

Beginfase

- 2.1 Beginnende groep (eerste fase van groepsontwikkeling) – 22**
- 2.2 Taakniveau en sociaalemotioneel niveau – 22**
- 2.3 Extern systeem en intern systeem – 22**
- 2.4 Behoeftte aan duidelijkheid – 23**
- 2.5 Stereotypering – 24**
- 2.6 Pseudo-interactie – 25**
- 2.7 Taakstructuur van de groep – 26**
- 2.8 Bijdrage van de groepsbegeleider bij beginnende groepen – 27**
 - 2.8.1 Van individuele verwachtingen naar gemeenschappelijke gerichtheid – 27
 - 2.8.2 Van beleidsplan naar strategie – 27
 - 2.8.3 Presentatie van het beleidsplan – 28
 - 2.8.4 Oorspronkelijk plan vertalen naar een eigen plan – 28
- 2.9 Groepsprocedures – 29**
 - 2.9.1 Besluitvorming – 30
 - 2.9.2 Verslaglegging – 30
 - 2.9.3 Rapportage – 30
 - 2.9.4 Beoordelen van het groepsresultaat – 30
- 2.10 Taak van de groepsbegeleider in de eerste fase – 31**
 - 2.10.1 Praktijkvragen – 32
- 2.11 Fenomenen in de eerste fase – 33**
 - 2.11.1 Nieuwe groepen – 33
 - 2.11.2 Nieuwe leden in de groep – 34
 - 2.11.3 Perspectief op volgende fasen – 34
- Literatuur – 35**

zie filmpje op de site bij dit boek

2.1 **Beginnende groep (eerste fase van groepsontwikkeling)**

Vanaf het moment dat de groepsleden in levende lijve bijeen zijn, kunnen we spreken van een beginnende groep. Het gaat daarbij echter niet alleen om de factor tijd; een groep kan gedurende vele jaren een beginnende groep blijven. Het gaat dus veel meer om het aanduiden van een karakteristiek. Die karakteristiek toont overeenkomst bij verschillende groepen, omdat elke groep voor hetzelfde probleem staat in het begin van haar bestaan. De grenzen van de groep met haar omgeving moeten worden vastgesteld. Wat onderscheidt de groep? Wat is het typisch eigene? Wat is de identiteit van deze groep?

Het besef om de komende tijd de situatie te gaan delen met anderen, doet een behoefte ontstaan aan duidelijkheid over de toekomstige gebeurtenissen. Ieder heeft zo zijn eigen verwachtingen en tracht de ander te plaatsen; stereotiepe beelden geven een tijdelijke zekerheid. De interactie – hoe gebrekkig ook – komt op gang en de mogelijkheid ontstaat elkaars opvattingen te vergelijken.

De eerste fase wordt afgesloten wanneer ieder weet waar hij aan toe is en ieder zijn plaats gevonden heeft in een structuur die is gericht op de vervulling van de toekomstige groepsactiviteiten. Anders gezegd: het externe systeem moet tot ontwikkeling komen. Om dit te verduidelijken, ga ik nader in op enkele belangrijke aspecten van het groepsfunctioneren.

2.2 **Taakniveau en sociaalemotioneel niveau**

Elke groep functioneert tegelijkertijd op twee niveaus: een taakniveau en een sociaalemotioneel niveau. Deze niveaus zijn tegelijk aanwezig, als keerzijden van een munt. Dit valt makkelijk in te zien, wanneer men beseft dat alles wat een groep doet, op een bepaalde manier wordt gedaan. Het taakniveau verwijst vooral naar de inhoud van de groepsactiviteit; dus naar wat er gezegd en gedaan wordt. Het sociaalemotionele niveau verwijst naar de manier waarop de groep zich organiseert voor die taak, onder meer tot uiting komend in hoe er met elkaar wordt omgegaan.

In de taakstelling vervult de groep meer formele functies en op sociaalemotioneel niveau meer psychologische functies, zoals het tegemoetkomen aan de emotionele behoeften van de hele groep en van de afzonderlijke groepsleden. Deze tweedeling in taak- en sociaalemotionele gerichtheid speelt voortdurend tijdens het functioneren van groepen en in theorieën daarover.

2.3 **Extern systeem en intern systeem**

Homans (1966) maakt een onderscheid tussen het externe en het interne systeem van elke groep. Het externe systeem omvat alles wat zich in een groep afspeelt aan activiteiten, interacties en gevoelens, om als groep ten aanzien van de buitenwereld te kunnen blijven voortbestaan (zoals het vervullen van de taak en het bereiken van het groepsdoel). Door deze pogingen tot aanpassing aan de externe omgeving komt onder meer de formele groepsstructuur tot stand, met een taakverdeling en een leiderschapshiërarchie. In deze formele structuur staat de taakleider centraal; hij bewaakt wat er gedaan wordt.

