Reflecteren vanuit een groepsdynamisch perspectief

Verbeterstrategie voor interprofessionele samenwerking

Professionals van verschillende disciplines in zorg en welzijn werken steeds meer samen om goed invulling te geven aan de hulp- of zorgvraag van een individu. Lokaal wordt daar op verschillende manieren invulling aan gegeven en zijn verschillende mensen betrokken. Teamreflectie vanuit een groepsdynamisch perspectief kan helpen om die 'interprofessionele samenwerking' kritisch te bekijken en naar een hoger plan brengen.

Samenwerking tussen professionals van verschillende disciplines, ofwel interprofessionele samenwerking, is belangrijker dan ooit. Er is sprake van toenemende complexiteit van zorgvragen[1]. Naast somatische en psychische klachten, ervaren zorgvragers steeds meer problemen die betrekking hebben op de sociale situatie. Voorbeelden zijn een gebrek aan participatie, sociaal isolement of eenzaamheid. Verder wonen zorgvragers langer in de thuissituatie. Zorg en welzijn zullen op elkaar moeten worden afgestemd. Steeds vaker zoeken professionals van verschillende disciplines, en andere betrokkenen zoals welzijnswerk, de gemeente en woningbouwvereniging, hiervoor de samenwerking met elkaar op.

Mogelijke voordelen van teamreflectie

- Stimuleren van teamontwikkeling
- Probleemoplossend vermogen vergroten
- Identificeren en signaleren van ontwikkelpunten
- In kaart brengen van handelingsalternatieven
- Bevorderen van procesbewustzijn
- Blockroads en niet effectieve interactiepatronen leren kennen
- Draagvlak en eigenaarschap creëren
- Rolverduidelijking
- Voorspeller voor innovatie
- Schept mogelijkheden voor feedback en feed forward
- Is ondersteunend bij managen van verschillen

Bij interprofessioneel samenwerken wordt gestreefd naar een holistische aanpak, waarbij de mens centraal staat in plaats van de ziekte en waarbij wordt toegewerkt naar een gezamenlijk zorg- of ondersteuningsplan. Interprofessionele teamsamenwerking kent verschillende vormen. Voorbeelden zijn het multidisciplinaire overleg (MDO), hometeam, sociaal team, wijkteam, zorgteam of interprofessioneel teamoverleg.

Team reflexiviteit

Aangezien elk interprofessioneel team anders is samengesteld, te maken heeft met een andere context en zijn eigen specifieke kenmerken heeft, kan reflexiviteit – de mate waarin teams kunnen reflecteren op het eigen functioneren – worden gezien als basis voor verdere doorontwikkeling. Team reflexiviteit wordt door West[15] beschreven als: 'de mate waarin teamleden openlijk reflecteren op teamdoelen, strategieën en processen en op basis daarvan hun werkwijze aanpassen'. Reflexiviteit hangt positief samen met team effectiviteit[12,15]. Daarnaast is bekend dat team reflexiviteit een belangrijke voorspeller is voor innovatie[11,13]. Meer recent beschrijft de Haan[7] in zijn boek de volgende resultaten van teamreflectie: begrip en inzicht, combineren van uiteenlopende meningen en gezichtspunten en feedback voor alle teamleden vanuit alle niveaus. Het kader op deze pagina geeft een overzicht van de mogelijke voordelen van teamreflectie zoals wij die vanuit onderzoek en praktijkervaringen zien.

Reflectie op interprofessionele samenwerking vanuit een groepsdynamisch perspectief.

Een literatuurstudie over reflectie toont aan dat de volgende factoren positief samenhangen met een succesvolle reflectieve praktijk: een faciliterende context, veilige sfeer, collegialiteit en tijd[8]. Commitment van alle teamleden is nodig en het belang van reflectie dient door eenieder onderschreven te zijn. Verder moeten teamleden beschikken over de competenties en vaardigheden die nodig zijn om kritisch naar het eigen functioneren te kunnen kijken en op basis daarvan samen te reflecteren. Maar ook een duidelijke visie op teamontwikkeling, support, draagvlak, tijd en ruimte vanuit de organisatie voor reflectie lijkt essentieel. De rol en het gedrag van de teamleider kan een bevorderend of belemmerend effect hebben op de teamreflectie. Het is bekend dat

een leider die motiveert, inspireert en het team aanzet tot visievorming, een positief effect heeft op de team reflexiviteit[4,11]. Een goede voorzitter c.q. leider kan reflectie initiëren en door het stellen van de juiste vragen, diens alertheid op groepsprocessen en het bieden van erkenning, doorontwikkeling middels reflectie aanjagen[2]. Diverse modellen en reflectiecycli kunnen worden gebruikt om de teamreflectie te structureren.

