

Jan Remmerswaal  
Bertus Leijenhorst

GROEPS

DYNAMICA

DE BASIS

Professioneel begeleiden  
van groepen

Boom



Jan Remmerswaal en Bertus Leijenhorst

# Groepsdynamica, de basis

Professioneel begeleiden van groepen

**Boom**

# Inhoud

<b>Enkele woorden vooraf</b>	<b>11</b>
Over dit boek	12
<b>1 Een eerste verkenning</b>	<b>13</b>
Inleiding	13
1.1 Het ontstaan van de groepsdynamica	14
1.2 De relevantie van groepsdynamica	17
1.3 De betekenis en kracht van groepen	18
1.4 Groepsdynamica als brug tussen individu en maatschappij?	20
1.5 Wat zijn groepen eigenlijk?	21
1.6 Wat kenmerkt een groep?	22
1.7 Soorten groepen	25
1.8 Een andere indeling: hoofd, hart, handen	27
<i>Afsluiting</i>	29
<i>Kernpunten</i>	30
<b>2 Niveaus in groepen</b>	<b>31</b>
Inleiding	31
2.1 Inhoud en betrekking	33
2.2 Het inhoudsniveau	34
2.3 Het procedureniveau	35
2.4 Het interactieniveau	37
2.5 Het bestaansniveau	40
2.6 Het contextniveau	44
2.7 Toepassing op de casus	48
2.8 Interventies	50
<i>Kernpunten</i>	56

<b>3</b>	<b>Groepsvorming en groepsontwikkeling</b>	<b>59</b>
	Inleiding	59
3.1	Groepen en collectiviteit (Sartre)	60
3.2	Motieven voor groepsvorming	61
3.3	Visie op groepsontwikkeling	63
3.4	Waarde en beperking van deze modellen	65
3.5	Theorieën van groepsontwikkeling	66
	3.5.1 <i>Lewin: veldtheorie</i>	67
	3.5.2 <i>Tuckman</i>	69
	3.5.3 <i>Schutz</i>	70
	3.5.4 <i>Remmerswaal: het zesfasenmodel</i>	71
3.6	Fasen van groepsontwikkeling	71
	3.6.1 <i>Fase 1 Voorfase</i>	72
	3.6.2 <i>Fase 2 Oriëntatiefase</i>	73
	3.6.3 <i>Fase 3 Invloedsfase</i>	74
	3.6.4 <i>Fase 4 Affectiefase</i>	76
	3.6.5 <i>Fase 5 De autonome groep</i>	77
	3.6.6 <i>Fase 6 Afsluiting</i>	78
	3.6.7 <i>Samenvatting van de fasen van groepsontwikkeling</i>	80
	<i>Kernpunten</i>	84
<b>4</b>	<b>Communicatie</b>	<b>87</b>
	Inleiding	87
4.1	Het proces van communicatie	88
4.2	Gebrekkige communicatie	89
4.3	Interpunctie	90
4.4	Onderstroom en bovenstroom in communicatie	91
4.5	Groepen met geheimen	92
4.6	Inhouds- en betrekkningsniveau	93
4.7	De vier aspecten van Schulz von Thun	95
4.8	Erkennen en niet-erkennen	100
	<i>Kernpunten</i>	100
<b>5</b>	<b>Communicatie in groepen</b>	<b>103</b>
	Inleiding	103
5.1	Observatie van communicatie	104
5.2	Interactieprocesanalyse	105

5.3	Groepsgrootte	107
5.3.1	<i>Groepsgrootte en interacties tussen de leden</i>	108
5.3.2	<i>Groepsgrootte en relaties tussen de leden</i>	108
5.3.3	<i>Optimale groepsgrootte</i>	109
5.3.4	<i>Groepsgrootte en het leiderschap</i>	109
5.3.5	<i>Maximale groepsgrootte</i>	111
5.4	Status en invloed	111
5.5	Communicatie en conformiteit	114
5.5.1	<i>Sociale werkelijkheid</i>	114
5.5.2	<i>Groepsdoel</i>	115
5.5.3	<i>Druk op de deviant</i>	115
5.5.4	<i>Acceptatie of verwerping</i>	115
5.5.5	<i>Non-participatie</i>	116
5.6	Functionele rollen in groepen	117
5.6.1	<i>Taakrollen</i>	118
5.6.2	<i>Procesrollen</i>	118
5.6.3	<i>Zowel taak- als procesrollen</i>	119
5.6.4	<i>Zelfgericht gedrag (negatieve rollen)</i>	120
5.6.5	<i>Hanteren van zelfgericht gedrag</i>	120
5.7	Gedragvormen en emotionele onderstromen (Bion)	122
5.7.1	<i>Emotionele basisvragen</i>	122
5.7.2	<i>Basisassumpties</i>	123
5.7.3	<i>Waarde van elke basisaanname</i>	125
5.8	Groepsnormen	125
5.8.1	<i>Waarden en taboes</i>	126
5.8.2	<i>Afwijking van de norm</i>	126
5.8.3	<i>Conformiteit aan groepsnormen</i>	126
5.9	Besluitvorming	128
5.9.1	<i>Manieren van besluitvorming</i>	129
5.9.2	<i>Effectiviteit van besluiten</i>	130
5.9.3	<i>Het BOB-model (de fuikmethode)</i>	131
5.10	Conflictstijlen	131
5.10.1	<i>Zeven stijlen van conflicthantering</i>	132
	<i>Kernpunten</i>	134

<b>6</b>	<b>De Roos van Leary</b>	<b>137</b>
	Inleiding	137
6.1	De ontwikkeling van het model	137
6.2	De opbouw van de Roos van Leary	139
6.3	De posities uit de Roos van Leary	141
6.3.1	<i>Boven-Naast (BN): leidend gedrag</i>	141
6.3.2	<i>Naast-Boven (NB): helpend gedrag</i>	142
6.3.3	<i>Naast-Onder (NO): meewerkend gedrag</i>	142
6.3.4	<i>Onder-Naast (ON): afhankelijk gedrag</i>	143
6.3.5	<i>Onder-Tegen (OT): teruggetrokken gedrag</i>	144
6.3.6	<i>Tegen-Onder (TO): opstandig gedrag</i>	145
6.3.7	<i>Tegen-Boven (TB): agressief gedrag</i>	147
6.3.8	<i>Boven-Tegen (BT): competitief gedrag</i>	147
6.4	Bespreking van het model	148
6.5	De Roos van Leary en groepsontwikkeling	150
6.6	Methodisch gebruik van de Roos	152
	<i>Kernpunten</i>	154
<b>7</b>	<b>Leiderschap</b>	<b>155</b>
	Inleiding	155
7.1	Leiderschapsstijlen in traditionele zin	156
7.1.1	<i>De autoritaire leiderschapsstijl</i>	156
7.1.2	<i>Democratische leiderschapsstijl</i>	158
7.1.3	<i>De laissez-faire leiderschapsstijl</i>	159
7.2	Leiderschap en groepsfuncties	160
7.3	De complementaire rol van de volger	162
7.4	Situationeel leiderschap	163
7.5	De vier basisstijlen in situationeel leiderschap	164
7.5.1	<i>De directieve stijl</i>	166
7.5.2	<i>De overtuigende stijl</i>	167
7.5.3	<i>De participerende stijl</i>	168
7.5.4	<i>De delegerende stijl</i>	170
7.5.5	<i>Tot slot</i>	171
7.6	Leiderschap en onderstroom	172
7.7	Leiderschapsstijl en groepsontwikkeling	174
	<i>Kernpunten</i>	176