Daarnaast is er het interne systeem, dat alle activiteiten, interacties en gevoelens omvat die voortvloeien uit het interne groepsfunctioneren. Dit systeem heet intern, omdat het niet direct – hoogstens indirect – wordt bepaald door de buitenwereld. Het groepsgedrag in het interne systeem is een uiting van de wederzijdse gevoelens (bijvoorbeeld van sympathie of antipathie) tussen de leden van de groep. Hiermee hangt de informele groepsstructuur samen, waarin dikwijls iemand anders de leider is. Op dit interne en informele groepsniveau is er sprake van sociaalemotioneel leiderschap, met hoofdzakelijk aandacht voor hoe de groep functioneert en hoe de groepsleden met elkaar omgaan. Deze thema's zijn samengevat in ■ Tabel 2.1.

De opzet van de groep en de daarop gebaseerde groepsstructuur zijn onderdelen van het externe systeem. Zodra echter in deze eerste groepsfase de groep begint te functioneren, zal er zich bij de groepsleden op grond van hun interacties een heel scala aan gevoelens ontwikkelen, die mede zullen bepalen met wie men verdere interactie wil aangaan buiten en boven de interactie die nodig is in het externe systeem.

Tabel 2.1 Taakaspecten en sociaalemotionele aspecten.

Taakaspecten	Sociaalemotionele aspecten
Extern systeem	Intern systeem
Voortbestaan van de groep in de omgeving	Groep als groep in stand houden
Bereiken van het doel	Intern groepsfunctioneren
Wat er gedaan wordt	Hoe het wordt gedaan
Taakgerichte activiteiten	Hoe de leden met elkaar omgaan
Taakgerichtheid	Sociaalemotionele gerichtheid
Formele leider	Informele leider
Bewaken van het resultaat	Bewaken van de satisfactie
Nadruk op formele functies	Nadruk op psychologische en persoonlijke functies
Formele groepsstructuur	Informele groepsstructuur

Deze verdergaande interacties op basis van de ontstane wederzijdse gevoelens en andere zich spontaan ontwikkelende (niet-geplande) gedragsvormen, leggen de basis van het interne systeem. Ze zijn het gevolg van sociaalpsychologische eigenschappen van de personen die door het externe systeem in een samenwerkingsverband geplaatst zijn. Voorbeelden van sociaalpsychologische factoren die doorwerken in het ontstaan van het interne systeem zijn verwachtingen, motivaties, persoonsattractie (sympathie of antipathie), betrekkningsniveau, groepsnormen, conformiteit en cohesie.

Een belangrijke taak waar de groep voor staat in haar eerste fase, is het ontwikkelen van een taakstructuur (het externe systeem) en het vinden van een juiste afstemming op elkaar van het externe en het interne systeem, dat zich al vrij snel spontaan aan het ontwikkelen is. In de bespreking van de eerste fase zal het externe systeem centraal staan. Bij de bespreking van de tweede fase wordt uitgebreid aandacht besteed aan het interne systeem.

2.4 Behoeftte aan duidelijkheid

Als ik in een groep kom die voor de eerste keer bij elkaar is, ervaar ik iedere keer weer de onwennigheden van het eerste begin. Het is een ontdekkingstocht met nog onbekende bestemming. Het

doet een voortdurend beroep op ieders oriëntatievermogen. Je zoekt naar houvast en herkenning.

Zo is er de plaats van samenkomst. Ben je er al eerder geweest, dan komen vroegere ervaringen boven en het onbekende wordt voor een deel opgevuld. Dan zijn er de anderen. In de deelnemerslijst heb je misschien al enkele bekenden ontdekt. Handen worden geschud en er worden namen genoemd die je nauwelijks verstaat. Mensen die elkaar van een andere gelegenheid kennen, zoeken elkaar op. Overeenkomstige achtergronden vormen een uitgangspunt voor contact ('U komt ook uit Groningen?', 'Ik heb u al eens eerder gezien. Was dat niet in Zwolle?'). Het lijkt ineens ontzettend belangrijk om vroegere raakpunten te ontdekken ('Maar dan moeten wij op dezelfde opleiding gezeten hebben!'). Er is een naarstig zoeken naar gespreksonderwerpen. Het lijkt of je alleen over iets kunt praten, als de ander eenzelfde ervaring heeft gedeeld. De gemeenschappelijke herkomst, de reis, het weer en de ruimte waarin je op dat moment verblijft, kunnen als uitgangspunt dienen. Iets van jezelf vertellen is een schot in het duister. Je weet te weinig van de ander en je blijft liever aan de oppervlakte.

Sommigen schijnen minder gevoelig voor de onbekendheid van de situatie te zijn en vinden een gretig gehoor. Anderen hebben er moeite mee en trekken zich juist terug; ze kijken uit het raam, bekijken een boek of verschansen zich in de vergader-

stukken. Weer anderen meten zich een duidelijke rol aan ('Wilt u suiker en melk in de koffie?'). De leiding geeft ten slotte het sein om te beginnen. Iedereen gaat ervoor zitten: nu zal alles wel duidelijk worden.

Of nu een aantal mensen bijeenkomt om deel te nemen aan een conferentie of dat zij met elkaar een commissie of werkgroep zullen vormen, het begin van groepsvorming toont steeds overeenkomstige trekken. De groep als geheel is in dit stadium nog een fictie. Het zijn losse individuen die een situatie met elkaar delen. Er is een diversiteit van denkbeelden, meegebracht uit de eigen achtergrond. Het niet-kennen, het niet-weten van al het andere dat binnenkomt in de eigen levenssituatie, maakt de toekomst onvoorspelbaar. Er ontstaat een behoefte aan duidelijkheid, een oriëntatie op wat te gebeuren staat.

