

WORKSHOP ‘‘OOK SAMENWERKING KENT HAAR GRENZEN’’

GROEPSONTWIKKELING: MET DE STROOM MEE

Inleiding

Sociale vaardigheidstraining gebeurt in groepen omdat dat goedkoper is dan individueel, maar vooral ook omdat in een groep daadwerkelijk geoefend kan worden en men feedback van elkaar kan krijgen. Mensen die ideeën aanreiken en model staan, meeleven en steun bieden. Om een groep als middel tot leren te kunnen gebruiken, moeten er bepaalde dingen gebeuren om haar goed te laten functioneren. Die zaken kunnen worden aangeduid als groepsfactoren: groepssamenhang, groepsnormen en leiderschap, en processen van groepsontwikkeling.

Groepsfactoren

Groepssamenhang

De groep moet samenhang ontwikkelen. Groepen hebben nut als ze plezierig contact bieden en de leden helpen hun doelen te bereiken. Prettig contact wordt gestimuleerd als mensen veel met elkaar optrekken en als ze *menen* dat ze opinies, waarden, sociale achtergrond en behoeften delen. De samenhang wordt bevorderd door: democratische leiding, samenwerking, de bereidheid van de leden zich in te spannen voor het groepsbelang, en onderlinge afhankelijkheid om individuele doelen te bereiken. Ook bevorderlijk is, als de groep zich vrijwillig heeft samengesteld op basis van de doelen en ze de doelen en werkwijzen naar behoefte kan aanpassen.

Trainers, begeleiders, maar zelfs informele leiders kunnen de samenhang op een aantal manieren stimuleren (voor het bevorderen van de leesbaarheid zal in het navolgende over ‘‘trainer’’ worden gesproken):

- o met procedures die de kennismaking versoepelen, de groep in wisselende subgroepen opsplitsen, wederzijdse steun stimuleren en uitwisseling van meningen en gevoelens bevorderen;
- o met oefeningen die niet alleen instructief zijn, maar ook stimulerend en leuk om te doen;
- o door de groep te helpen haar doel te bereiken; door open en democratisch met haar te werken.

Groepsnormen

Elke groep houdt zich aan groepsnormen: gedragsregels die de groep kenmerken. Naarmate de groepssamenhang groter wordt, ontstaan meer eigen groepsnormen en gelden ze sterker. Ze hebben te maken met de taak van de groep: gevoelens uitdrukken en feedback geven zijn bij voorbeeld functioneel in trainingen of samenwerkingssimulaties. De trainer kan het ontstaan van constructieve groepsnormen bevorderen door eigen voorbeeld, door eigen normen uit te spreken en door de leden de *feitelijke* groepsnormen te laten verwoorden, zoals *zij* die ervaren. Zo kan de groep eventueel disfunctionele normen uitschakelen.

Leiderschap

Niet alle groepen hebben leiders nodig, maar de meeste groepen vinden er wel baat bij. Dit juist om een sterkere deelname te verkrijgen, de verantwoordelijkheid van de deelnemers voor hun leerproces te stimuleren en hun sociale vaardigheden te ontwikkelen. Als de groepsleden echter uit een autoritaire (sub)cultuur komen zal de stijl van leiding geven van de trainer een compromis moeten zijn tussen de democratische stijl die zijn taak vraagt en het autoritaire gedrag dat de deelnemers verwachten van leraren en experts in het algemeen. Alleen vindingrijke en flexibele trainers slagen in een dergelijk staaltje van balanceren. Ook zal de trainer genuanceerd over leidinggeven moeten denken. Zo moet hij een meer autoritaire, deskundige rol kunnen spelen in een Aziatische groep, zonder van de groepsleden te vinden dat ze 'afhankelijk' of 'onderdanig' zijn.

