressor. Navenant moet de inspanning omvangrijker zijn, eveneens gevolgd door ontspanning. Stress komt in ieders leven voor. Echter, expats die voor enkele maanden naar een crisisgebied uitgezonden zijn, hebben met extra stressoren te maken: bescheiden leefomstandigheden, extreem klimaat, wonen en werken in één setting, teamconflicten, taal- en cultuurverschillen, weinig mogelijkheden voor vrijetijdsbesteding of om intimiteit en seksualiteit te beleven. Daarbij komt het risico van secundaire traumatisering door het zien van geweldsslachtoffers, en in enkele gevallen het meemaken van een traumatisch incident.

Stressoren activeren waakzaamheid en actiebereidheid op verschillende manieren en niveaus. Dit is een houding van alertheid, die op een vecht-vluchtreactie lijkt.

Lichamelijke reacties als verhoogde hartslag horen daarbij. Bij een gezonde verwerking van stress hoort de daaropvolgende deactivatie en rust.

Van een ongezonde stressreactie is sprake als de activatie blijft voortbestaan na het doven van de stressor. Over-activatie kan betrekking hebben op de activatieduur (te lang), of op de intensiteit (te hoog voor de gegeven uitdaging). Een negatieve cirkel van stressreactie leidt op termijn tot lichamelijke, emotionele en gedragsreacties. Bij de eerste horen uitputting, somatische klachten zoals buik- en hoofdpijn en spanningsklachten, hoge bloeddruk, hyperventilatie en slaapproblemen. Onder emotionele reacties verstaan we angst, het gevoel overspoeld te worden, lage eigenwaarde, schuld- en schaamtegevoelens en piekeren. Gedragsreacties zijn vermeerderd roken en drinken, geïrriteerde of agressieve reacties, overgevoeligheid, impulsiviteit, roekeloosheid, apathie of zelfverwaarlozing.

Langdurige overbelasting en negatieve stressreactie leiden tot burn-out, die zich voorts manifesteert door terugtrekking, onthechting en cynisme.

Het hervinden van rust en een gezonde omgang met stress vraagt om aandachtig waarnemen van stressoren teneinde de actiebereidheid met een gepaste reactie vorm te kunnen geven. In één woord: stijlflexibiliteit. Verschillende mensen hebben verschillende stijlen in de omgang met hun taken en met stress. Waar bijvoorbeeld de één zijn problemen graag met een vertrouwenspersoon doorspreekt, geeft de ander

de voorkeur aan mediteren. Over het algemeen geldt: alle vormen van sociale steun, van het thuisfront en van collega's ter plaatse, zijn welkom. Het internettijdperk heeft humanitaire uitzendingen veranderd: zelfs in de bush kan meestal, zij het soms in beperkte mate, geskyped worden met het thuisfront.

Leden van de nationale staff hebben – voor zover ze niet als 'inpats' uit een andere regio zijn ingehuurd – de vertrouwde sociale ondersteuning om zich heen. Maar stressoren als geweldsdreiging in oorlogsgebied, die voor expats tijdelijk zijn, blijven voor hen aanwezig.

Bij het ondergaan of zien van een levensbedreigende gebeurtenis spreken we van een kritiek incident, dat vaak gevolgd zal worden door symptomen van acute stress. Deze vormen een gezonde reactie op een abnormale ervaring en zullen in de meeste gevallen na enige tijd vervlakken. Een ervaring wordt dan herinnering. Soms is rouw een onderdeel van dit proces. Behulpzame trefwoorden bij dit proces zijn veiligheid, steunende omgeving, contact met thuis, gezondheid en beweging, gezond eten, geen excessen, dagstructuur, contact en privacy, besluiten nemen over de toekomst en vooral: de tijd de tijd geven haar werk te doen.

Als na zes maanden nog steeds herbelevingen of dissociatie, vermijding en isolatie voortduren, spreken we van een posttraumatische stressstoornis. Goede omgang met (extreme) stress is van belang voor de preventie van PTSS (MSF Holland 2004, 2005).

## **Groepssamenstelling en de systemische plek van het individu: structuur en hiërarchie van een medisch noodhulp-project**

De samenstelling van stressmanagement-groepen wordt meestal door de PSCU-consultanten bij hun aankomst in het project geregeld in samenwerking met het hoofd van de missie en de medisch coördinator. Deze laatsten zijn het ook die de komst van psychologische steun voor het personeel aangevraagd hebben in Amsterdam.