Het is van belang dat je je realiseert dat in dit stadium van groepsontwikkeling een fundamentele menselijke behoefte werkzaam is, om contact te hebben met de werkelijkheid waarin je je bevindt. Communicatie die voorziet in een cognitieve (kennende) oriëntatie ten aanzien van de eigen omgeving is een noodzaak voor menselijk gedrag en is een eerste voorwaarde voor de ontwikkeling van een gezamenlijke groepsactiviteit.

2.5 Stereotypering

Een beginnende groep confronteert de afzonderlijke leden met nieuwe mogelijkheden en beperkingen ten aanzien van het toekomstige gedrag. Dit vraagt om gedragsveranderingen bij de deelnemers. Vertrouwde gewoonten en verworven inzichten zullen in de nieuwe groep misschien minder geschikt blijken te zijn. Ieder groepslidmaatschap gaat daarom gepaard met een heroriëntatie. Belangrijk voor de groepsontwikkeling is dat de diverse deelnemers kunnen verschillen in hun opvattingen over de wijze waarop een nieuwe duidelijkheid verkregen kan worden. Het bereiken van een overeenkomst hierover is een opgave voor de eerste fase van groepsontwikkeling.

We onderscheiden twee extreme varianten, die we als exponenten kunnen opvatten van de spanning in de eerste fase. Het ene standpunt is: ande-

ren moeten duidelijkheid scheppen ('Ik neem aan dat de staf hier deskundig genoeg is om aan te geven hoe we moeten werken'). De andere opvatting gaat ervan uit dat men alleen zelf duidelijkheid kan maken.

Laten we eens kijken naar de mensen die het eerste standpunt huldigen. Zij neigen ertoe de omgeving te zien als een onveranderlijke, absolute grootheid die niet te beïnvloeden is. Zij beleven de buiten hen staande werkelijkheid als zo evident, dat dit voor iedereen duidelijk moet zijn. Voor hen zijn het de externe bronnen die moeten voorzien in de gewenste duidelijkheid. Deze mensen vragen naar een 'plan van hogerhand'. Ze nemen aan dat onduidelijkheid gewoon kan worden opgelost door het aanbieden van een plan, zodat iedereen weet waar hij aan toe is.

Voor hen is het ondenkbaar dat eenzelfde werkelijkheid meervoudig kan worden uitgelegd en dat een zorgvuldig omschreven taakstelling op velerlei wijze kan worden opgevat. Het heeft volgens hen ook weinig zin om eigen wensen en verlangens uit te spreken; alles is toch al geregeld. Zij oriënteren zich op de uitspraken van anderen, gedane beloften en precedents. Je ziet ze op de voorste rij zitten, met instemming absorberend wat een autoriteit hen te bieden heeft. Achterdocht ontstaat wanneer de onbevredigbare behoefte aan weten niet meer kan worden vervuld: ze houden iets achter. Ze zijn op zoek naar de 'sterke man' en onomstotelijke zekerheden binnen hun blikveld.

In hun ongeduld om externe zekerheid te verkrijgen, neigen ze tot stereotyperen. Hierbij wordt aan de hand van summiere gegevens een totaalbeeld ontworpen. Liever vullen ze zelf de open gaten op met vooronderstellingen en vooroordelen, dan geconfronteerd te worden met het ontbreken van oriëntatiepunten in de directe omgeving. De leemten worden opgevuld. De mensen worden geplaatst en ingedeeld, en voorzien van een etiket ('Dat opgedirkte mens voelt zich zeker te goed voor ons', 'Wat een stugge tante', of: 'Stille waters hebben diepe gronden').

Deze mensen kunnen in de groep een tegenstelling gaan vormen met anderen die niet van etiketten houden en niet in een vakje geduwd willen worden. Zij ontkennen de noodzaak tot classificeren of programmeren. Zij hebben geen dure woorden

nodig en zien niet in dat het er duidelijker op wordt, als je het paadje afloopt dat anderen hebben uitgestippeld. Zij voelen zich gemanipuleerd als anderen een richting aangeven. Eigenlijk zouden zij het alleen voor het zeggen willen hebben.

De manier waarop ieder zich uit, geeft tegelijkertijd uitdrukking aan de wijze waarop men de eigen positie in de groep opvat. Er zijn mensen die zich in de eerste fase sterk poneren en er zijn er die hun stem niet laten horen in het geheel. Dominantie kan voortkomen uit een sterke behoefte aan duidelijkheid, maar het kan ook een protest inhouden tegen de geboden opdracht of de structuur van de groep. Hierbij tracht men zich boven de leiding van de groep te stellen.