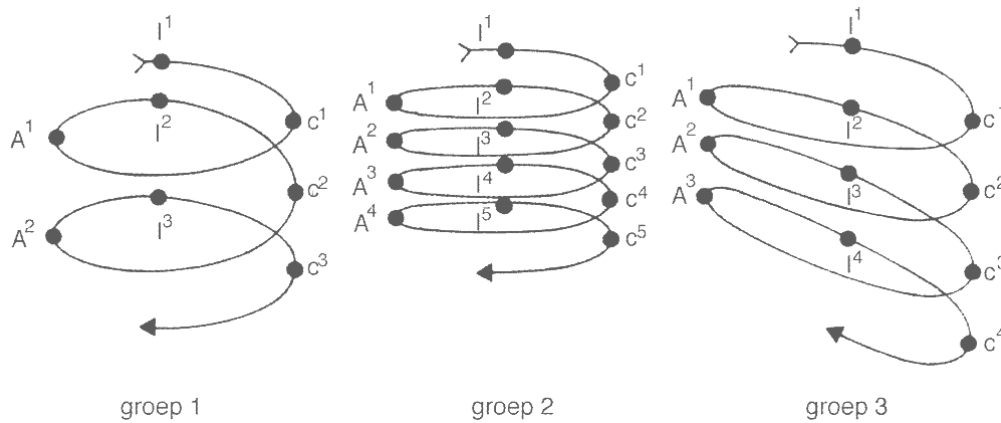
Ten slotte moeten de persoonlijke behoeften van de trainer niet zo sterk zijn dat hij autoritair *moet* zijn (door wedijver en onzekerheid) of democratisch (om aardig gevonden te worden of de eindverantwoordelijkheid te ontlopen). Er is dus geen enkel recept voor de stijl van leiding geven van de trainer, behalve dat hij flexibel moet zijn.

Groepsprocessen

Processen van groepsontwikkeling bieden een tweede, meer organische, manier om naar groepen te kijken. Elke groep, of ze nu lang of kort bestaat, tracht zich te ontwikkelen tot een functioneel organisme dat probeert aan haar behoeften te voldoen en haar problemen op te lossen. Elke groep is uniek, zoals alle organismen. Elke groep heeft haar eigen vertrekpunt, eigen doelen en ontwikkelingstempo, omdat ze een unieke combinatie is van individuen, een smeltkroes van persoonlijkheden en hun culturele achtergronden, waaruit zij hun waarden en normen meenemen. Toch zien we bij groepen ook overeenkomsten in hun ontwikkeling. Die overeenkomsten blijken wanneer we naar de problemen kijken die een groep moet oplossen.

Kernproblemen – Alle groepen moeten enkele *kernproblemen* oplossen, doorgaans in een zekere volgorde. Men noemt ze ook wel ontwikkelings*fasen*, maar dan lijkt het of deze problemen volledig één voor één zouden worden opgelost.

Schutz vergelijkt hoe groepen hun problemen oplossen met het aandraaien van wielmoeren. Iedere moer wordt om de beurt enkele slagen aangedraaid tot het wiel



vast zit (1973, p. 69). Groepen spiralen van probleem naar probleem; ze keren telkens op een dieper niveau bij ze terug. Dus zijn alle kernproblemen ook te zien in kort lopende groepen. Schutz' hypothese is, dat hoe beter een groep het ene ontwikkelingsprobleem oplost, des te beter ze aan het volgende probleem zal werken en hoe meer energie ze aan de groepstaak kan besteden (afbeelding 9.1). De drie sociale basisbehoeften van het individu: erbij horen (inclusie), invloed uitoefenen (controle) en genegenheid geven en ontvangen (affectie), zijn ook de kernproblemen bij groepsontwikkeling.

Groepsontwikkeling is goed zichtbaar in leiderloze groepen. Formele, taakgerichte groepen negeren doorgaans de problemen van groepsontwikkeling. Namen uitwisselen vervangt het elkaar leren kennen. Machtsproblemen worden aangepakt via procedures over spreektijd, agendering en besluitvorming. Groepstrainers moeten uitkijken voor dit soort kunstgrepen. Als groepsleden er hun toevlucht toe nemen in een training, kan hen beter gevraagd worden het achterliggende probleem te onderzoeken.

Groep 1 doorloopt met grote stappen de kernproblemen: I(nclusie), C(ontrol), A(ffectie). Groep 2 ontwikkelt zich langzamer en pakt zijn problemen oppervlakkig aan. Ze keren dus snel terug en belemmeren het werk aan de taak. Groep 3 is verstrikt in machtsstrijd. De deelnemers voelen zich niet in de groep opgenomen en men geeft elkaar nauwelijks waardering. Het domineren van het invloedsthema kan een aantal oorzaken hebben: te veel mensen met een sterke behoefte aan invloed; een taak die individueel uitblinken vereist; een organisatiecultuur en stijl van leiding geven die concurrentie aanmoedigt.