De samenstelling van de groepen volgt op flexibele wijze de organisatorische opbouw van een hulpproject. Organiserende elementen zijn: expats en national staff, country management en regionaal hulpproject, medisch en non-medisch, werkomgeving en woonomgeving, hoog opgeleid en laag geschoold en soms man-vrouw.

### ***Voorbeeld 1: een consulent vertelt over groepssamenstelling.***

*‘Na de burgeroorlog in een Aziatisch land ontvingen we groepsgewijs het medisch personeel van een hulpproject, dat veel gewonden had behandeld. De laatste groep medewerkers bestond uit vier mensen: twee vrouwelijke verpleeghulpen van begin twintig, verlegen naar de grond kijkend, laag geschoold en behorend bij de bevolkingsgroep die de burgeroorlog verloren had, en twee uit de hoofdstad afkomstige artsen van midden vijftig, die in jas en das door de tenten van het ziekenhuis liepen. Ze behoorden tot de elite van het land. Mijn collega en ik keken elkaar even aan, en*

*toen hebben we deze groep gesplitst met als argument, dat de twee heren toch wel zonder tolk zouden kunnen praten.’*

Head of Mission (HOM) en Medco zetelen in de hoofdstad van het betreffende land. Ze vormen daar samen met de manager resources en de onder hem ressorterende financiële, logistieke en personeelszaken-coördinatoren het country-management-team (CMT). In de hoofdstad moet over toestemming van de regering voor het verlenen van medische noodhulp onderhandeld worden. Daar moeten visa en werkvergunningen voor de expats en douaneverklaringen voor de import van materiaal en medicijnen geregeld worden. Daar moet met ministeries onderhandeld worden over samenwerking met bestaande gezondheidszorg. Het CMT bestaat uit expats, die leiding geven aan de national staff-medewerkers ter plaatse, en aan de medische noodhulpprojecten verspreid over het land. Een CMT beschikt doorgaans over een onderkomen voor kantoor, magazijn en apotheek, autowerkplaats en radiokamer, en over één of meerdere woonhuizen, waar de expats als in een woongroep bij elkaar wonen.

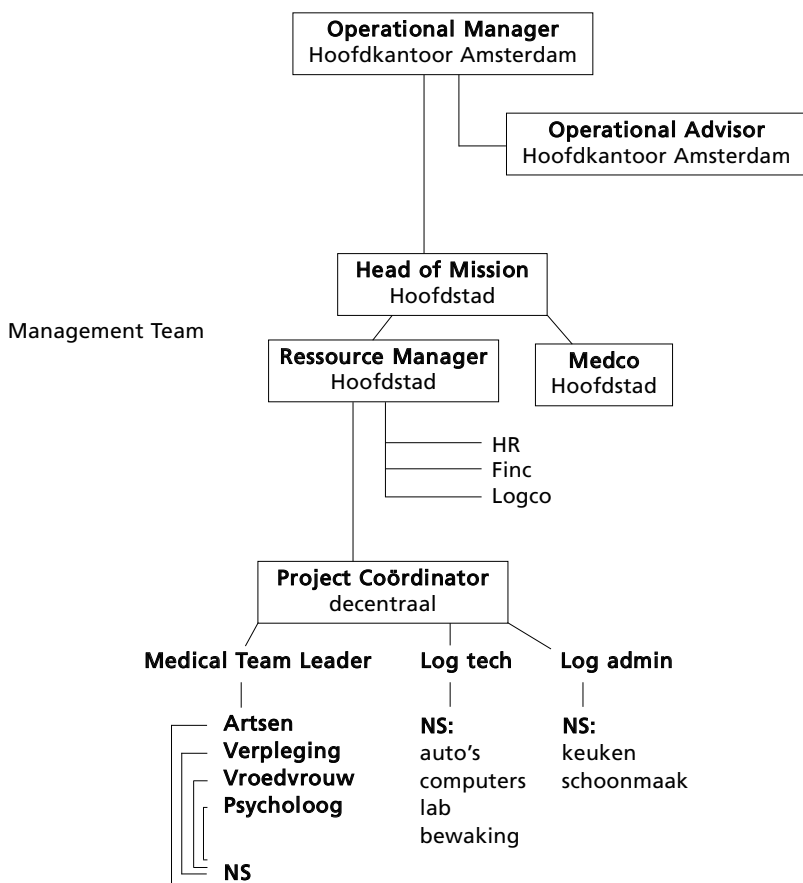
Bij de national staff-leden in de hoofdstad gaat het om administratief personeel, technisch personeel voor het onderhoud van huisvesting, auto's en computers, chauffeurs, bewakingspersoneel en huishoudelijk personeel.