Echter uit eigen onderzoek is bekend dat interprofessionele teams in de praktijk weinig tot geen aandacht besteden aan reflectie[2]. Teams zijn vooral bezig met de inhoudelijke bespreking van casuïstiek en nemen geen tijd om te reflecteren op het (groeps)proces. In praktijken waar teamreflectie wel plaatsvindt, is dit vaak erg oppervlakkig of wordt de reflectiecyclus niet rondgemaakt. De reflectiebehoefte en aanwezigheid van benodigde competenties, variëren per individueel teamlid. Daarnaast lijkt de dynamische, organische en continu veranderende samenstelling die veel teams in de eerste lijn kennen teamreflectie lastig te maken.

De groepsdynamische invalshoek

Je kunt vanuit verschillende invalshoeken naar interprofessionele samenwerking en teamfunctioneren kijken. Voorbeelden zijn: teamdoelmatigheidsmodel, taakvolwassenheidsmodel, organisatiekundig model, systeemtheoretisch of een systemisch model. Aansluitend bij de bevindingen van het promotieonderzoek van Van Dongen hebben we gekozen voor een integraal groepsdynamisch model. Het door Goossens ontwikkelde model Integrale Procesbegeleiding van Groepen (IPG) is als algemeen groepsdynamisch model breed bruikbaar om groepsdynamieken en groepsprocessen te observeren en te analyseren, om vervolgens strategie te bepalen, te interveniëren en te evalueren. Voor wat betreft teamreflectie biedt het IPG-model vanuit vier basiscomponenten mogelijkheden om te reflecteren op:

- de invloed van de context op het teamfunctioneren;
- de fase van groepsontwikkeling waarin het team zich bevindt;
- de vijf communicatieniveaus;
- de invloed van leiderschap en leiderschapsstijlen op de ontwikkeling en communicatie.