Als je zelf de leiding hebt, is het verschil duidelijk voelbaar. Het eerste van de twee komt als een ongeduldige vraag op je af. In het tweede geval komt er meer rivaliteit naar voren, in de vorm van 'het net even beter weten', 'vliegen afvangen' en 'leedvermaak bij weerstand tegen de leiding'. Zwijgzaamheid bij de deelnemers kan een passieve bereidheid zijn om de toekomst door anderen te laten bepalen of het kan een reserve betekenen die men zich voorbehoudt, zodat men altijd nog nee kan zeggen. Bij het eerste type zwijgers merkt men wel dat ze meedoen in de vorm van een non-verbaal meeresoneren. Het tweede type doet dit niet – of tegengesteld – en maakt een gespannen of broeierige indruk.

De wijze waarop de individuele groepsleden zich presenteren en hierbij zekerheid trachten te krijgen over hun positie, betekent tegelijkertijd het aangeven van alternatieven voor de groep in haar geheel. In de grond hebben we hier te maken met de verhouding van zelfbepaling die men in de relatie met invloeden van buiten wil behouden. We zien dat de groep – zoekend naar een optimale verhouding met haar externe omgeving – kan schommelen tussen een afhankelijke opstelling (alles wordt van hogerhand bepaald) en een 'contramine/afhankelijkheid' (actief of passief protest).

Het gelijk bevindt zich niet aan een van de beide kanten. Krijgen de eersten te veel de overhand, dan ontstaat een formeel gestructureerde groep, terwijl in het andere geval een groep ontstaat die niet verder komt, aangezien elk voorstel door een ander kan worden vervangen en elk besluit door een volgend besluit ongedaan kan worden gemaakt.

2.6 Pseudo-interactie

Het gesprek in een beginnende groep bestaat uit een reeks afzonderlijke bijdragen, waarin de deelnemers zichzelf presenteren. Typerend voor deze 'interactie' is dat er geen onderlinge samenhang of afstemming bestaat tussen de elkaar opvolgende opmerkingen. Het is eigenlijk een aaneenschakeling van misverstanden en communicatiestoornissen. Als er iemand een opmerking maakt volgt hierop geen reactie, maar het uitgesproken zijn is voor een ander een teken dat er ook voor hem nu gelegenheid bestaat om een (eigen) duit in het zakje te doen. Zelfs dit is nog niet altijd zeker.

In beginnende groepen dringt zich sterk de noodzaak op tot een ordening van buitenaf, om de discussie verstaanbaar te houden. Maar ook waar meer sprake is van vergaderdiscipline en de bijdragen elkaar opvolgen in een schijnbaar logische orde, blijkt het refereren aan de vorige spreker meer als een opstapje te dienen voor de eigen presentatie, dan als een poging om rekening te houden met anderen. Men spreekt vanuit een eigen referentiepunt.

Hoe zou het ook anders kunnen? Het referentiepunt van de ander is in deze beginnende situatie nog onduidelijk en moet juist met behulp van deze vorm van communicatie naar voren komen. Afstemming op de ander is slechts mogelijk wanneer je weet waar je je op moet afstemmen. Je gaat van start vanuit verschillende stellingen. De deelnemers zijn afgestemd op verschillende golflengten. Maar dit praten is niet zinloos, als je ziet dat het tegelijkertijd een poging is om contact tot stand te brengen. Je zou deze vorm van interactie ook kunnen aanduiden met 'wederzijdse presentatie'. Ieder voert zijn eigen verkiezingscampagne. Ieder presenteert het toekomstbeeld van de groep, zoals hij dat graag zelf zou zien. Dit gebeurt in de regel niet erg expliciet. Toch is het zo dat elke uitspraak – in deze fase gemaakt – iemand in een bepaalde hoek plaatst. Het biedt een afstemmingsmogelijkheid.

Dit maakt het ook begrijpelijk dat iemand voorzichtig is met uitspraken. Men blijft aan de oppervlakte en trekt alleen die laatjes open waarvan men het idee heeft dat de inhoud voor deze groep relevant kan zijn. Inhoudelijk verleent dit aan de communicatie een algemeen karakter. De inhoud is nog weinig specifiek. De opmerkingen die gemaakt

worden in het begin, zouden in heel veel andere situaties gemaakt kunnen worden. Het heeft iets weg van clichés en gemeenplaatsen. Je kunt er nog alle kanten mee op. De boodschappen hebben aan de ene kant een open karakter, maar ze doen ook weer geen direct appel op de ander om erop te reageren.

De communicatie is een van je af praten; de ander moet maar zien wat hij ermee doet. Eigenlijk legt iedereen in deze verkennende fase van elk van de anderen een dossier aan. Deelgegevens worden verzameld. Sommige dossiers vullen zich snel. De afzonderlijke indrukken smelten samen tot een samenhangend beeld. Op dat moment is er weer een blinde vlek minder in de groep ('Met hem weet je waar je aan toe bent en wat je van hem kan verwachten'). Er zijn ook dossiers waar niets in komt.