Bij de projecten in het land vinden we een vergelijkbare structuur. Een team van expats vormt de projectleiding. De project-

coördinator (PC) is eindverantwoordelijk, waakt over de veiligheid en onderhoudt relevante contacten. Zijn of haar gesprekspartners zijn alle voor medische samenwerking en voor de veiligheid van voor het project relevante personen en groepen: regering, leger, stamhoofden, rebellen etc. Onder de PC ressorteren de technische en administratieve logisticus (teclog en log-admin) en de medisch team-coördinator. Als

expat is verder medisch personeel aanwezig: een of meer artsen, verpleegkundigen, outreach-verpleegkundigen, vroedvrouw, fysiotherapeut en eventueel een psycholoog voor een geestelijk gezondheidsproject. De samenstelling van het medisch team hangt af van het soort hulpproject: gaat het bijvoorbeeld om een cholera-interventie of een voedingsproject, een hiv-vaccinatiecampagne of noodhulp na een aardbeving?

Tabel 1: Organogram hulpproject



De expats geven leiding aan de national staff, bestaande uit administratief-, technisch-, medisch- en huishoudelijk personeel alsmede chauffeurs en bewakers.

### **Voorbeeld 2: groepssamenstelling.**

*‘Tijdens een steunmissie naar een Afrikaans land concentreerden we ons op één project. In dat dorp waren schietincidenten geweest en er had drie maanden geleden om veiligheidsredenen een project- evacuatie plaatsgehad. We hielden twee groepszittingen met de vijf expats. De eerste was een narratieve reconstructie van de evacuatie. De tweede was psycho-educatie over symptomen van acute en post-traumatische stress, omdat de expats zich zo’n zorgen maakten over de national staff. Met de national staff hielden we twee groepen van ieder ongeveer twintig deelnemers. Zowel mannen als vrouwen, zowel medisch als technisch personeel zaten in die groepen. In deze groepen was er weinig*

*neiging om persoonlijke ervaringen te bespreken. Het werd psycho-educatie over traumatische stress en uitwisseling van tips en technieken voor goede coping.’*

### **Stressmanagementgroepen in soorten en maten: het algemene lesplan en werken aan focale stressoren**

#### ***Het lesplan***

Er is een format beschikbaar voor een algemeen groepsgesprek op cognitief-gedragsmatige leest over (de verbetering van) copingvaardigheden.

Na algemene introductie van de PSCU, de consultants en wat wel en vooral niet bij hun rol hoort (geheimhouding en vertrouwelijkheid, geen invloed op arbeidscontracten en salarissen) behelst deze structuur als stap 1 uitleg over stress (zie paragraaf boven). Stap 2 bestaat uit de vertaling van dit concept naar de betreffende landstaal of -talen.

‘Stress’ vertaald:  
een voorbeeld  
uit Azië

Gebleken is dat er bijvoorbeeld in de belangrijkste taal van Oost-Afrika, Swahili, en in andere talen, geen vertaling bestaat voor het woord stress. De meest gebruikte vertaling is 'angst'. Zulke connotatieverschillen geven aanleiding om dieper op de nuances van het concept in te gaan. Als derde stap maakt de groep, eventueel in subgroepen, een inventarisatie van onderzonden of bekende stressoren. De laatste stap bestaat uit het verzamelen van en uitwisselen van copingstrategieën, soms aan de hand van een focale stressor, die als gemene deler naar voren kwam.

#### **Werken met één stressor**

Soms komt uit de inventarisatie in stap 3 één stressor als hoofdzaak naar voren. Soms is zo'n focale stressor voor aanvang van de groep bij de consulenten al bekend. De groepssessie zal zich dan daarop richten.