<b>8</b>	<b>Feedback in groepen</b>	<b>179</b>
	Inleiding	179
8.1	Het begrip feedback	179
8.2	De positieve werking van feedback	180
8.3	Hoe verloopt feedback?	180
8.4	Feedback en de onderstroom	181
8.5	Regels voor feedback	183
8.6	Het Johari-venster	184
8.7	Positieve en negatieve feedback?	188
	<i>Kernpunten</i>	189
<b>9</b>	<b>Trends in teams</b>	<b>191</b>
	Inleiding	191
9.1	De voorgeschiedenis van teamsamenwerking	192
9.2	Het team als nieuwe eenheid	193
9.3	De teamrollen van Belbin	195
9.4	Zelfsturende teams	199
9.5	De overgang naar fluïde teams	200
	9.5.1 <i>Groepsdynamische effecten bij fluïde teams</i>	202
	9.5.2 <i>Groepsontwikkelingen in fluïde teams</i>	204
	9.5.3 <i>Enkele overwegingen bij het aansturen van fluïde teams</i>	206
	<i>Kernpunten</i>	207
<b>10</b>	<b>Integratie</b>	<b>209</b>
	Inleiding	209
10.1	De voorfase	210
10.2	De oriëntatiefase	210
10.3	De invloedsfase	211
10.4	De affectiefase	214
10.5	De autonome groep	215
10.6	De afsluitingsfase	216
	<b>Literatuur</b>	<b>219</b>



## Enkele woorden vooraf

Als je ons zou vragen naar de vijf mooiste ervaringen in ons werkleven, vertellen we graag over wat we in groepen hebben meegemaakt. We nemen je dan mee naar een palet aan indrukwekkende, verrassende, wonderbaarlijke en ontroerende gebeurtenissen.

Maar als je ons zou vragen naar de vijf moeilijkste ervaringen, zal het ook weer gaan over ons werk in groepen, maar dan geven we andere voorbeelden; van complexe, spannende, verwarrende en beladen momenten.

Aan de ene kant is er dus inspiratie, enthousiasme, sympathie, voldoening. Aan de andere kant zijn er conflicten, onmacht, zondebokvorming, apathie. Wat een uitersten!

Zowel van de positieve als de negatieve ervaringen hebben we veel geleerd. We zijn erdoor aan het denken gezet. Je vraagt je af hoe het mogelijk is dat groepen zulke grote verschillen kunnen laten ervaren en dus ook wat er allemaal in groepen kan spelen. Soms speelt er een heel sterke verborgen dynamiek, waar moeilijk grip op valt te krijgen.

Dan is het handig als je wat meer weet van wat er allemaal in groepen kan spelen en als anderen daarover geschreven hebben. En dat gebeurt precies in de groepsdynamica. ‘Niets is zo handig als een bruikbare theorie’, heeft de grondlegger van de groepsdynamica Lewin ooit gezegd (in misschien iets andere woorden). Dit boek biedt een keuze uit de belangrijkste ervaringen en theorieën van de groepsdynamica.

Theorie wordt zinvol als je die toepast. De theorie in dit boek gaat over groepen, maar ook over jezelf, want ook jij als student of werkende hebt te maken met groepen en groepsontwikkeling. Probeer al lezend te associëren, laat je gedachten afdwalen naar je eigen ervaringen waarin je de theorie herkent. Dan kun je de theorie beter onthouden en kun je ook in nieuwe situaties, bijvoorbeeld een werksituatie, de theorie herkennen en toepassen. Dat maakt je sterker in groepssamenwerking en groepsbegeleiding. Bovendien kan de theorie je helpen bij het vinden van antwoorden op de vragen waar je tegenaan loopt wanneer je met groepen gaat werken.

## Over dit boek

Dit boek is een compacte en ingekorte versie van het *Handboek groepsdynamica*, dat al jarenlang als standaardwerk geldt op het gebied van de groepsdynamica. Het heeft een lange voorgeschiedenis. Het begon in 1975 als *Inleiding tot de groepsdynamika*. Ja, toen nog ‘modern’ geschreven met een k. De omvang was bescheiden: 190 pagina’s. In de loop der jaren werd het boek alsmat dikker. In 1995 ontstond zo het *Handboek groepsdynamica*. Ook daarna kwamen er steeds meer onderwerpen bij. Tot de huidige omvang van ruim 500 pagina’s. Tijd om terug te keren naar de basis.

Voor dit boek hebben we een keuze gemaakt voor onderwerpen die zo fundamenteel zijn dat ze tot de basis van de groepsdynamica gerekend moeten worden. *Groepsdynamica, de basis* behandelt de hoofdthema’s uit het vakgebied. Met name komen groepsontwikkeling, communicatie en leiderschap aan bod, en de onderlinge verbanden hier-tussen. Maar ook is er ruime aandacht voor de Roos van Leary en voor het onderwerp feedback.

Door veranderingen in het hoger en wetenschappelijk onderwijs is er behoefte ge-bleken aan een andere weergave van de basistheorieën: korter, krachtiger, sterker afge-stemd op het professionele handelen en geschikt voor docentonafhankelijke studie. In deze behoefte voorziet dit boek. In Bertus Leijenhorst, auteur van het boek *Met passie naar professionaliteit* (2019, 3e druk), heb ik een goede partner gevonden om dit boek mee te schrijven. Zijn ervaring in onderwijs en met groepen heeft ertoe bijgedragen dat dit een eigentijds boek geworden is.

We wensen je veel inspiratie toe tijdens je opleiding en tijdens je werk met groepen.

We horen graag je reacties.

Jan Remmerswaal

Nijmegen

januari 2020

jan.remmerswaal@mac.com

bertusleijenhorst@hetnet.nl

# I Een eerste verkenning

## Inleiding

Dit boek gaat over groepsdynamica, voor veel mensen een ongewoon woord. In dit eerste hoofdstuk geven we inzicht in het ontstaan van de groepsdynamica, we laten zien welke plaats ze heeft in het veld van de wetenschappen. Daardoor heb je meer inzicht in de essenties van de groepsdynamica. We bespreken hoe relevant kennis van en inzicht in de groepsdynamica zijn voor de werkers in het veld, maar ook het grotere belang van de groepsdynamica en hoe die benut kan worden in maatschappelijke organisaties, de politiek en de maatschappij als geheel.