Gaandeweg wordt het groepsbeeld duidelijker. De pseudo-interactie maakt dat de beeldvorming op grond van vooronderstellingen afneemt. Men baseert zich meer op informatie, maar het is eenzijdig verkregen informatie. Aan de andere kant ontstaat juist de mogelijkheid om tot toetsing over te gaan. Op dit moment fungeren de voorlopige beelden als voertuigen om tot een meer genuanceerde afstemming te komen. Op basis van deze ervaringen vormen de vooroordelen, de stereotypering en het langs elkaar heen praten in een beginnende groep de eerste voorwaarden om te komen tot een adequate verkenning van de wederzijdse verwachtingen in de groep. Het zijn de voorlopige beelden die een bruggenhoofd kunnen vormen bij de doorbraak in de stellingen van de ander. Het leidt tot verstarring wanneer deze beelden voor absoluut gehouden worden en de basis vormen van de structuur van de groep.

2.7 Taakstructuur van de groep

Voorafgaand aan de doorbraak zien we veelal dat de groep in een impasse raakt. Er ontstaat een gevoel van machteloosheid; je staat voor een muur. Men wil wel, maar men weet niet hoe. Het keerpunt komt wanneer iemand ontdekt dat het erom gaat om 'over de brug te komen'. Dit betekent dat niet alles genomen hoeft te worden zoals het wordt gebracht. Je kunt erop reageren en er een eigen standpunt tegenover zetten. Je kunt nagaan waarom de

ander een verschillend standpunt inneemt. Je kunt je verdiepen in de zienswijze van de ander; even op zijn plaats gaan staan en kijken vanuit die positie.

Typerend voor deze doorbraak is dat er vragen gesteld gaan worden. Niet om te voldoen aan eigen onduidelijkheden, maar vanuit een belangstelling voor wat er bij de ander achter zit. Dit proberen zich te verplaatsen in de ander, ontstaat wanneer de eigen positie niet al te zeer bedreigd wordt. Wanneer je bij de eerste oriëntatie ontdekt dat anderen er net als jij over denken, ondersteunt dit de eigen positie. Men ontdekt steunpunten uit de groep en de kans op gezichtsverlies neemt af. Je hoeft niet direct verdedigend te reageren, wanneer je ziet dat de ogenschijnlijke tegenstellingen elkaar niet uit hoeven te sluiten. Het worden aanvullingen, als je ze gaat zien als bijdragen uit verschillende invalshoeken.

Hierdoor wordt het zinnig met elkaar te werken: ieder krijgt hierbij een eigen rol bij de gezamenlijke taak. Het toetsen van de verschillende opvattingen en verwachtingen leidt tot een taakgerichte structuur waarin de gemeenschappelijkheid van het groepsdoel wordt onderkend en waarbij men zicht krijgt op welke manier eenieder kan bijdragen tot het geheel.

In deze eerste fase wordt duidelijkheid verkregen over de plaats van de afzonderlijke leden (rollen) en over de betekenis van de groep als geheel (groepsdoel). Zowel de groepsleden als de groep in haar totaliteit hebben daarmee een eigen identiteit verkregen. Deze identiteit ontstaat wanneer de problematiek van de afhankelijkheid tot oplossing komt. Het individu heeft dan ontdekt hoe onafhankelijk hij zich kan opstellen in de groep. Op groepsniveau betekent dit dat men een idee heeft ontwikkeld over de stellingname ten opzichte van bepalende krachten van buiten de groep. Een gegeven opdracht tot een eigen doelstelling en een toebedeelde rol worden hiermee tot een wijze van gedragen waarin een groepslid zich thuis voelt. Er is duidelijkheid over de toekomstige groepsactiviteit; men ziet het zitten.

Het kan zijn dat de eerste fase op een oppervlakkig niveau wordt afgerond. Inwilliging en conformiteit maken dan dat de geboden structuur of programmaopzet en de toebedachte rollen worden aangenomen. Zulke groepen houden echter steeds

een formeel karakter. Het is net of de mensen hierbij niet zelf aanwezig zijn, maar steeds spreken namens anderen.

In andere groepen kunnen de tegenstellingen op een meer fundamentele wijze worden bevochten. Hierbij kan de formele ordening worden doorbroken, waarbij een gemotiveerde groep ontstaat van mensen die bereid zijn een eigen bijdrage te leveren aan het gemeenschappelijke doel. We hebben dan te maken met een taakgerichte groep die in staat is tot een gecoördineerde bewerking van informatieve gegevens (zoals een vergadergroep, besluitvormende instantie of cursusbijeenkomst).

2.8 Bijdrage van de groepsbegeleider bij beginnende groepen

Als de groep pas bij elkaar komt, moet er tijdens de eerste bijeenkomsten nog heel wat gebeuren. Het beleidsplan vraagt om uitwerking in een strategie, de doelstelling moet helder geformuleerd worden, er moet duidelijkheid komen over de programmaopzet, er moeten procedures en werkvormen afgesproken worden, enzovoort. Ten behoeve van dit soort taken kan de groepsbegeleider heel nuttig werk doen.

In het begin bestaat een groep uit afzonderlijke individuen die weinig meer met elkaar gemeen hoeven te hebben, dan dat zij zich in eenzelfde situatie bevinden. De onbekendheid met elkaar en het niet weten wat men van elkaar kan verwachten, doen als vanzelf een behoefte ontstaan aan oriëntatie.