#### **Voorbeeld 3: in de groep leeft een focus.**

*'Na de dood van een expat door een ongeluk op de MSF-compound in een Afrikaans land en een daaropvolgend intimerend politieonderzoek, hielden we groepssessies met zowel expats als national staff. De grootste stressor voor de national staff bleek de omgang te zijn met de (overwegend blanke) expats. Hoewel de aanleiding voor het gesprek een kritiek incident was, kwam een doorlopende stressor als groepsfocus in beeld. Het ging om gevoelens van inferioriteit, onderdrukt worden en ingehouden agressie, alsof het koloniale tijdperk nooit tot een einde was gekomen.*

*De bijeenkomst had twee uitkomsten. Ten eerste, men kon zelf actief bijdragen aan een respectvolle omgang tussen de groepen door niet nederig naar de grond te kijken maar door expats te groeten op de compound. Ten tweede, een delegatie van drie collega's zou met de PC praten over de pauzetijden.'*

#### **Voorbeeld 4: consulent kent groepsfocus van tevoren.**

*'Na een schietincident in Afrika was de veiligheid van de acht expats niet meer gegarandeerd. Ze werden geëvacueerd naar de hoofdstad, waar ik ze opzocht. Ik had met ieder van hen een gesprek. Daaruit bleek dat ze elkaar in tijden van nood goed ondersteund hadden. Niemand was overbelast door het kritieke incident. Er was echter sprake van aanzienlijke spanning tussen een mediterrane arts (man) en twee Noord-Europese verpleegkundigen (vrouw) over hiërarchie en de wijze van communiceren bij het samenwerken, waar niet over gesproken werd. De verpleegkundigen hadden slapeloze nachten van wanhoop en opgekropte ergernis.*

*Tijdens de groepszitting gaf ik de groep feedback over gezonde cohesie en gebrekkig conflictvermogen. Er ontstond een groepsgebesprek, te beginnen met heftige agressie tegen de consulent die het waagde dit onderwerp aan de orde te stellen. Daarop volgde een lange, beladen stilte.*

*Ik wist dat ik deze stilte moest laten bestaan. Weerstand en impasse moesten zich manifesteren. Na een gevoelde eeuwigheid van enkele minuten duur, kon ik het*



niet meer verdragen. Ik was bang dat deze situatie zou eindigen met knallende deuren en weglopen. En ik was verantwoordelijk. En na deze zitting zou ik weer vertrekken. Ik moest wat doen. Mijn interventie werd ingegeven door een snelle en intuïtieve inschatting van de situatie. Ik zei dat ik deze stilte heel beladen vond, haast ondraagelijk, en dat ik me misschien vergist had in mijn aanpak, dat ik dit onderwerp misschien niet had moeten aansnijden. Daarmee valideerde ik de mogelijkheid van het voortbestaan van de impasse. Door stilstaan bij wat 'is', ontstaat ruimte voor verandering.

De PC, een wijze manager uit Azië en teamleider sinds een week, kopte de bal in het doel: 'Wisdom is sometimes acquired by going through discomfort. I think we can talk it all over.' Hij had zijn plaats als leider ingenomen en het initiatief van mij overgenomen, hij had toestemming gegeven voor open overleg. Er ontstond een uitwisseling, waarin de verschillende kempnanen en actoren zich bekend maakten. De sessie eindigde met het maken van afspraken ten behoeve van het werkoverleg.'

Niet altijd leidt feedback tot een gesprek waarin de impasse doorbroken wordt. Soms kiest een groep voor een beperkende oplossing.

**Voorbeeld 5: feedback aan groep, beperkende oplossing:**

'De PSCU werd bij een expatteam in Afrika groepen, omdat daar veel onvrede bestond en geroddeld werd, en mensen de missie

voortijdig dreigden te verlaten. De PC, een tengerere en bleke Zuid-Europese, en de levenslustige mediterrane logisticus, waren een intieme relatie begonnen. De PC, first missioner in deze functie, leek overbelast en nam geen beslissingen meer. Ze onderzocht weinig steun van haar leidinggevers in de hoofdstad. Haar vriend was moe van haar gepieker, stond tussen team en vriendin in en spaarde kool en geit. Sommige teamleden vonden het moeilijk om een stel in hun midden te hebben. We gaven de groep de feedback 'goede cohesie, gebrekkig probleem- en conflictoplossingsvermogen'.

Er kwam snel een gesprek op gang over de moeizame verhouding tot de leiding in de hoofdstad. Twee ervaren oudere collega's bleven stil en hielden zich afzijdig. Het bleef erbij dat er binnen de eigen groep weinig problemen waren. 's Avonds nam een teamlid me apart en zei dat er in de groep eigenlijk helemaal niet gesproken was. Hij vond dat de PC overspannen was, maar had dat in de groep niet willen zeggen.