Sociale behoeften en de kernproblemen van groepsontwikkeling

Het zou mooi zijn als de behoeften aan erbij horen, invloed en genegenheid voor ieder, na elkaar en afdoende, bevredigd werden. Dan zou de groep als geheel de kernthema's kunnen behandelen en zich richten op een volgende cyclus van behoeftebevrediging. Maar zo simpel is het niet.

Een voorbeeld:

Als een groep de kennismaking door is en men zich enigszins opgenomen voelt, hebben er altijd enkelen op dit gebied sterkere behoeften, of missen de moed ze te bevredigen. Zij kijken de kat uit de boom. De anderen zijn begonnen met het uitproberen van de 'pikorde'. Het gedrag van de stillere mensen blijft gekleurd door het gevoel er niet bij te horen. Dit neemt toe als de anderen naar het volgende thema gaan, en hun gevoelens voor elkaar uiten. Deze openhartigheid verscherpt het contrast tussen het gedrag van wie zich meer en wie zich minder thuis voelt zó, dat één van de partijen soms een doorbraak forceert. In trainingsgroepen gebeurt dit vaak openlijker. Iemand zegt tegen een marginaal groepslid: 'Ik ken je amper en dat hindert me.' Of andere symptomen van er niet bij horen komen aan de orde: laat komen, eerder weg gaan, of niet samen iets mee gaan drinken na bijeenkomsten. Als de groep dit bespreekt werkt ze aan inclusie en krijgen de 'buitenstaanders' de kans hun achterstand in te lopen.

Bij een aantal deelnemers overheerst één behoefte; zij lopen dus maar zelden gelijk op met de groep. Trainers moeten zich scherp bewust zijn van hun eigen behoeften, en de mate waarin één behoefte overheerst. Een trainer met een overmatige behoefte aan erbij horen wil liefst gewoon groepslid zijn, wat schadelijk en in wezen onmogelijk is. Uit angst uit de groep te vallen zal hij de besluitvorming aan de groep overlaten en conflicten met de groep omzeilen. De trainer met een te sterke invloedsbehoefte besteedt weinig aandacht aan de kennismaking, lokt conflicten met 'zwaardere' deelnemers uit, en inspireert niet tot gevoelens van genegenheid. Vaak krijgt hij volgzame groepen.

De trainer met een overmatige genegenheidsbehoefte laat groepen in hun kennismakingsfase schrikken door te grote directheid en te veel vertoon van gevoelens en voelt machtsperikelen als persoonlijke afwijzing. Trainers moeten zichzelf hierin dus goed kennen en in dit opzicht aan hun persoon werken. Doen ze dat niet, dan verstoren ze de groepsontwikkeling en hebben ze onvoldoende begrip voor deelnemers die anders zijn dan zij.

Eerste kernthema: inclusie

De behoefte erbij te horen is het eerste probleem: de dimensie 'binnen of buiten'. Hoezeer wil iedereen erbij horen? Op dit punt begint groepscohesie of – desintegratie.

Onzekerheid kan aanleiding geven tot allerlei gedrag. Sommigen nemen het initiatief: ze praten met iedereen en maken grapjes. Zo laat je weten dat je

opgemerkt wil worden. Anderen trekken zich terug, luisteren en proberen niet op te vallen. In deze fase praten mensen over oppervlakkige zaken: het weer, vakanties of televisieprogramma's. Kennismakingsrondes leveren onpersoonlijke gegevens op: woonplaats, werk, burgerlijke staat, enzovoort. De anderen luisteren wel, maar reageren amper.

De groepsleden letten op de trainers. Investeren ze? Komen ze op tijd? Bereiden ze de bijeenkomsten goed voor? Deelnemers hebben moeite zich te involveren in een groep, als de leiders niet betrokken lijken. Trainers moeten dus betrokkenheid tonen. Ook moeten ze niet te snel gaan in een beginnende groep, omdat dan slechts enkele leden hen bij kunnen houden, waardoor de inclusieproblemen van anderen toenemen.

Als de leden de betrokkenheid van de leider hebben vastgesteld, richten ze zich op elkaar. Hoe veel belang hechten de anderen aan deze groep? Hebben ze er andere zaken voor afgezegd? Zetten ze zich in of gedragen ze zich als toeschouwers?