2.8.1 Van individuele verwachtingen naar gemeenschappelijke gerichtheid

De groep staat in deze fase voor de opgave om vanuit individuele verwachtingen te komen tot een gemeenschappelijke gerichtheid. Men zal hierbij proberen zich een beeld te vormen van de identiteit van de groep en de eigen plaats daarin. Oppervlakkige gegevens in de situatie worden graag aangegrepen als een houvast. In veel gevallen zal een gegeven opdracht of een uitgewerkt programma

voorzien in deze oriëntatiebehoefte. Hierbij benadrukt men dat de start van een groep vooral afhangt van een degelijke voorbereiding en een duidelijke uitleg van bedoelingen en opzet.

Een geheel andere benadering maak ik nogal eens mee bij 'moderne' groepswerkers die zichzelf verre willen houden van elke vorm van directiviteit. Zij willen het van het begin af aan met de groep zelf opbouwen ('Wat hadden jullie zelf gedacht?'). Volgens mijn opvatting vormt noch de ene, noch de andere benaderingswijze een effectieve ondersteuning bij de opgave waarvoor de groep in deze fase gesteld wordt. In het eerste geval wordt het plan zo overtuigend gepresenteerd dat de groep haast niet anders kan dan zich op een afhankelijke wijze conformeren aan deze krachten van buiten, zonder daarbij een eigen oordeel te kunnen vormen. In het tweede geval wordt een schijnsituatie gecreëerd: de illusie wordt gewekt dat er een volledige vrijheid bestaat om zelf vorm te geven aan de groepsactiviteiten.

In de navolgende benaderingswijze worden eerst de grenzen duidelijk gemaakt, waarbinnen de groep een eigen bestaan kan opbouwen.

2.8.2 Van beleidsplan naar strategie

Het ondersteunen van een groepsontwikkeling in de eerste fase is erop gericht het algemene plan dat ten grondslag ligt aan het bijeenkomen van de groep, verder te concretiseren. Dit vraagt een nadere uitwerking van de verschillende onderdelen van het plan, zodanig dat de groepsleden dit in overeenstemming kunnen brengen met eigen mogelijkheden en zienswijzen.

Het resultaat van dit proces kan zijn dat er een strategie ontwikkeld wordt die in het verlengde ligt van het oorspronkelijke plan en tevens tegemoetkomt aan de behoefte aan duidelijkheid over wat gaat komen. Het gaat hierbij niet om het ontstaan van een aanpassing waarbij het plan op passieve wijze wordt overgenomen, maar om een structurerende activiteit waarin de groep een eigen identiteit kan ontwikkelen. Dit vraagt een vrijheidsgraad waarin ook een 'teruggeven van de opdracht' tot de mogelijkheden behoort. Het ontwikkelen van een eigen strategie leidt tot een gemeenschappelijke ge-

richtheid, waarbij ieder duidelijkheid kan verkrijgen over zijn bijdrage aan het gezamenlijke doel.

Hoe kan men een beginnende groep zodanig motiveren? De benaderingswijze wordt in de volgende stappen aangegeven.

2.8.3 Presentatie van het beleidsplan

In de eerste plaats moet het beleidsplan in zijn diverse onderdelen op duidelijke wijze gepresenteerd worden. Dit betekent in feite een directieve impuls die van buitenaf wordt gericht op de groep. Hierin kan een beeld gegeven worden van de redenen die hebben geleid tot deze groepsvorming. De werkzaamheid van de groep wordt daarmee in een kader geplaatst. We kunnen hierin de volgende dimensies onderscheiden.

- *Doelstelling van de groep.* Deze kan worden ontwikkeld uit de functie die aan de groep van buitenaf wordt toegekend.
- *Groepsstructuur.* Deze kan op basis van de samenstelling worden bepaald.
- *Programmaopzet.* Een nadere concretisering van de gegeven totale opzet.
- *Groepsprocedures.* Deze kunnen in regelingen en afspraken worden vastgelegd. Hieronder vallen onder meer de besluitvorming, verslaglegging, rapportage en voortgangsbewaking. We kunnen deze regelingen zien als een concrete uitwerking van de bevoegdheden van de groep.

Na de introductie van deze structurele uitgangspunten volgt een periode waarin de gelegenheid wordt gecreëerd te reageren op het aangeboden plan. Hierbij is het vooral van belang dat alle groepsleden zich uitspreken; ook zij die eigenlijk liever nog even de kat uit de boom kijken. Er kan moeilijk een gemeenschappelijke groepsvisie worden ontwikkeld, wanneer slechts enkele dominante leden hun stem laten horen.

2.8.4 Oorspronkelijk plan vertalen naar een eigen plan

Wanneer het punt is bereikt dat ieder zich heeft kunnen oriënteren op de zienswijzen van de an-

dere groepsleden en dit nog even is nagegaan, kan de groep op grond van de verschillende reacties met elkaar een zodanige vertaling maken van het oorspronkelijke plan, dat men hier ook achter kan staan. Hierbij ontwikkelt de groep een eigen strategie, waarbij afspraken worden gemaakt over het toekomstig functioneren.

We zullen deze werkwijze nagaan voor de verschillende onderdelen die hierbij aan de orde moeten komen.

