

Verder kijken in teams

Een verslag van het congres van de NVGP op 23 september in Amersfoort.

Door **Hermieke Kuiper**, klinisch psycholoog op de afdeling Psychiatrie van het Rode Kruis Ziekenhuis in Beverwijk.

Het congres *Verder kijken in teams* vond plaats op een mooie septemberdag en ik vond het fijn weer eens in de mooi opgeknapte Veste te zijn op het terrein van Zon en Schild. Ik heb hier Akhtar en Kernberg gezien en bewaar daar goede herinneringen aan. De bosrijke omgeving draagt bij aan de sfeer. Een patiënt die binnenkwam en om een folder vroeg, droeg bij aan het gevoel op bekend terrein te zijn.

Dit keer ging het echter niet om een congres over groepstherapie of de ggz. De NVGP nam het initiatief om een congres over teams te organiseren. Ze wilde zo een verbinding maken tussen de kennis van groepsprocessen in de vereniging en het brede veld van taakgericht werkende teams. Het congres was bedoeld voor leidinggevenden, teamcoaches en HR-professionals. Op de deelnemerslijst waren onder de zestig deelnemers echter vooral psychologen en psychiaters te vinden en een tiental managers uit andere sectoren. Het is een begin en geeft er blijk van hoe moeilijk het is in een breed veld aandacht te vestigen op een dergelijk congres.

Journalist en therapeut

Het congres begon met een gesprek van Coen Verbraak met vier mensen, twee team-

leiders in organisaties en twee groepstherapeuten. Het is een feest Verbraak aan het werk te zien, op televisie en nu live. Hij is live net zo scherp en prettig nieuwsgierig als op televisie, zelfs als hij de uitspraken niet door elkaar kan monteren. Hij zocht in zijn vragen naar overeenkomsten tussen de therapeut en de manager. Het belang van taakgericht zijn, normen uitdragen, conflicten aangaan en ombuigen naar een gezonde oplossing werd besproken. Het was mooi om te zien hoe Verbraak met humor, rust en aanhoudend doorvragen dichter bij de motieven en gevoelens van de gesprekspartners terechtkwam. Zo sloot hij af met de leuke vraag: als u het over kon doen, zou u dan weer voor dit vak kiezen? De therapeuten wilden graag journalist of schrijver worden. Misschien ligt het vak van journalist en therapeut wel niet zo ver van elkaar?

Zelfsturende teams terug

Hierna konden we kiezen uit zes workshops, waarvan je er twee kon bezoeken. Ik bezocht ‘Het team als slangenkul’ en ‘Gezonde conflicten, een uitdaging in teamontwikkeling’. Deze keuze zegt misschien wel iets over mijn ervaring in teams. In de workshop over het ombuigen van een

team als slangenkuil naar het team als energiebron van Roelof Wolters, was er bij veel deelnemers een gevoel van herkenning. Redenen waardoor een team pathologisch kan gaan functioneren werden beschreven. Het taakvolwassen, professionele team is wat we nodig hebben. In de workshop werden manieren aangedragen om dit te stimuleren. Allereerst gaat het om een diagnose van het team. Is het een los-zand-team, een gesloten team, een afhankelijk team? We kregen vragenlijsten mee om de teamcultuur en de cohesie van het team te inventariseren. Belangrijke factor bij verbeteren van team functioneren is elkaar feedback geven, elkaar aanspreken op positieve en kritische punten in het functioneren. Hier wordt doorgaans te weinig tijd voor genomen. Verantwoordelijkheid nemen is een voorwaarde voor teamfunctioneren.

In de reacties van de deelnemers viel op dat een aantal van hen in hun organisatie naar zelfsturende teams gaan. Ze ervaren onvoldoende steun bij de transitie. Het verbaasde mij dat dit weer zoveel wordt ingevoerd. Na de regellose jaren tachtig, zoals Roelof Wolters het noemde, dacht ik dat we daar wel van teruggekomen waren. Het lijkt echter een nieuwe manier van bezuinigen te zijn, onder het mom van efficiënt en dichtbij werken. Ik vrees dat het leidt naar meer verwaarloosde teams.

Verschillen verdragen

In de workshop van Annemarie Claassen en Rob Koks over ‘Gezonde conflicten’ werden na een inleiding leerzame rollenspellen

gespeeld over een team op school. Dit gaf een voorbeeld van het leiden van een team in een conflictsituatie. Conflicten helpen ons om een gezond team te ontwikkelen, we kunnen ze beter niet uit de weg gaan. Conflicten benoemen en uitleggen hoe het gaat in teams werkt beter. Het blijkt bij conflicten vaak te gaan om het kunnen verdragen van verschillen binnen een taakgericht team. Het taakgericht zijn van een team kan steeds worden gestimuleerd door de taak te herhalen. Door verschillen te accepteren kan naar verruimende oplossingen worden gezocht. Eigenlijk is het verschil tussen therapiegroepen en teams niet zo groot. Alleen is het in teams belangrijk taakgericht te blijven en niet teveel op persoonlijke motieven in te gaan. De dynamiek is vaak dezelfde, het doel is verschillend.

De dag eindigde met het terugspeeltheater van Draad. Dit is een theatergroep met drie theatermakers die scènes uitspelen, die door het publiek worden aangereikt. Het is erg knap hoe zij aan een paar zinnen genoeg hebben om een goede scène neer te zetten, met of zonder woorden gespeeld. De emoties uit het verhaal worden uitvergroot en daardoor helder naar voren gebracht. Een luchtige manier, die binnenkomt en de dag goed afrondde.

Pijnlijk

Bij de evaluatie dacht ik na over welke inzichten ik meenam van deze dag. Het meest pijnlijke kwam de realisatie binnen dat ik zelf lid ben van een verwaarloosd team. Wat hierbij kan helpen is opnieuw bedenken en

uitspreken wat de taak is van het team. ‘Waarom is dit team op aarde?’ zoals Roelof Wolters het zei. Verder nam ik het voorne- men mee meer om feedback te vragen over het functioneren in het team en dit ook meer ongevraagd te geven. Hierbij te beginnen met positieve feedback en daarna pas de kri- tische. Ten slotte nam ik mee dat conflicten goed zijn voor de ontwikkeling van een team

als naar verruimende oplossingen wordt ge- zocht en verschillen worden verdragen. Ik realiseerde me opnieuw de kracht van dra- matherapie door het terugspeeltheater.

Kortom, ik ging geïnspireerd naar huis. Een goed initiatief van het bestuur van de NVGP en de organiserende commissie. Hopelijk een volgende keer met meer deelnemers van buiten de ggz.