In dit hoofdstuk gaan we beschrijven wat de betekenis is van (kleine) groepen voor het sociaal functioneren van mensen. We gaan ook in op wat groepen eigenlijk zijn en welke dynamiek zich afspeelt in groepen. Als je weet ‘hoe het werkt’ met gedrag in groepen, dan ben je beter in staat te begrijpen wat er gebeurt in en rondom een individu. Daardoor kun je beter sturing geven aan groepsprocessen. Daarop is dit boek gericht.

Dit boek is een samenvattende bewerking van het uitgebreidere *Handboek groepsdynamica* (Remmerswaal, 2013). Daarin vind je meer diepgaande theorie.

Theorie is pas zinvol als je het toepast. Deze theorie gaat ook over jezelf, want ook jij als student of werkende hebt te maken met groepen en groepsontwikkeling. Probeer al lezend te associëren, laat je gedachten afdwalen naar je eigen ervaringen waarin je de theorie herkent. Dan kun je de theorie beter onthouden en kun je ook in nieuwe situaties, bijvoorbeeld een werksituatie, de theorie herkennen en toepassen. Dat maakt je sterker in groepssamenwerking en groepsbegeleiding.

## 1.1 Het ontstaan van de groepsdynamica

Voor mensen die direct of indirect (bijvoorbeeld bestuurders) met mensen werken, is het belangrijk dat je het gedrag van die mensen begrijpt: waardoor wordt dat gedrag veroorzaakt? Hoe komt het dat iemand doet zoals hij doet? Waaruit kun je het gedrag verklaren? Denk bijvoorbeeld aan een leerkracht op de middelbare school: hoe kan het dat leerlingen soms zo ongemotiveerd zijn en liever naar dansfeesten gaan dan hun werk doen? Denk aan voetbalfans die luid schreeuwend de winkelstraat onveilig maken, zouden ze dat thuis ook zo doen? Denk aan het schoolplein van de basisschool waar een kind door een groepje klasgenoten gepest wordt en schade oploopt in zijn identiteit voor misschien wel zijn verdere leven: hoe komen de kinderen uit het groepje ertoe dit te doen? Denk aan een team dat na het behalen van goede resultaten dansend zingt: 'We are the champions!' Hoe kan het dat zij zo elkaars krachten en kwaliteiten hebben kunnen bundelen?

Er zijn verschillende benaderingen bij het verklaren van groepsgedrag.

Eén manier is de psychologische benadering. Dan wordt het gedrag benaderd als een individueel verschijnsel, het gedrag komt vanuit de persoon zelf. Dan gaat het over persoonlijke motieven, gevoelens, gedachten. De gedachte hierbij is dat gedrag van binnenuit het individu komt.

Ongetwijfeld spelen die persoonlijke factoren een belangrijke rol in het gedrag, dat herken je vast wel. Je maakt toch je eigen keuzes? Als je nu dit boek wilt sluiten, dan doe je dat toch? En als je nu de auto van de buurman met graffiti wilt bespuiten, dan haal je toch gewoon die spuitbus en doe je wat je wilt?

Latere inzichten hebben geleid tot de visie dat het gedrag, op meerdere manieren, ook sterk beïnvloed wordt door omgevingsfactoren, de sociale omgeving van de mens. Ieder mens is sterk sociaal bepaald door de groepen waartoe hij vroeger behoort heeft – met name het ouderlijk gezin of de vervangende opvoedingssituatie – en door de groepen waarvan hij op dit moment deel uitmaakt. We noemen dit het socialisatieproces, dat vindt plaats in zogenoemde primaire groepen. Deze vroegere en huidige groepslidmaatschappen bepalen in belangrijke mate ieders identiteit. Een mens heeft anderen, vooral de primaire groepen nodig om tot persoonlijkheidsontwikkeling te komen. Je kunt jezelf pas worden door met anderen samen te leven.

In zekere zin is de primaire groep (en vooral het gezin) de bemiddelaar tussen de cultuur en de maatschappij enerzijds en het individu anderzijds. Met andere woorden: groepen verbinden het individu aan de maatschappij en de cultuur. En omgekeerd: vooral via groepen vindt cultuuroverdracht plaats, leert het individu taal, spreken, denken en waarnemen en een uitgebreid waardensysteem.

Hoe emoties en gevoelens beleefd en geïntegreerd worden in de hele persoonlijkheidsstructuur, wordt grotendeels bepaald door de gezinsgroep die bepaalde emoties wel en andere niet toestaat. De eigen manier van denken, waarnemen, voelen en reageren, en de eigen waardenopvattingen en normen zijn niet zo individueel en uniek als we graag van onszelf zouden willen denken. ‘Tot in hart en nieren zijn we groepsdieren’, zou je bijna kunnen zeggen. De sociale invloeden op elk individu zijn op hun beurt weer sterk medebepaald en gekleurd door maatschappelijke omstandigheden. In figuur 1.1 zie je dit heel simpel (veel te simpel natuurlijk) terug.



Figuur 1.1 Een zeer simpel weergegeven invloedslijn

Het is beslist veel te eenvoudig en onjuist om het individu af te schilderen als een passief slachtoffer van de omstandigheden waaronder hij in groepen moet leven. Omdat ieder individu niet alleen beïnvloed wordt door zijn sociale omgeving, maar hij op zijn beurt deze omgeving actief beïnvloedt, gelden de invloedslijnen in figuur 1.1 evengoed in omgekeerde richting.



Figuur 1.2 Een tweede, zeer simpel weergegeven invloedslijn

Aanvankelijk was de psychologische benadering de hoofdlijn in het verklaren van gedrag. Het inzicht dat omgevingsinvloeden van grote invloed zijn op het individu en de ontwikkeling van de samenleving, heeft geleid tot de opkomst van de sociologie. De sociologie bestudeert de sociale relaties tussen mensen in de samenleving en heeft aandacht voor de culturele en economische aspecten. De sociologie bestudeert maatschappelijke problemen en sociale veranderingen zoals individualisering, democratisering, geweld, welzijn, enzovoort. Je kunt zeggen dat de sociologie zich richt op de grotere maatschappelijke verschijnselen en ontwikkelingen.

De groepsdynamica is de verbindende schakel tussen de psychologie en de sociologie en benut inzichten uit beide wetenschappen om het gedrag in kleine groepen te begrijpen en te benaderen: het is de studie van het gedrag van mensen in kleine groepen. Een

nauwkeurig aantal is hierbij niet te noemen. Het gaat er wel om dat de leden elkaar (kunnen) ontmoeten, met elkaar communiceren. Er is sprake van onderlinge interactie waardoor men elkaar kan beïnvloeden. Als groepen groter worden, dan spreken we over categorieën, zoals de (alle) leden van een politieke partij, de burgers van de provincie, de abonnees van een dagblad.