Programmaopzet

Om te komen van het oorspronkelijke plan van activiteiten tot een reële programmaopzet, moet aan bepaalde voorwaarden worden voldaan. In het plan van activiteiten wordt in grote lijnen richting gegeven, door te wijzen op mogelijkheden die de groep heeft om haar functie te kunnen waarmaken. Als een groep in een bepaalde samenstelling, op een bepaald moment, geconfronteerd wordt met dit plan, komt opnieuw de vraag op of deze groep haar activiteiten zodanig weet te structureren dat ze binnen het kader van dit plan vallen. Het concretiseren van activiteiten binnen het gegeven raamwerk opent een mogelijkheid om een opzet te ontwikkelen die ook door de deelnemers als zinnig wordt gezien. Het maken van een programmaopzet betekent een verdergaande ordening van de middelen van deze groep om het gestelde doel te bereiken.

Het werkt misleidend wanneer een dergelijke uitwerking zou beginnen met een open vraag ('Hoe moet het programma eruitzien?'). Dit suggereert immers dat de groep over alle mogelijkheden beschikt om haar programma te realiseren. De krachten die werkzaam zijn in de voorfase, bij het tot ontwikkeling brengen van een groep, roepen echter tegelijkertijd een aantal beperkingen op. Het gaat er dus allereerst om deze grenzen duidelijk te markeren, zodat de werkelijke vrijheidsmarge waarbinnen de groep zich kan bewegen duidelijk wordt gesteld. Het helder presenteren van het bestaande plan is een eerste stap om te komen tot een effectieve planning, waarbij de inzet van de groep zelf vereist is.

Operationalisering van het oorspronkelijke ontwerp

Overwegingen, verdere uitwerkingen of alternatieven die hierbij naar voren kunnen komen,

leiden tot een verdere operationalisering van het oorspronkelijk ontwerp. Het blijkt in de praktijk nogal eens moeilijk voor de initiatiefnemers of de voorbereidingsgroep om via een presentatie van het plan een gelegenheid te scheppen, waarin de groepsleden werkelijk de kans krijgen te reageren. Door identificatie met het plan, worden alle opmerkingen gemakkelijk als een aanval op het eigen werk beschouwd. Staat men hierbij echter wel open voor bezwaren, suggesties en voorstellen, dan kan er een werkbare basis worden gevonden, die de stroom van toekomstige groepsactiviteiten van een bedding voorziet.

Operationaliseren tot programmaonderdelen

Het operationaliseren tot programmaonderdelen brengt de algemene groepsfunctie terug naar een praktisch vlak met hanteerbare opgaven. Het groepsdoel wordt opgesplitst in subdoelen. Enkele voorbeelden:

- een vergadering vertaalt haar taak in agenda-punten;
- binnen een opleidingsdoelstelling ontstaan studieonderdelen (eventueel uiteenvallend in hoofd- en bijvakken);
- een projectgroep komt tot het aangeven van afzonderlijke aandachtsvelden;
- een beleidsorgaan geeft vorm aan zijn algemene werkzaamheid, door het formuleren van beleidsonderdelen die op hun beurt weer kunnen samenhangen met kostenplaatsen op de begroting.

Factor tijd

In deze programmering vormt de factor tijd steeds een wezenlijk bestanddeel. Tijd kan van grote invloed zijn op een procesverloop. Als je weet dat je twintig minuten de tijd hebt, praat je anders met elkaar dan wanneer je het besef hebt dat je er de hele dag aan kunt besteden. Deze werking van de tijd op het procesverloop ontstaat echter alleen door programmering vooraf. Het gedrag kan zich dan richten naar de gegeven tijdslimiet.

Wanneer de tijd niet als objectief gegeven wordt gebruikt, wil dit niet zeggen dat de tijd dan niet werkzaam is. Deze invloed krijgt dan veeleer een afhankelijk karakter; de ervaring van de subjectieve

tijd wordt een gevolg van het verloop van de actie, met verveling ('Het duurt te lang') of het ervaren van tijdsdruk ('We krijgen het niet af').

Wanneer je onvoldoende rekening houdt met de factor tijd, kan dit hulpmiddel van de programmaopzet een tegengestelde werking krijgen. Een voorbeeld is een groep die bij elke bijeenkomst opnieuw veel aandacht besteedt aan het opstellen van een lijst met agendapunten. Bij de verwerking van deze opgaven komt men echter nooit veel verder dan twee tot drie van de circa tien punten die geïnventariseerd zijn.

Uitwerking naar een taakstructuur

In een programmaopzet wordt de groepsopgave verbijzonderd in een concrete taakstructuur, waarbij de afzonderlijke activiteiten worden uitgemeten in de tijd die de groep feitelijk ter beschikking staat. Bij de planning worden gegevens betreffende accommodatie, financiën en dergelijke herleid tot afspraken, mededelingen en regelingen.

2.9 Groepsprocedures

In de eerste fase probeert de groep zich een beeld te vormen van het toekomstige groepsfunctioneren en op de vraag: 'Hoe gaan we het doen?', zijn de diverse bijdragen gebaseerd. Procedurekwesties zijn hierbij aan de orde van de dag. Tijdens deze activiteiten wordt het gedrag van de groepsleden genormeerd. Er worden regels opgesteld en men probeert (meestal onuitgesproken) tot overeenstemming te komen over de afwijkingen die men hierbij kan tolereren.