Mijn collega had met de PC uitgebreid gesproken. Ze hield de schijn op. Hier konden we dus niets mee.

Een week na het einde van onze interventie kon de PC niet meer functioneren. Het ging zo slecht met haar, dat ze onverwijd gepatriëerd moest worden. Een collega moest haar ophalen, omdat ze niet meer in staat was alleen te reizen.'

**Stressor 'isolement' na kritiek incident**

Terugtrekken en isolement vormen een

hoofdgroep van symptomen van (post) traumatische stress en kunnen de focus zijn van een steunende interventie. Twee voorbeelden.

***Voorbeeld 6: isolement doorbreken door delen – een zelfhulpformule.***

*Een regeringsleger had een binnenlands gewapend conflict door middel van een bloedbad onder rebellen. Een deel van de bevolking was gevlucht naar een dichtbij stadje, enkele duizend mensen zaten geïnterneerd in kampen van het regeringsleger. Er heerste honger. MSF distribueerde noodvoedsel in de kampen en zorgde voor aanvullende capaciteit in het door vluchtelingen overspoelde ziekenhuis van het stadje. Het was onze taak als PSCU-consulenten om – naast steunverlening aan de expats – in tien dagen tijd support te geven aan 190 medewerkers uit de national staff. Deze werkten voor het merendeel als verpleeghulp en ziekenverzorgenden. Het waren medewerkers met weinig scholing, beleefd en ingetogen.*

*We maakten een rooster met twee tot drie groepen per dag. Met de eerste groep werkten we met het lesplan. Het gesprek bleef dermate mat, dat we dachten dat onze aanpak te cognitief was. Dus zochten we naar een manier die het proces van veiligheid en verbondenheid in de groepen zou stimuleren. Ook wilden we dat de medewerkers na ons vertrek over een eenvoudige structuur zouden beschikken om zelfhulpsteungroepen bij elkaar te roepen: het ritueel van ‘delen met een talisman’. In een interview in Groepen met een deelnemer*

*van expeditie Robinson (Claassen 2011) vinden we een verwijzing naar dit eeuwenoude indiaanse ritueel, in literatuur over de eigentijdse leefgemeenschap ‘radical faeries’ (wikipedia), en Van Hest (2012) schrijft over de functie van rituelen.*

*Het principe is heel eenvoudig. De deelnemers zitten in een kring in een ziekenhuistent en krijgen een korte uitleg. Er volgt een geleide medicatie, met aandacht voor de ademhaling, voor aarden met de voeten op de vloer, voor centreren door de adem naar een denkbeeldig energetisch middelpunt te richten, en met aandacht voor de verbinding met elkaar en met het oneindige om ons heen. Tijdens de uitleg houd ik als groepsleider een talisman in de hand. In dit geval is dit een plastic roos, die in een van de ziekenhuistenten als decoratie stond. Ieder voorwerp is goed, al is het een steen van de grond.*

*De roos symboliseert liefde en verbinding vanuit het hart. De deelnemers worden uitgenodigd hun gronding en centering te behouden, en straks, als ze de talisman in handen houden, vanuit hun hart te spreken. Wie de talisman heeft, spreekt. De anderen luisteren, met hun oren en hun hart. Wie uitgesproken is geeft de talisman door aan de volgende, wie niets wil zeggen eveneens. Er wordt niet gediscussieerd.*

*Het zijn indrukwekkende, aandachtsvolle bijeenkomsten. Iedereen heeft wel een overleden broer te beklagen, een gewonde moeder of een vermiste vader, en daar bovenop werkt iedereen in het ziekenhuis met gewonden.*

*Uit zelfzorg en als rolmodel probeer ik*

attent en betrokken te luisteren, zonder van de spreker een last over te nemen. Ik houd mijn voeten op de vloer en adem bewust naar het centrum.

Een jonge leraar doet dienst als tolk van de lokale taal naar het Engels. Ik kan aanvoelen dat hij precies en integer met taal omgaat en als tolk neutraal blijft. Terloops leert ook hij te gronden en centreren. Ik denk dat hij veel heeft bijgedragen aan het containment in deze groepen.