Er zit altijd een zekere spanning tussen het individu en de groep. Komt het gedrag voort uit het individu of is de dynamiek in de groep bepalend? In het westerse denken is de aandacht sinds de renaissance sterk komen te liggen op het individu. Men dacht veel minder in groepstermen. Ook in onze tijd zit hier een spanning, omdat mensen hun individualiteit niet willen prijsgeven. Maar veel menselijk gedrag kan beter begrepen worden door aandacht voor de groepen waarin dat gedrag plaatsvindt.

Het denken in termen van groepsverschijnselen vereist een nieuw referentiekader, namelijk het loslaten van de neiging om zichzelf als individu centraal te stellen (zie ook Anzieu, 1968). In andere bewoordingen wees Freud er al op dat het narcisme van de mens een van de grootste obstakels is voor de vooruitgang van kennis. We kunnen dit zien in de ontwikkeling van de astronomie, de biologie en de psychoanalyse (die elk heeft moeten opboksen tegen narcistische vooroordelen zoals 'de aarde als het centrum van het heelal', 'de mens als koning van het dierenrijk' en 'het bewuste ik als centrum van de persoonlijkheid'). Dit zijn vormen van antropocentrisme. Zo'n neiging tot het centraal stellen van zichzelf en de eigen positie kan ook een hindernis vormen voor zicht op groepsprocessen. Het leidt tot gestolde waarheden die belemmeren dat je de werkelijkheid vanuit andere perspectieven gaat bekijken.

Veel menselijk gedrag kan beter begrepen worden door 'te kijken met een dubbele bril': enerzijds aandacht voor de individuele, interne processen en anderzijds aandacht voor de bewegingen in de groep waarin dat gedrag plaatsvindt en de context van de groep. Wat er in de binnenwereld van mensen gebeurt aan gevoelens, gedachten, herinneringen heeft invloed op het gedrag in de groep.

Toen Manuel in de teamvergadering plotseling met zo'n krachtige stem zei dat hij hier boos van wordt, schrok ik. Ik moest ineens terugdenken aan de driftbuien van mijn vader. Dan kon je maar beter uit de buurt blijven. Als Manuel in de groep is en het wordt wat spannend, dan houd ik me liever stil. Het gekke is dat ik dat ook zie bij anderen.

## Reflectievragen

In dit boek staan regelmatig reflectievragen. De bedoeling is dat je bij jezelf nagaat wat je al weet van het onderwerp. Dan kun je gemakkelijker de (nieuwe) theorie verbinden met je eigen kennis (integratie). Je houdt het beter vast en kunt het ook beter vertalen naar de praktijk.

Neem enkele minuten de tijd om stil te staan bij de volgende vraag en noteer je antwoorden.

- Van welke groepen maak jij op dit moment deel uit?
- Wat is hierbij jouw opvatting: waarom noem je dat groepen? Wat is volgens jou kenmerkend voor het begrip groep?

Wissel je antwoorden uit met enkele anderen.

- Welke verschillen en overeenkomsten constateer je?
- Welke conclusies trek je hieruit?

Ga na of de genoemde groepen vallen binnen de afbakening over kleine groepen van paragraaf 1.1.

## 1.2 De relevantie van groepsdynamica

Inzicht in het gedrag van mensen binnen groepen kan veel opleveren voor het begeleiden van groepen. Denk aan groepen in het onderwijs, de groep op de peuterspeelzaal, cliëntgroepen in de hulpverlening, teams binnen organisaties en bedrijven, hanggroepen in buurten, enzovoort.

Groepsdynamische inzichten worden, zoals we eerder gezien hebben, enerzijds gevoed vanuit de psychologie en anderzijds vanuit de sociologie of sociale psychologie. Om professioneel te kunnen begeleiden, is het nodig dat de begeleider inzicht heeft in de achterliggende motieven van het gedrag van het individu en ook in de dynamiek in de groep. Juist de verbinding en de samenhang tussen deze inzichten leiden tot maatwerk.

De groep was voor het eerst bijeen. De begeleider had uitgelegd dat het belangrijk is om jezelf te zijn in de groep en daarin ook je eigen grenzen te bepalen. Vervolgens stelde hij een kennismakingsoefening voor: de deelnemers moesten met de ruggen

## 2 Niveaus in groepen

### Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we gesproken over groepen en de ontwikkeling in het denken over groepen. Het bleek dat de groep een belangrijk verschijnsel is geworden in de samenleving en in het leven van mensen. We hebben gezien dat er veel soorten groepen zijn die ook een verschillende functie hebben en verschillende mogelijkheden in zich hebben.

Als je met of in groepen werkt, is het nodig dat je ziet en begrijpt wat er gebeurt. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag hoe je naar groepen kunt kijken. We behandelen een model waarmee je vanuit verschillende perspectieven leert te kijken naar wat er in een groep gebeurt.

Voor professionals is het belangrijk om genuanceerd naar groepen te kijken, vanuit verschillende perspectieven. Dat betekent dat je niet afgaat op je eigen eerste indrukken, je intuïtie of vooroordelen, maar dat je leert systematisch te kijken naar het gedrag in de groep vanuit de verschillende gezichtspunten en vanuit de samenhang van de factoren die daarin een rol spelen. Deze manier van kijken kan je helpen ‘breed’ waar te nemen en beter te begrijpen wat er gebeurt. Daardoor kun je beter keuzes maken in hoe je daarop reageert als deelnemer van die groep of als begeleider.

Het model is ontwikkeld door Jan Remmerswaal (2013). In het model worden naast de vijf niveaus in dit hoofdstuk nog drie niveaus besproken: het niveau van de ethiek, het mythisch niveau en het niveau van de zingeving. Deze niveaus worden hier niet besproken, omdat hun invloed op het groepsfunctioneren indirecter is – hoewel het ook interessante perspectieven zijn. Voor een bredere bespreking verwijzen we naar het *Handboek groepsdynamica* (Remmerswaal, 2013).

Eerst een casus waarmee we het model gaan verduidelijken.



In de pauze komt Arjan helemaal gestrest de docentenkamer binnen. Hij komt net uit de les van VWO4-B. Hij verzucht tegen z'n collega, met wie hij wel vaker praat: 'Het was weer een dikke puinhoop. Veel geklier, een hoop gepraat tussendoor en opletten ho-maar, terwijl natuurkunde best moeilijk voor ze is. Eén meisje zat gewoon een ob-sceen liedje te zingen, terwijl ze zogenaamd haar opgaven aan het maken was! De klas lachen natuurlijk. Ik zeg haar dat ze daarmee moet stoppen. Daarop zegt iemand uit de klas: "Kom meneer, moet kunnen!" Nog harder gelach. Ik word er wanhopig van.'