We zagen reeds dat dit betrekking kan hebben op het doel dat men met elkaar wil bereiken en de middelen die men hiervoor zal aanwenden. Ten slotte besteden we aandacht aan een derde gebied waar de procedurestrijd zich kan afspelen: de zaken die te maken hebben met garanties dat het gestelde doel zal worden bereikt.

Van tijd tot tijd moet de groep even stilstaan om zich te bezinnen op haar voortgang. Veel groepen hebben hun doel niet bereikt, omdat ze zonder meer veronderstelden dat iedereen wist waar de groep zich bevond en wat de gemaakte vorderingen waren, hoewel alles al onduidelijk was geworden.

Vooraf bij een dergelijke bezinning blijkt in hoeverre de groepsdoelen duidelijk genoeg zijn voor alle groepsleden en door hen nog ondersteund worden.

Een belangrijke manier om deze betrokkenheid optimaal te houden, is het operationaliseren van elk groepsdoel. Vaak blijven de groepsdoelen erg vaag en algemeen (bijvoorbeeld om onenigheden in de beginfase te bezweren). Zolang deze doelen echter vaag en algemeen blijven en niet geoperationaliseerd worden in kleinere concrete subdoelen, kan een groep nooit vaststellen hoever ze is gevorderd en in hoeverre ze op de verkeerde weg zit. Met andere woorden, door het niet-operationaliseren van het groepsdoel kan een groep nooit hard vaststellen in hoeverre ze mislukt is.

Veel groepen verkiezen de ‘veiligheid’ van deze vaagheid boven een confrontatie met harde feiten (Antons, 1976). Hiermee samenhangende vragen zijn: waar vindt het groepsresultaat zijn neerslag? En: hoe worden de groepsuitkomsten vastgelegd? Deze vragen kunnen slechts concreet worden beantwoord wanneer men een duidelijk beeld heeft van de bevoegdheden die aan de groep worden toegerekend. Is er sprake van een geringe delegatie van bevoegdheden – waarbij de verantwoordelijkheid voor het groepsresultaat buiten de groep blijft – dan zullen andere procedures gelden dan wanneer de groep zelf kan worden aangesproken. We zullen dit concretiseren aan de hand van de besluitvorming, verslaglegging, rapportage en beoordelen van het groepsresultaat.

2.9.1 Besluitvorming

De wijze waarop de besluitvorming wordt geregeld, kan variëren van het eenmansbesluit (waarbij de voorzitter de uiteindelijke beslissing neemt), via de democratische besluitvorming (waarbij de meerderheid in de groep doorslaggevend is), tot het consensusbeginsel (waarbij geen van de leden bezwaar aantekent). In het algemeen kan gezegd worden, dat met een verschuiving van de verantwoordelijkheid naar de groep zelf, tevens een voorkeur dient te ontstaan voor de later genoemde typen van besluitvorming. (Omdat groepen nogal eens moeite hebben met goede besluitvorming, is het nuttig wat

langer stil te staan bij de afzonderlijke stappen van dit proces; zie ► hoofdstuk 2.)

2.9.2 Verslaglegging

De vorm van verslaglegging kan sterk van karakter verschillen, naar gelang de objectieve registratie dan wel de subjectieve waardering op de voorgrond komt te staan. We onderscheiden hierbij notulen (tenderend naar een objectieve weergave van het feitelijk verloop), een samenvattend verslag (waarbij een subjectieve keuze wordt gedaan uit het feitelijk gebeuren) en persoonlijke aantekeningen (die een sterk subjectief karakter kunnen hebben). Wanneer we het verslag zien als een informatieve voorwaarde om verantwoordelijkheid voor de groepsuitkomsten mogelijk te maken, dan kunnen we stellen dat bij externe verantwoordelijkheid verslaglegging in de zin van notulen van belang is, terwijl bij groepsverantwoordelijkheid het samenvattend verslag te prefereren valt. Wanneer de verantwoordelijkheid uiteindelijk bij de deelnemers zelf ligt, zijn persoonlijke aantekeningen hiervoor het geschikte middel.

2.9.3 Rapportage

Het zal duidelijk zijn dat ook de vorm van rapportage samenhangt met de delegatie van bevoegdheden. Verplichte rapportage zal van tevoren geregeld moeten worden en komt bij voorkeur naar voren als externe verantwoording noodzakelijk is. Wordt de essentie van het gebeuren door de groep zelf bepaald, dan kan men meestal volstaan met spontane mededelingen.

2.9.4 Beoordelen van het groepsresultaat

Ook dit zal in zijn vorm afhankelijk kunnen worden gesteld van de autonomie van de groep. We kunnen hierbij een continuüm onderscheiden van controle (waarbij een externe instantie een oordeel uitspreekt), via voortgangsbewaking (waarbij de groep mede betrokken is bij het tot stand komen

Begeleiden van groepen

Groepsdynamica in praktijk

Remmerswaal, J.L.M.

2015, XVII, 409 p. 34 illus. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-90-368-0724-1