Tweede kernthema: controle

Deze behoefte betreft de dimensie 'erop of eronder'. Dit probleem wordt aangepakt als de inclusiebehoefte deels bevredigd is (hoewel mensen met een sterke invloedsbehoefte inclusiegedrag vertonen dat lijkt op invloedsgedrag). De meesten zijn over hun onzekerheid heen, praten wat losser en zijn bereid kritiek te geven. 'Behoefte aan invloed' betekent niet zoveel *mogelijk* invloed, maar zoveel als men gewend is of redelijk vindt in vergelijking met de anderen. Men kan bang zijn machteloos te worden, of juist om verantwoordelijk te worden voor alles wat er gebeurt. Ieder is op zoek naar een passende plaats in de pikorde. Men test elkaar uit. Er moeten besluten worden over doelen, taken en werkwijzen. Er moeten gedragsnormen worden bepaald en gehandhaafd. Sommigen zien volledig af van alle verantwoordelijkheid, anderen willen meer. Een groepslid kan zomaar aangevallen worden, of de hele groep ontvlucht zijn verantwoordelijkheid in lange koffiepauzes en geklets over irrelevante onderwerpen.

Als er formele leiders zijn, proberen de deelnemers hun invloed te verminderen, of juist alle verantwoordelijkheid bij hen te leggen. In deze fase kan de leider kritiek verwachten. Deze negeren zou net zo onverstandig zijn als alle kritiek te aanvaarden. Als de leider onder vuur ligt is iedereen betrokken. Er is meestal wel een groepslid dat de leider zó fel verdedigt dat het lijkt alsof de aanval op hemzelf gericht was.

Naarmate de groep een eigen identiteit krijgt, ontstaan er gevoelens van sympathie en antipathie die, met gemeenschappelijke belangen, een rol spelen bij het vormen van coalities.

Leiderloze groepen

Invoedsstrijd valt het beste te zien in leiderloze groepen. Sommigen, gewend invloed te hebben, zullen snel na elkaar naar voren komen. De eerste vraagt of het geen goed idee is een voorzitter te kiezen. De tweede gaat hierop in door een stemming hierover te vragen (wat ook een leiderstaak is), iets anders voor te stellen, of te zeggen dat ze zonder voorzitter willen werken. Nummer drie en vier mengen zich in de discussie met voorstellen waar ook niemand naar luistert. Er zullen geen voorstellen worden aangenomen, omdat de inbrenger dan aan macht zou winnen. De deelnemers zullen zonder krachtmetingen geen veranderingen in de hiërarchie accepteren.

Deze zonderen zich soms sterk van de groep af en streven hun eigen belang na. Hun leiders beconcurreren elkaar en de trainer, om te zien of de trainer partij kiest. Er is nog onvoldoende solidariteit in de hele groep om echt rekening te houden met de groepsdoelen of met gevoelens van individuen.

Kritiek wordt nu, in het begin van machtsstrijd, meestal indirect geuit. Openlijke agressie vraagt van de groep meer zekerheid en samenhang dan deze heeft.

Derde kernthema: affectie

De behoefte aan genegenheid slaat op de dimensie 'dichtbij of veraf'. Naarmate de groepssamenhang zich ontwikkelt, raken de groepsleden meer in staat tot samenwerking. De woorden 'wij' en 'onze groep' worden meer gebruikt. De groep krijgt eigen gebruiken, rituelen en jargon. Men eet soms samen, of drinkt iets na een bijeenkomst. Sommigen zien elkaar ook 's avonds. Groepsbesluiten zijn in deze fase zelden meerderheidsbesluiten; de groep zoekt naar compromissen of bereikt overeenstemming. De leden raken meer geïnteresseerd in elkaars gevoelens, wensen en achtergrond. In langer lopende groepen ontstaan vriendschappen en verliefdheden.

Zoals machtsstrijd het probleem kan worden van de tweede fase, kan de derde fase een probleem met intimiteit krijgen. De groep heeft genoeg van gekibbel en wil nu negatieve gevoelens onderdrukken, om de samenhang in de groep te bevorderen. Pas als negatieve gevoelens echter weer geuit mogen worden, kunnen zich echte relaties ontwikkelen, en wordt de groep een volwassen gezelschap dat op zijn taak berekend is.