### Reflectievragen

Wat is hier aan de hand? Hoe kun je verklaren wat hier gebeurt? Wat moet Arjan doen in deze klas om weer een goede leersituatie te krijgen? Intuïtief kun je waarschijnlijk van al-les bedenken. Heb jij ideeën voor tips?

### Vorbereidingsopdracht

Ga in een groepje van vier aan de slag met deze casus.

- a. Bedenk adviezen voor Arjan.
- b. Bedenk een verklaring: wat is volgens jou de oorzaak van deze probleemsituatie?
- c. Bedenk wat precies het doel is van de interventie die je Arjan adviseert: wat zal er, hoop je, veranderen?

Je zult gemerkt hebben dat je intuïtie een grote rol speelde in het gesprek. Daarmee kunnen zeker waardevolle ideeën bovenkomen. Toch kunnen er ook blinde vlekken ont-staan, waardoor je andere alternatieven niet meeneemt in je overwegingen.

Hierna gaan we het model 'niveaus in groepen' bespreken (Remmerswaal, 2013). Je leert om systematisch vanuit verschillende perspectieven te kijken naar het groepsfunc-tioneren en het gedrag binnen de groep. We bespreken de vijf invalshoeken afzonderlijk en hoe die niveaus van waarnemen met elkaar samenhangen. De volgende vijf waarne-mingsniveaus staan centraal in dit model:

1. het inhoudsniveau
2. het procedureniveau
3. het interactieniveau
4. het bestaansniveau
5. het contextniveau

## 2.5 Het bestaansniveau

Je neemt als individu deel aan een groep. Daarin neem je je eigen geschiedenis en achtergrond mee, je eigen behoeften en gedragspatronen, je kwaliteiten en beperkingen. Wie je zelf bent en wat je eigen gevoeligheden zijn, dat speelt een grote rol in hoe je je voelt in de groep en de bewegingsruimte die je ervaart.

Bij het bestaansniveau letten we op de *individuele processen*. Bij het interactieniveau staat wat zich *tussen* de deelnemers afspeelt centraal, bij het bestaansniveau wat zich afspeelt *in het innerlijk* van een deelnemer van de groep. Wat er gebeurt op interactieniveau kan wel het gevolg zijn van de dynamiek op bestaansniveau: het groepsklimaat (interactieniveau) is bijvoorbeeld bepalend voor je gevoel van veiligheid binnen de groep (bestaansniveau).

Het gaat op het bestaansniveau om aandacht voor de binnenwereld van het individuele groepslid en het tegemoetkomen aan zijn psychosociale behoeften. Daarbij spelen de persoonlijke gevoelens en behoeften een belangrijke rol. Tot de psychosociale behoeften horen onder andere de behoeften aan veiligheid, aan erbij horen, aan respect, aan erkenning en waardering, aan zelfverwerkelijking en aan zingeving. Denk maar aan de theorie van Maslow, die uitgaat van een hiërarchie van behoeften.

Het bestaansniveau is het duidelijkst in het geding zodra er in de groep gevoelens spelen van onzekerheid en angst, bijvoorbeeld angst voor verandering. Deze onzekerheid of angst kan een kenmerk zijn van het individu. Die gevoelens van onzekerheid en angst worden veroorzaakt door eerdere ervaringen, bijvoorbeeld in je socialisatie. Als je daarin afwijzing hebt ervaren of gekwetstheid, dan kan dat je dat extra gevoelig maken voor dit thema. Begrippen als erkenning en aandacht kunnen gevoelige punten zijn die iemand ontwikkeld heeft. Je wordt dan behoedzaam in het nemen van initiatieven en jezelf laten zien in een groep. In beginnende groepen ervaren veel mensen dit. Twijfel op bestaansniveau wordt dus niet altijd veroorzaakt door een negatief groepsklimaat; de persoonlijke achtergrond van een individu kan ook een belangrijke rol spelen in de groepsdynamiek. Daarom moet je de achtergrond van de onzekerheid onderzoeken als er op bestaansniveau twijfels zijn.

Het kan er in groepen ook wat minder heftig aan toegaan op het bestaansniveau. Dat wordt bijvoorbeeld duidelijk wanneer de groepsbegeleider geen aandacht heeft voor ieders aanwezigheid en te weinig laat merken dat ieders aanwezigheid op prijs gesteld wordt. Of wanneer hij te weinig laat merken dat hij sommige groepsleden wel hoort en ziet en dat hij hun bijdrage waardeert. Wanneer dit soort aandacht in groepen ontbreekt, is het klimaat vaak onpersoonlijk en de sfeer stroef. Aandacht moet expliciet gegeven worden.

De gevoeligheid voor het bestaansniveau hangt sterk samen met de fase van groepsontwikkeling. We komen daarop terug in hoofdstuk 3.

Toen de bezetting van het nieuwe projectteam besproken werd, zei de teammanager dat er vooral gekeken moest worden naar geschiktheid. Aanvankelijk bleef Liesbeth stil, maar even later vroeg ze op scherpe toon: 'Wat bedoel je precies met die opmerking?'

Liesbeth was bij de samenstelling van het vorige projectteam gepasseerd.

### *Erkenning en identiteit*

Het bestaansniveau speelt zodra groepsleden direct of indirect erkenning proberen te vinden voor hun gedrag of voor hun persoonlijke gedachten of gevoelens. Deze hebben vaak te maken met het eigen zelfbeeld of de eigen identiteit. Op het bestaansniveau is men dan eigenlijk op zoek naar erkenning voor de eigen identiteit.

Om je eigen identiteit op te bouwen hebben we anderen nodig. Groepen bieden hier volop mogelijkheden: de ontwikkeling van je identiteit en zelfbeeld wordt immers sterk beïnvloed door de reacties van anderen op je gedrag en hun waardering of afkeuring. Juist groepen bieden daarom kansen voor erkenning. Allereerst *het gevoel mee te tellen*, erbij te horen en serieus genomen te worden, de erkenning dat je er bent en er mag zijn. In de tweede plaats *de erkenning voor wat je kunt*: het gevoel van competentie, van tot iets in staat te zijn, iets te kunnen presteren, iets voor elkaar te krijgen dat voor jou persoonlijk belangrijk is. En in de derde plaats *de erkenning voor wie je bent als persoon*: het gevoel gewaardeerd te worden om wie je bent, dat anderen je aardig en sympathiek vinden, dat je niet afgewezen wordt om wat voor reden dan ook.

### *Persoonsgerichte en taakgerichte groepen*

Er zijn persoonsgerichte en taakgerichte groepen. Bij persoonsgerichte groepen is de aandacht specifiek gericht op het persoonlijk proces en de persoonlijke groei. Dat is bijvoorbeeld het geval in een therapiegroep, een persoonsgerichte trainingsgroep of opleidingsgroep. In zo'n groep is iedereen gericht op het persoonlijk functioneren. Je weet dat daar de aandacht op ieder persoonlijk is gericht – iets negatiever gezegd: je weet dat er op je gelet wordt. Dat doet uiteraard iets met het bestaansniveau. Als je in een team komt in de sociale omgeving, bijvoorbeeld in een nieuwe opleiding, zal dit thema bij iedereen spelen. De dynamiek en dus de kansen op groei ontstaan als er naast de veiligheid ook sprake is van relatieve onveiligheid. In de meeste nieuwe groepen is er in het begin een zekere spanning.