Wanneer iedereen aan de beurt is geweest, kan er bij behoefte een tweede ronde volgen, voor wie wil. De talisman ligt daarbij in het midden, wie spreken wil kan hem oppakken. Daarna wordt het ritueel afgesloten. Daarbij vragen we de deelnemers naar hun bevindingen over de bijeenkomst en of ze de ervaring willen herhalen. De PC steunt zelfhulpactiviteiten nadrukkelijk, zodat zulke bijeenkomst in werktijd herhaald kunnen worden. Als het antwoord 'ja' is, wijst de groep iemand aan die het voortouw neemt. 'Gedeeld leed is half leed', zegt het spreekwoord.

#### **Voorbeeld 7: narratieve reconstructie.**

Bij een project in een Afrikaans land is een expat bij een ongeluk om het leven gekomen. De collega's zijn geshockeerd. De expat, naar Afrika uitgezonden vanuit

Amsterdam, is van Surinaamse origine. De politie van het stadje koestert door deze constellatie in het begin sinistere en onredelijke verdenkingen tegen de overige (blanke) expats over een daad van racisme. De expats ondergaan een intimiderende ondervraging. De situatie kalmeert na twee dagen, nadat de officier van justitie uit de hoofdstad het onderzoek overneemt.

Een dag later arriveren twee PSCU-consulenten, de weduwe komt over, er vindt een grote gospelgodsdienst plaats met de lokale gemeenschap en het lichaam wordt gereparatieerd.

De groepsbijeenkomst met de expats, op het terras van het woonhuis met uitzicht op de palmentuin, gebruiken we voor een narratieve reconstructie van de gebeurtenissen. Iedereen komt aan de beurt aan de hand van de vraag 'waar was jij toen het nieuws over de gebeurtenis je bereikte en wat was tot nu toe jouw significante moment?' Terwijl de expats om de beurt vertellen vullen ze elkaar aan en corrigeren ze elkaar bij het algemene en collectieve deel van het verhaal. Tijdens een levendig gesprek smeden de expats hun zeer verschillende individuele ervaringen tot een groepsverhaal met veel emotionele kleur en nuance. Daarop volgt de mogelijkheid om vragen aan elkaar te stellen. Een expat vraagt een collega: 'Waarom deed jij de deur dicht toen de ondervragende politieagent zich omdraaide?'

De vragenronde heldert details op, die in de hoofden bleven spoken en geeft ruimte om met deze spinsels verbonden gevoelens van schrik, teleurstelling en in-de-steek-gelaten-

*voelen enz. te ventileren, die anders tot onderling wantrouwen en roddel zouden leiden.*

*De zitting wordt afgesloten met een reflectie over wat iedereen nu nodig heeft: rust of gesprek, afreizen of verder werken, later beslissen, familie bellen enz.*

*Ik heb deze bijeenkomst beleefd als indrukwekkend herstel van cohesie bij een door schrik gefragmenteerde groep.'*

### Enkele reflecties

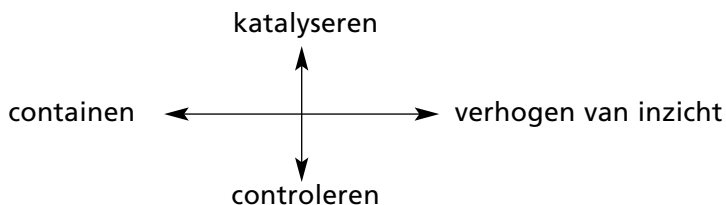
Zijn stressmanagementgroepen eigenlijk echte groepen? Is er eigenlijk sprake van een groepsproces, aangezien deze groepen maar een keer bij elkaar komen?

Er is weliswaar maar één bijeenkomst met dit specifieke doel, maar expats wonen en werken al met elkaar. Ze vormen al een groep voordat ze voor deze bijeenkomst bij elkaar komen. Evenzeer is waar, dat het

stukje proces van één bijeenkomst, één punt is van een eerder begonnen en langer doorlopend groepsproces. Voor stressmanagementgroepen met national staff geldt in analogie hetzelfde. Echter, de noemer van groepslidmaatschap luidt dan niet 'samen wonen en werken', maar 'in dienst zijn van dezelfde werkgever MSF, maar met verschillende taken en soms op verschillende plekken van werkuitvoering'. De afstand naar de top van de organisatie is groter en de cohesie is vaak wat minder hecht dan onder expats. De PSCU intervineert in bestaande groepen. Daarbij voltrekken zich groepsdynamische processen, zoals sommige voorbeelden laten zien.