Vijf communicatieniveaus

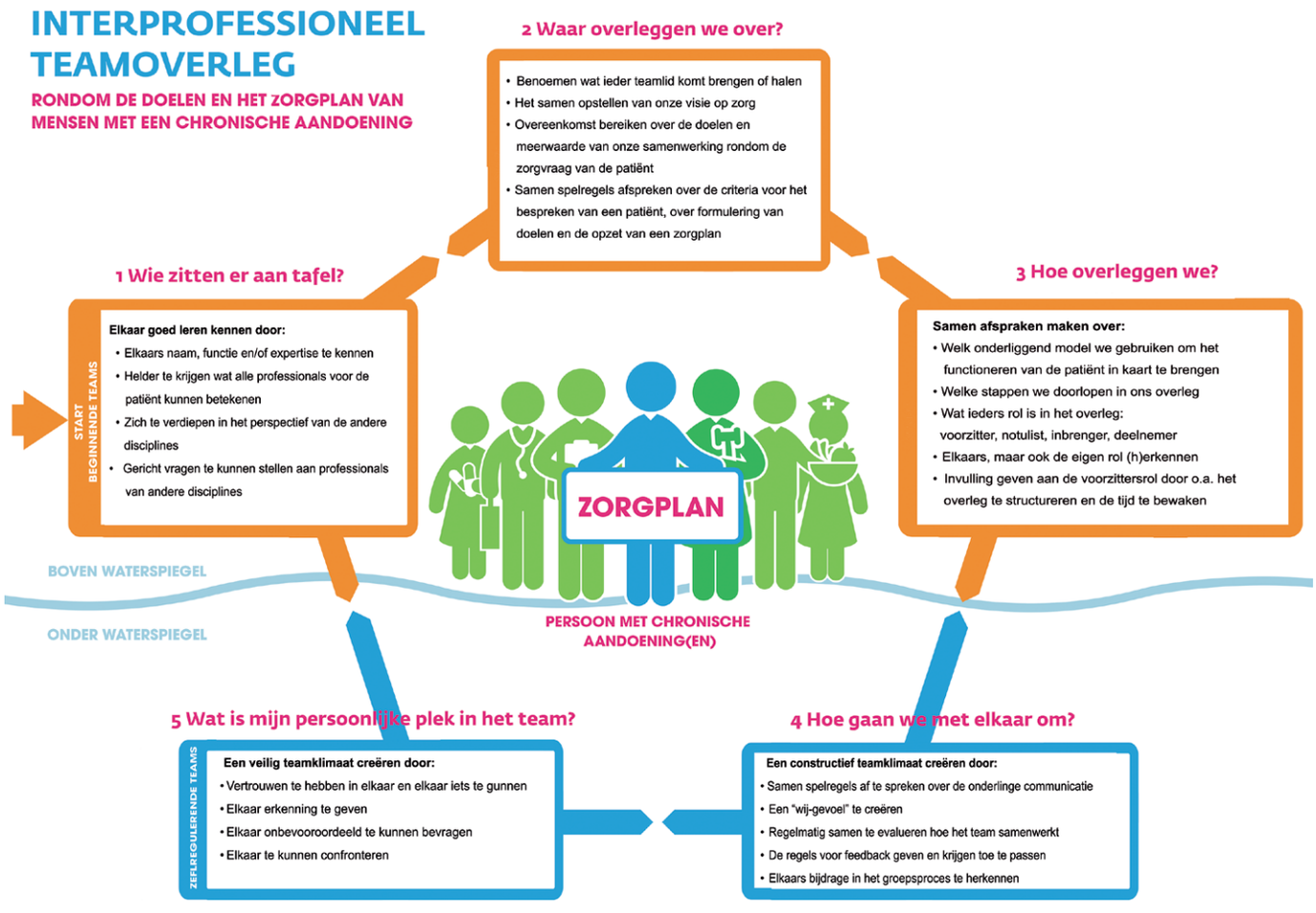
Elk interprofessioneel team communiceert op verschillende communicatieniveaus. Om als team goed te kunnen reflecteren op het functioneren en onderliggende groepsprocessen is inzicht in deze communicatieniveaus nodig. Beschrijvingen hiervan zijn terug te vinden bij Remmerswaal[9,10]. De in het IPG-model beschreven communicatieniveaus zijn: inhoudsniveau, procedureniveau, interactieniveau en bestaansniveau. We maken hierbij een onderscheid tussen zichtbare communicatie (boven de waterspiegel) en minder zichtbare communicatie (onder de waterspiegel). Naast de communicatieniveaus zijn ook invloeden van de buitenwereld zoals maatschappelijke invloeden, overheidsbeleid of voormalige groepservaringen zichtbaar in de communicatie van het team. Dit wordt ook wel het contextniveau genoemd[6]. Wat maakt reflectie op de vijf communicatieniveaus nu zo van belang?

- Het bevordert bewustzijn op de verschillende gelaagdheid van de communicatie (zichtbaar en onzichtbaar; boven en onder de waterspiegel.
- De communicatieniveaus zijn in meerdere contexten bruikbaar als een generiek referentiekader, waarbij onze ervaring is dat m.n., het denken in 'boven en onder de waterspiegel' in veel contexten en relaties relatief makkelijk en praktisch is om te begrijpen.
- Reflecteren op verschillende communicatieniveaus maakt teamdynamieken meer traceerbaar, zowel voor wat betreft analyse en reflectie doch tevens voor strategiebepaling en interveniëren.
- De communicatieniveaus bieden per niveau een mooi onderscheiden repertoire aan observatie-items en interventies. Daardoor wordt een relatief vaag en multi-interpretabel begrip als communicatie meer concreet.

Interprofessionele teamreflectie

In het model interprofessioneel teamoverleg (figuur 1) hebben we de verschillende communicatieniveaus vertaald naar: Wie zitten er aan tafel? (het contextniveau); Waar overleggen we over? (het inhoudsniveau); Hoe overleggen we? (het procedureniveau); Hoe gaan we met elkaar om (interactieniveau); en Wat is mijn persoonlijke plek in het team? (het bestaansniveau). Op elk niveau kan een aantal reflectievragen worden gesteld.