In taakgerichte groepen is de aandacht gericht op de taak. In deze groepen komt het bestaansniveau zelden expliciet ter sprake. Toch speelt ook daar het bestaansniveau een belangrijke rol. Ook in deze groepen is erkenning van belang.

Als een taakgerichte groep start, staat de doelstelling centraal. Betekent jouw deelname een bijdrage aan het behalen van de doelstelling? Heb je 'recht van spreken'? Hoe zit het met jouw lidmaatschap, wordt die erkend door de anderen? Wordt jouw inbreng erkend als betekenisvol? Acht men je competent? Krijg jij als persoon ook erkenning, word je serieus genomen? Waarderen de anderen de identiteit van waaruit je deelneemt? Op de achtergrond spelen de persoonlijke thema's van de leden van een taakgerichte groep mee, zoals: waardoor blijf ik tevreden, geëngageerd, enthousiast? Wat raakt, remt, belemmert me? Wat zijn mijn persoonlijke doelen?

De erkenning kan gedeeltelijk zijn: je wilt bijvoorbeeld vooral erkenning hebben voor je vakmatige bijdrage als psycholoog, arts of maatschappelijk werker. Daarbij kunnen accenten het verschil maken. Vaak gaat het er niet om de erkenning van de hele groep te krijgen, maar liefst van een of enkele personen in de groep. Bovendien kun je misschien wel de erkenning van de groep krijgen, maar juist die ene persoon houdt zich stil. Dan gaat het er waarschijnlijk om dat je in de onderstroom iets anders zoekt, dan in de bovenstroom, met andere woorden: in het waarneembare gedrag communiceert iemand iets anders dan wat in zijn binnenwereld zijn behoefte is (zie hoofdstuk 4.4).

Belangrijk is ook welk beeld je als groepslid hebt over jezelf: zie je jezelf als expert, als vertegenwoordiger van de beroepsgroep, dus met kennis van zaken? Dan komen vragen op als: beschouw ik mezelf vanuit mijn beroepsbetrokkenheid of wil ik ook als persoon gezien worden? Hoe wil ik gezien worden: als deskundige, als loyaal werkgroep lid, als specialist? Breng ik alleen het publieke zelfbeeld in, die bestaat uit de rol die ik in de werkgroep te vervullen heb, of wil ik ook delen van mijn eigen privézelfbeeld laten zien? Is daar ruimte en erkenning voor?

### Reflectievragen

- Hoe ervaar jijzelf je eigen deelname in groepen? Wat herken je van die gevoelens van onzekerheid en misschien wel angst voor acceptatie en erkenning? Kun je ook aangeven hoe jouw beleving daarvan je gedrag in de groep beïnvloedt? Bijvoorbeeld: maakt het je meer afwachtend of behoedzamer? Maakt het uit over welke groep het gaat? Zo ja, waarin zit dan het verschil?
- Neem een groep of team waarin jij functioneert. Ga na of je recent gedrag van een deelnemer gezien hebt dat je verbaasde, waarbij je niet begreep waardoor deze persoon zo reageerde. Kan er iets gespeeld hebben in de onderstroom bij die persoon?

Ga na wat jij nodig hebt in een groep om je veilig te voelen op bestaansniveau. Op welke manier kan jij ervoor zorgen dat je dat krijgt? Op welke manier kan jij een ander op bestaansniveau geven wat hij nodig heeft?

Het is zinvol om jouw antwoorden met anderen te bespreken en te vergelijken.

### *Samenhang met de andere niveaus*

Het bestaansniveau bepaalt hoe je deelneemt aan het groepswerk. Als iemand zich onvoldoende veilig voelt of onvoldoende erkenning ervaart, dan zal hij terughoudend worden. Op inhoudsniveau betekent dit dat hij terughoudend wordt in het doen van voorstellen, meningen geven, visie geven, enzovoort. De reactie kan ook anders zijn, bijvoorbeeld inhoudelijk weerstand bieden.

Op procedureniveau zal hij niet snel knelpunten of belemmerende factoren signaleren, maar eerder afwachtend of volgend worden. Dat is de positie met het minste risico.

Op interactieniveau gebeurt iets vergelijkbaars. Bij het bestaansniveau gaat het erom hoe iemand het groepsfunctioneren ervaart. Als dat negatief is, zal hij zich niet snel expliciet profileren maar zich juist buiten het centrum van de aandacht begeven. Neutraliteit, afwachtend en vlak communiceren zijn typerend voor zijn deelname. Hij zal, in termen van Leary, niet snel tegenposities innemen (zie hoofdstuk 6).

Als de groep zich kenmerkt door een matig functionerend bestaansniveau, zal dat belemmeringen geven in het groepsfunctioneren. Het wordt extra complex doordat iemand niet openlijk zal zeggen dat hij een probleem ervaart op bestaansniveau. De belevingen op bestaansniveau zullen zich grotendeels afspelen in de onderstroom. Het kan pas boven water komen als het gedrag gesignaleerd wordt en de persoon hierop in een veilige setting bevroegd wordt. Vanwege deze kwetsbaarheid is de deskundige inbreng van de groepsbegeleider hier van groot belang.

### *Aandachtspunten bij het bestaansniveau*

- Is er in de groep acceptatie waarneembaar van elkaar als persoon en is er ruimte voor afwijkende meningen en anders-zijn?
- Is er sprake van aandachtvolle communicatie waarbij ieder serieus genomen wordt?
- Voelen de deelnemers zich veilig in deze groep? Waaruit blijkt dat?
- Is er ruimte en aandacht voor individuele thematiek? Brengen deelnemers dat zo nodig ter sprake?

## 2.7 Toepassing op de casus

In de inleiding van dit hoofdstuk heb je kennisgemaakt met natuurkundedocent Arjan. We willen op deze casus nu de theorie uit dit hoofdstuk toepassen. Bedenk wel dat het dikwijls interpretaties en vermoedens zijn. Je kunt vaak nadere aanwijzingen vinden als je daarop focust of aanvullende vragen stelt.

In de pauze komt Arjan helemaal gestrest de docentenkamer binnen. Hij komt net uit de les van VWO4-B. Hij verzucht tegen zijn collega, met wie hij wel vaker praat: ‘Het was weer een dikke puinhoop. Veel geklier, een hoop gepraat tussendoor en opletten ho-maar, terwijl natuurkunde best moeilijk voor ze is. Eén meisje zat gewoon een ob-sceen liedje te zingen, terwijl ze zogenaamd haar opgaven aan het maken was! De klas lachen natuurlijk. Ik zeg haar dat ze daarmee moet stoppen, zegt iemand uit de klas: “Kom meneer, moet kunnen!” Nog harder gelach. Ik word er wanhopig van.’