Zoals bij de andere kernthema's richt de aandacht zich eerst op de leider. De leden willen hem leren kennen, en willen weten wat hij werkelijk voor hen voelt. Elke uiting van sym- of antipathie van de trainer wordt opgemerkt. Er ontstaat snel jaloezie. Als de leider een favoriet in de groep heeft, verwijt men hem dat, vooral in groepen die dit soort zaken openlijk bespreken. In andere groepen zal men er toespelingen over

maken. Seksuele aantrekking tussen groepsleden en leiding gaat bij langer lopende groepen een rol spelen, net als problemen met onbeantwoorde affectie.

Natuurlijk mag niet iedereen elkaar in deze fase. Men raakt zich echter meer bewust van zijn gevoelens en uit ze ook, openlijk in intensieve groepen en bedekt in taakgroepen. Er ontstaan opnieuw subgroepen, vaak met slechts twee personen. Dit 'alternatieve circuit' bedreigt soms de samenwerking, vooral in groepen waarin afstandelijkheid van de leider emotionele betrokkenheid belemmert, of in groepen met onopgeloste inclusie- of invloedproblemen. Soms maakt de cultuur waarin de groep leeft dat paarvorming het enige antwoord op de behoefte aan genegenheid kan zijn.

Het intimiteitsprobleem in intensieve groepen

In therapie- en groeigroepen speelt het intimiteitsprobleem sterker. Men praat over gedrag, relaties en gevoelens en brengt veel tijd met elkaar door. Dat geeft een 'snelkooffect'. Sommige leden hebben sterk behoefte aan intimiteit en nemen daarvoor risico's. Ze drukken zich heel persoonlijk en emotioneel uit, en geven al snel feedback. Anderen hebben minder behoefte aan intimiteit of voelen zich niet veilig genoeg. Zij lopen in de derde fase een risico. Soms worden ze aangevallen om hun afstandelijke gedrag.

Verstandelijk zullen de groepsleden beamen dat iedereen zelf de emotionele afstand mag bepalen die hij nodig heeft. In de derde fase wordt dit vaak niet getolereerd. Waarom? Misschien omdat vertrouwen met gelijke munt betaald moet worden, ook als kopers en verkopers verschillen. Als dit niet gebeurt wordt het gevaarlijk voor wie zich in de groep hebben blootgegeven. Ze voelen zich door de meer terughoudende groepsleden bedrogen en bekeken. Daarbij komt het oordeel van de terughoudende groepsleden dat de groep niet veilig genoeg is. Dat bedreigt degenen die zich openhartiger hebben opgesteld. Hun eigen oordeel begint te wankelen ... Omdat een bepaalde mate van directheid nodig is voor het leerproces dat het doel van de groep is, is het

vanzelfsprekend dat wie afstand bewaart onder druk wordt gezet. Dit maakt de sfeer nog onveiliger.

Dit probleem staat centraal in deze fase. Er moeten normen komen over het respecteren van elkaars behoeften. Men moet besluiten waar loyaliteit aan de groep ophoudt en privacy begint.

De laatste stadia van een groep

De groep doorloopt de kernthema's nu omgekeerd, als een film die achteruit afgespeeld wordt: genegenheid, invloed, erbij horen. In een laatste vlaag van openhartigheid wordt de affectie afgerond. De deelnemers uiten hun gevoelens, openlijk of impliciet, afhankelijk van de cultuur van de groep. Niet alle problemen zijn opgelost. Ze spreken in de voltooid verleden tijd: 'Jammer dat wij zo weinig contact gehad hebben', of 'Ik heb van je humor genoten'. De groepsleden zien elkaar minder tussendoor en praten meer over vrienden en familie. Wie zich sterk aan de groep heeft gehecht droomt over ziekte en dood. Anderen doen plotseling onverschillig; zij knippen de band voortijds door. Als iemand erg vervelend wordt negeert of verwijdert de groep hem. Ten slotte zijn er groepsleden die zoveel moeite met inclusie hadden dat ze helemaal geen relaties aangegaan zijn. Soms vertellen zij hoezeer hen dat spijt, of proberen ze op het laatst de schade nog in te halen.