Een goede verkenning van wie er aan tafel zitten, blijkt uit eigen onderzoek van belang en een positief effect te hebben op teamontwikkeling en effectieve samenwerking[3]. Globale beelden of zelfs stereotypen over andere teamleden kunnen door reflectie worden genuanceerd. Reflectie op missie, doelen en beoogde resultaten blijkt teams meer cohesie te geven. Heldere werkwijzen en procedures bevorderen, mits er voldoende 'speelruimte' is, de teamorganisatie en teameffectiviteit. Reflectie op de meer onzichtbare communicatie is noodzakelijk om deze in het bewustzijn van een interprofessioneel team te krijgen. Zaken zoals onveilig teamklimaat, machtsstrijd, affectief geladen relaties en conformismedruk hebben een stevige impact op het communiceren boven de waterspiegel. Het vraagt moed en veiligheid om dit bespreekbaar te maken. Reflectie helpt daarbij. Dat geldt ook voor het reflecteren op eigen ervaringen, overtuigingen, gedragsstijlen en waarnemingen van de individuele teamleden. Door op 'ieders eigen bril' te reflecteren ontstaat er meer begrip voor elkaar. Kortom, middels reflectie erkenning geven aan ieders lidmaatschap,



Figuur 1. Reflectiemodel interprofessioneel teamoverleg

bijdrage en persoon draagt bij aan het teamfunctioneren.
Daarnaast geeft de reflectie op contextniveau meer zicht op 'de invloed en impact van de omringende omgeving'. Dit helpt voorkomen dat alle processen in het interprofessionele team als een 'intern gebeuren' worden geduid.

Blijvende aandacht!

Uit het voorafgaande mag het belang van reflectie duidelijk zijn. Het is echter ook duidelijk dat reflectie niet vanzelfsprekend is of 'spontaan' op gang komt, laat staan dat het een continu karakter heeft. Reflectie vraagt dan ook om adequate organisatie en interventie. Wordt reflectie niet structureel ingebed in de manier van werken, dan zal het snel in de waan van de dag wegvallen of blijft het bij relatief oppervlakkig terugblikken. <<

Tekst:
dr. Jerôme van Dongen, onderzoeker (Interprofessioneel samenwerken), Vakgroep, Huisartsgeneeskunde, Maastricht University, Lectoraat Wijkgerichte Zorg, Zuyd Hogeschool
Wim Goossens, expert docent (Groepsdynamica, team coaching), Faculteit Gezondheidszorg en Sociale Studies, Zuyd Hogeschool, Europees Instituut de Baak
Foto: Hub Dautzenberg

Kijk voor meer informatie op www.interprofessioneelsamenwerken.nl.

Bronnen

1 Campen van C. (2011). *Frail older persons in the Netherlands.* The Hague: The Netherlands Institute for Social Research (SCP).
2 van Dongen JJJ, van Bokhoven MA, Daniels R, Lenzen S, van der Weijden T, & Beurskens A. (2016). *Interprofessional primary care team meetings: a qualitative approach comparing observations with personal opinions.* Family Practice, 1-9
3 van Dongen JJJ, van Bokhoven MA, Goossens WNM, Daniels R, van der Weijden T, & Beurskens A. (2018). *Suitability of a programme for improving interprofessional primary care team meetings.* International Journal of Integrated Care
4 Firestone DT. *A Study of Leadership Behaviors among Chairpersons in Allied Health Programs.* J Allied Health 2010;39(1):34-42.
5 Goossens, W. (2004), *Integrale Procesbegeleiding van Groepen.* Artikel C2600, Serie WLEL (Werken Leren en Leven met groepen) Houten, Bohn Stafleu van Loghum.
6 Goossens W. (2014), Artikel Contexten van teams. Coachmagazine, De Baak/Europees Instituut, Noordwijk
7 Haan E. de (2017), *Teamcoaching, Gezamenlijke reflectie als motor voor prestatie*, Boom, Amsterdam
8 Mann K, Gordon J, MacLeod A. *Reflection and reflective practice in health professions education: a systematic review.* Adv Health Sci Educ 2009;14(4):595.
9 Remmerswaal (2013) *Handboek Groepsdynamica*, Boom/Nelissen, Amsterdam
10 Remmerswaal J. (2015). *Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in de praktijk.* Bohn Staffleu van Loghum, Houten
11 Schippers MC, West MA, Dawson JF. *Team reflexivity and innovation: The moderating role of teamcontext.* Journal of Management 2015;41(3):769-88. 40.
12 Schmutz JB, Eppich WJ. *Promoting Learning and Patient Care Through Shared Reflection: A Conceptual Framework for Team Reflexivity in Health Care.* Acad Med 2017.
13 Shaw EK, et al. *How team-based reflection affects quality improvement implementation: A qualitative study. Qual Manag Health Care* 2012;21(2):104.
14 Schippers MC, et al. *The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity.* Human Relations 2008;61(11):1593-616.
15 West M. *Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration.* 1996: John Wiley & Sons, Ltd., Chichester.