### *Inhoudsniveau*

Wat speelt er op inhoudsniveau? Het gaat om een les natuurkunde in VWO4. De docent heeft de verantwoordelijkheid de theorie over te brengen. Denk eens na over de volgende vragen en fantaseer over mogelijke antwoorden:

- Zijn de doelen duidelijk voor de deelnemers?
- Is de lesstof te moeilijk, misschien te makkelijk?
- Zit er structuur in de bespreking of gaat het ‘alle kanten op’?
- Sluit de inhoud wel aan bij de interesse en het kennisniveau van de groep?

### *Procedureniveau*

De overdracht is georganiseerd in een middelbare-schoolsituatie, een klassenverband met een bepaald aantal leerlingen. De docent heeft een bepaalde – niet genoemde – werkvorm gekozen, die meer of minder uitdagend kan zijn. Het feit dat het in een klas-situatie plaatsvindt, is anders dan wanneer de theorie overgedragen wordt tijdens een excursie; dat heeft invloed op het gedrag dat opgeroepen wordt bij de leerlingen. Denk eens na over de volgende vragen en laat je fantasie de vrije loop:

- Hoe zijn de leerlingen vooraf geïnformeerd en gemotiveerd voor deze taak?
- Is de les goed voorbereid door de docent? Door de leerlingen?
- Is er een duidelijke taakverdeling? Zijn de rollen goed geregeld?
- Welke didactische werkvorm gebruikt de docent? Welke andere didactische werkvormen zou je de docent aanbevelen?

### Interactieniveau

Het leiderschap ligt bij de docent – en daarmee de verantwoordelijkheid voor het slagen van de les. De leraar heeft een bepaalde leiderschapsstijl, maar deze wordt niet duidelijk beschreven. Je kunt verwachten dat leerlingen uit VWO<sub>4</sub> gevoelig zijn voor de leiderschapsstijl. Een autoritaire stijl (paragraaf 7.1.1) kan gemakkelijk verzet oproepen dat zich op meerdere manieren kan uiten.

Een meisje gaat een obscene liedje zingen. Je kunt vermoeden dat ze hiermee een norm overschrijdt en dat ze dit bewust doet; misschien als oppositie, misschien om indruk te maken op anderen ('kijk eens wat ik durf'), misschien om haar verving uit te drukken. Wat haar beweegt tot dit gedrag, bevindt zich in de onderstroom. Als je de onderstroom kent, kun je beter bepalen wat een goede manier is om daarop in te gaan.

Iemand uit de klas zegt: 'Kom meneer, moet kunnen!' Dat wijst op een onderlinge loyaliteit bij de leerlingen. Er is sprake van bondjesvorming, een coalitie tegenover de docent die zo in een bedreigde positie komt. Er vindt een machtsspel plaats en het lukt de docent niet dit te doorbreken. Volharden in de manier waarop het nu gaat, zal alleen maar leiden tot verharding van patronen. Niets wijst erop dat hij een bewuste interventie kiest om de dynamiek te kantelen.

Op dit niveau gaat het om vragen als:

- Wat valt er te zeggen over het groepsklimaat in deze groep? Hoe is de sfeer? Is er openheid naar elkaar, is er aandacht voor elkaar? Is er ruimte voor humor?
- Wat speelt er tussen de docent en de leerlingen? Wil iemand veel overwicht hebben? Is er een strijd om de macht? Is er sprake van concurrentie?
- Wat speelt er tussen de leerlingen onderling?
- Wat kun je zeggen over de leiderschapsstijl van de docent?
- Welke leiderschapsstijl zou beter bij deze groep aansluiten?
- Welke normen spelen er?

### Bestaansniveau

De docent voelt zich duidelijk bedreigd in zijn positie, hij voelt zich niet veilig en is het mikpunt van manipulaties. De leerlingen voelen zich ook niet gezien en geaccepteerd door de docent. Het lijkt erop dat de docent geen oog heeft voor de eigenheid van de leerlingen, hun cultuur, hun behoeften. Het wordt niet duidelijk dat de positie van de leerlingen wordt erkend. Anderzijds lijkt het er ook niet op dat de leerlingen de positie van de leraar erkennen.

De leraar blijft zich richten op zijn eigen (inhoudelijke) doelen. Dit zal het loyaliteitsprobleem en de tegenstelling versterken. Hierdoor zal de situatie van de docent nog onveiliger worden.

Laat je gedachten eens gaan over de volgende vragen:

- Kan er individuele thematiek spelen bij de docent, bij groepsleden?
- Speelt er iets van erkenning of gebrek aan erkenning of strijd om erkenning?
- Zoekt iemand ergens erkenning voor die hij niet krijgt?

### *Contextniveau*

Bij het contextniveau wordt er gekeken naar de context van de individuele leerlingen, van de klas als geheel en die van de leraar. De casus geeft hierover geen informatie, gewoonlijk is de informatie over het contextniveau grotendeels onzichtbaar. Je kunt wel vermoedens hebben en daar iets mee doen: in de eerste plaats checken.

Laten we eerst inzoomen op het meisje dat het obscene liedje gaat zingen. Ze durft blijkbaar wel en heeft het vermogen om dynamiek te bewerken. Is ze gevoelig (geworden) voor autoriteit? Heeft ze geleerd hoe ze op het randje kan lopen bij het uitdagen van autoriteit?

Als we naar de klas als geheel kijken, is het interessant te weten hoe de cohesie en loyaliteit in de klas ontstaan zijn. Is er vaker sprake geweest van een gezamenlijke vijand? Is er vanuit de klas al eerder sprake geweest van verzet tegen de schoolcultuur? Hoe wordt er op school omgegaan met verzet? Is er in de klas een gezamenlijke frustratie gegroeid waardoor de krachten gebundeld worden?

Als we inzoomen op de docent, dan is het interessant te weten of deze docent eerdere vergelijkbare ervaringen heeft gehad waarin het hem niet lukte om de groepsdynamiek te kantelen. Dat kan zijn angst en hulpeloosheid versterken. Is hij getekend door eerdere ervaringen als ‘verliezer’ waarbij hij niet bestand was tegen manipulatief gedrag? Hoe is hij didactisch geschoold? Wat is zijn visie op jeugdculturen?

Er blijken veel vragen te zijn op de verschillende niveaus. Inzicht hierin kan helpend zijn om de juiste benadering te kiezen in de interventie.