Verhagen (2012) plaatst groepsdynamische interventies in navolging van Ahlin (2010) op een horizontale as van 'containing' naar 'verhogen van inzicht' en op een verticale as van 'controleren' naar 'katalyseren'.

Tabel 2: Groepsdynamische Interventies volgens Ahlin



De hier besproken verschillende formats van stressmanagementgroepen zorgen allemaal voor containment, zij het dat de mate van intensiteit wisselt per groep. Ze faciliteren gecontroleerde expressie van emotie en steunen daardoor integrerende ego-

krachten (controle). Ze helpen inzicht verwerven in de groep of in stress en coping. Daarbij wisselt de verhouding tussen cognitief en emotioneel doorleefd inzicht. De Haas (2011) schetst mogelijkheden voor interventie in teams op twee niveaus.

Ten eerste, interventie in taak en taakorganisatie met als aanknopingspunten doel en targets, werkwijze en individuele taken. Ten tweede, interventie in het onontkoombare groepsproces, waarin de subprocessen ‘interactie en ontwikkeling’, ‘cohesie’,

‘normen’ en ‘rollen: persoonlijkheden’ elkaar opvolgen. In de taak kan anticiperend geïntervenieerd worden. Het groepsproces daarentegen moet zich eerst voltrekken, en interventie vindt plaats door retrospectieve reflexie.

Tabel 3: Interventiemogelijkheden in teams volgens De Haas

Taak en taakorganisatie:	Proces en subprocessen:
Doel en targets	Interactie en ontwikkeling
Werkwijze	Cohesie
Individuele taken	Normen
	Rollen: persoonlijkheden

Stressmanagementgroepen betreffen aan de cognitieve kant de taak ‘coping met stress’. Sterker is hun functie als platform voor retrospectieve procesreflectie. Ze intervenseren daardoor in groepsprocessen, vooral in interactie en cohesie, in mindere mate in normen en rollen.

Er is geen empirisch onderzoek gedaan naar effecten en effectiviteit van PSCU-interventies in het algemeen en de stressmanagementgroepen in het bijzonder.

Verskillende pogingen om blijvende zelfhulpstructuren voor national staff op te bouwen, hebben tot nu toe geen resultaat opgeleverd. Waarschijnlijk is daarvoor een meer solide inbedding in het beleid van MSF nodig en uitvoeringsimpulsen door de PC, naast een gespreksstructuur die gemakkelijk te hanteren is. Tot nu toe bleef onderlinge

steun informeel, op de wijze zoals dat in de verschillende culturen gepast is.

In plaats van onderzoek zijn er de stemmen van medewerkers die zich uitspreken over hun ervaringen met de PSCU, en de inschattingen van consultants over hun eigen werk: *‘Geregeld hoor ik bij aankomst: We hebben het hier druk met belangrijk werk, op die shrinks uit Amsterdam zitten we niet te wachten. Bij ons vertrek zijn ze dan blij dat we geweest zijn, opgelucht, en de sfeer op de compound is opgehelderd. Het is een heel kleine bijdrage, alsof je een druppel water in de oceaan gooit. Dat het slechts om een druppel gaat, is geen reden die druppel niet te vergieten.’*

### Ten slotte

Het gironummer van Artsen zonder Grenzen is 4054.

## Literatuur

MSF Holland (2004). Understanding stress and reactions to stress. Information booklet for MSF fieldworkers.

MSF Holland / PSCU (2005). Stress in the field. Practical guidelines for dealing with ongoing stress and traumatic stress in the field.

Claassen, A.-M. (2011). De groep in extreme omstandigheden. Interview met Igor Vermeulen, deelnemer Expeditie Robinson. *Groepen, tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie* 6 (4).

Haar, A. ter (2011). De pikorde van het verzorgingstehuis. Waarom pesten binnen groepen niet leeftijdgebonden is. *Groepen, tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie* 6 (4).

Haas, W. de (2011). Greep krijgen op je team met behulp van de groepsdynamica. *Groepen, tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie* 6 (3).

Hest, F. van (2012). Rouwen met vluchtelingen en asielzoekers. *Groepen, tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie* 7 (2).

Verhagen, P. (2012). Waar is de 'vader'? De transculturele discussie over de rol van de groepstherapeut in 'Group Analysis': een dieptepeiling. *Groepen, tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie* 7 (2).

Wikipedia: [nl.wikipedia.org/radicalfaeries/heartcircles](http://nl.wikipedia.org/radicalfaeries/heartcircles)