Bij het afronden van *controle* worden zaken die vroeger zo belangrijk leken, nu aan de leider overgelaten. Eerdere besluiten worden opnieuw besproken. Soms legt men zijn motieven uit en komen de redenen voor botsingen aan het licht. De taak van de groep houdt soms het schrijven van een nota in; zorgen dat je opmerkingen in de nota worden meegenomen geeft een laatste kans op een machtsconflict.

Het afronden van *inclusie* (nu exclusie) start wanneer groepsleden te laat gaan komen of te vroeg vertrekken, dingen voor de groep vergeten te doen of mee te nemen, over andere groepen of activiteiten praten die hierna belangrijk voor hen worden en door het belang van deze groep te kleineren.

Het echte einde van de groep wordt vaak uitgesteld, zodat ze langzaam uiteen valt. Sommigen praten na, wisselen adressen uit en maken afspraken. Men belooft foto's te sturen. Soms is er een afscheidsfeest, met een vaak wat trieste sfeer. Of men plant een reünie die nooit komt. Deze 'fantasiereünie' is een

klassieke manoeuvre. Het verzacht het uiteen gaan en is een excuus om niet echt afscheid te nemen.

Het bevorderen van groepsontwikkeling

De drie kernproblemen zijn geen obstakels maar vereisten.

Een groep ontwikkelt zich alleen volledig door alle problemen door te werken. Ze vermijden, of proberen ze in één klap op te lossen, maakt een groep vleugellam.

Met groepsproblemen klaar zijn staat gelijk aan het afrekenen met de seizoenen. Bovendien hoeft een groep niet volledig ontwikkeld te zijn, wat dat ook inhoudt, om redelijk samen te werken.

Trainingsgroepen *moeten* zich echter wel snel ontwikkelen. Leren over gedrag vereist een groep waarin men zich thuis en gerespecteerd voelt. De trainers moeten de deelnemers veiligheid bieden én een zekere graad van openheid stimuleren om een training, die ten slotte vaak maar twee of drie dagen duurt, effectief te maken.

Wat kan een trainer doen? De ontwikkeling van een groep besturen is onmogelijk en contraproductief: je kunt een groep niet dwingen te groeien. Toch zijn er vier dingen die helpen. De eerste is gunstige omstandigheden: vrijwillige deelname en duidelijke en aanvaardbare doelen en methoden. De tweede is: intrigerende en stimulerende leersituaties met een intrinsieke waarde. Ze moeten qua thematiek en intensiteit aansluiten bij de ontwikkeling van de groep. Om de betrokkenheid hoog te houden en deelnemers invloed te geven, zijn een regelmatige evaluaties en een goede planning, samen met de deelnemers, van belang.

De derde is de groep de kernproblemen te helpen herkennen als zij zich voordoen, en de groepsleden te wijzen op hoe zij ermee omgaan. De trainer mag daarbij nooit zelf richtlijnen voor oplossingen geven. Wel kan hij proberen model te staan door hoe *hijzelf* met zijn problemen met de groep omgaat. Op momenten dat hij dat niet kan, zal de co-trainer zijn tekortkomingen moeten compenseren.

Ten slotte kan de trainer overgangen van het ene probleem naar het andere vergemakkelijken door ze vroegtijdig te herkennen en elk teken van groei te belonen. Deze interventies moeten met engelengeduld en grote voorzichtigheid worden uitgevoerd: te veel invloed van de trainer verminkt de groep. Groepsontwikkeling begeleiden lijkt op mee-zwemmen met de stroom, en groepsleden laten zien hoe de stroming staat en waar draaikolken en luwtes zijn.

Bronnen

Berne, E., *Games people play*, Penguin, Harmondsworth 1967.

Bion, E., in J.B.P. Shaffer, J.B.P. en M.D. Galinsky, *Models of group therapy and sensitivity training*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1974.

Oomkes, F.R., *Communicatieleer, een inleiding*, Boom, Meppel/Amsterdam 1986.

Perls, F.S., *Ego, hunger and aggression; the beginnings of gestalt therapy*, Vintage Books, Random House, New York, 1969.

Schutz, W., *Elements of encounter*, Joy Press, Big Sur, CA, 1973.

Yalom, I.D., *Groepspsychotherapie in theorie en praktijk*, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1978.

samenwerking, stuur- en stoofuncties