## **2.8 Interventies**

Als er redenen zijn om te interveniëren in de groepsdynamiek, dan is het methodisch nodig om dat te doen op basis van een degelijke analyse van wat zich afspeelt op de verschillende niveaus. De valkuil is om intuïtief te reageren op wat zich voordoet. Bijvoorbeeld: als een jongere een ‘grote mond’ opzet tegen de groepsbegeleider, dan kan deze intuïtief reageren door autoriteit in te zetten en dit gedrag te bestraffen. Maar misschien is het belangrijker om eerst te achterhalen waar dit gedrag uit voortkomt en wat de jon-



### *Aansluiten*

- Aansluiten op het niveau van de groep door taalgebruik en moeilijkheidsniveau van het gesprek af te stemmen op de groepsleden.
- De inhoud laten aansluiten op wat de groepsleden al weten.

### *Interventies op procedureniveau*

Op procedureniveau neem je vooraf acties om de groep te organiseren, bijvoorbeeld het regelen van de accommodatie, de voorinformatie opstellen, een agenda of programma ontwikkelen, afspraken maken, koffie en thee regelen.

Voor de groep zijn deze acties aanvankelijk onzichtbaar, desondanks gaat er een sturende kracht van uit. Door een goedverzorgde agenda geef je de boodschap dat je de taak en de groep serieus neemt. De kans is groot dat de deelnemers zich dan ook beter voorbereiden. Het beïnvloedt de houding waarmee zij binnenkomen.

Door een goede verzorging met koffie, thee en een bloemetje op tafel laat je zien dat je het belangrijk vindt dat de deelnemers zich thuis voelen en dat je hen serieus neemt. Zulke voorbereidende acties zijn van belang, want ze bevorderen sterk het klimaat en de sfeer waarin de groep aan het werk gaat.

Bij interventies op procedureniveau gaat het om ingrepen die gericht zijn op regelen en faciliteren. Bijvoorbeeld:

- een duidelijk programma of een duidelijke agenda bieden;
- vooraf informatie toesturen, bijvoorbeeld een toelichting op de agenda en de benodigde bijlagen (stukken die iedereen ter voorbereiding moet lezen);
- regels voor participatie helder aangeven;
- duidelijke uitleg geven bij opdrachten;
- storingen soms voorrang geven – breder gezegd: het programma of de agenda flexibel aanpassen aan de situatie en aan de groep;
- grenzen stellen;
- veilige werkvormen kiezen;
- afwisseling aanbrengen in de werkvormen (kleine groepjes, plenair);
- op de verschillende leerstijlen van de deelnemers inspelen;
- goede timing en tijdsbewaking;
- zorgvuldigheid bij het nakomen van afspraken;
- afwezigen laten bijpraten door groepsleden.

### *Interventies op interactieniveau*

Op het interactieniveau zijn veel interventies mogelijk waarmee de begeleider tegemoet kan komen aan de psychosociale behoeften van de groep en een bijdrage kan leveren

## Kernpunten

1. Het model 'niveaus in groepen' is een analyse- en interventiemodel om het gedrag in groepen vanuit verschillende perspectieven te observeren en te sturen.
2. Watzlawick maakte onderscheid tussen het inhoudsniveau (de inhoud van de communicatie) en het betrekkingniveau (de relatie waarbinnen de communicatie plaatsvindt).
3. Het model 'niveaus in groepen' omvat in dit boek: het inhoudsniveau, het procedureniveau, het interactieniveau, het bestaansniveau en het contextniveau.
4. Het inhoudsniveau gaat over het 'wat', de doelstelling, de taak, het onderwerp.
5. Bij het procedureniveau kijken we naar alle maatregelen die genomen zijn zodat de groep kan werken aan de taak en wat de maatregelen zijn om het proces goed te laten verlopen.
6. Het interactieniveau betreft de wisselwerking en onderlinge omgang tussen deelnemers van de groep, waarbij ze elkaar in hun gedrag beïnvloeden. Dit zijn groepsdynamische processen, zoals het groepsklimaat, lidmaatschap, leiderschap, communicatie, interactie en participatie, verdeling van macht en invloed, de groepscohesie, gevoelens van betrokkenheid, affectie en sympathie, subgroepsvorming, het proces van groepsontwikkeling, groepsnormen en conformiteit aan deze normen.
7. Leren en ontwikkelen vraagt om een voldoende veilig groepsklimaat met veilige interactie. In een groep word je zichtbaar, ook in je kwetsbaarheid.
8. In het patroon van onderlinge relaties spelen twee hoofddimensies: enerzijds macht of invloed ('Wie heeft het voor het zeggen in deze groep?'), anderzijds onderlinge betrokkenheid, die tot uiting komt in gevoelens van nabijheid en wederzijdse sympathie of de afwezigheid daarvan.
9. Op het bestaansniveau gaat het om aandacht voor de binnenwereld van het individuele groepslid en het tegemoetkomen aan zijn psychosociale behoeften. Daarbij spelen de persoonlijke gevoelens en behoeften een belangrijke rol, bijvoorbeeld de behoeften aan veiligheid, erbij horen, respect, erkenning en waardering, zelfverwerkelijking en zingeving.
10. Voor het opbouwen van een eigen identiteit hebben we anderen nodig. Groepen bieden hiertoe ruime mogelijkheden.
11. Het bestaansniveau speelt zowel bij persoons- als taakgerichte groepen.
12. Bij het contextniveau gaat het om de context van de deelnemers zelf, de bagage en invloeden die zij van buiten meenemen de groep in. We spreken van de sociale, culturele en historische achtergronden van de deelnemers.
13. De volgende contexten zijn aan de orde:
  - de cultuur waarin we leven (en die ook in ons leeft);

- de maatschappij;
  - de organisatie waarin we leven en werken;
  - de groep waar we deel van uitmaken;
  - de persoonlijke biografie en levensgeschiedenis;
  - de tijd waarin we leven.
14. De integrale benadering kijkt naar de samenhang tussen de verschillende niveaus en de invloed van de onderliggende factoren.

erkenning, maar ook de behoefte aan eigen ontwikkeling, de drang naar innovatie. De mate van zelfsturing moet wel goed afgestemd worden op de concrete situatie.

Intussen zijn er weer nieuwe veranderingen in de samenleving en de beroepswerkelijkheid, waardoor ook de praktijk van werken in teams verandert. We benoemen dit als het ontstaan van *fluïde teams*.

## 9.5 De overgang naar fluïde teams

In omschrijvingen van traditionele én zelfsturende teams komt naar voren dat het teams zijn met een min of meer vaste samenstelling. Doordat zo'n team redelijk vast is, groeit er een eigen cultuur. Met name in de sociale sector is er dan vaak een hoog gehalte aan familiecultuur. Er is veel ruimte voor informele contacten. De onderlinge relaties zijn persoonlijk en gaan verder dan de functionele behoefte vereist. Teambijeenkomsten in de wereld van zorg en hulpverlening beginnen vaak met een persoonlijk rondje waarin men lief en leed deelt.

In de traditionele teams is er veel overleg. Met elkaar bespreekt men de aanpak, de cliënten, de problemen en de toekomst. Dit vergt veel tijd en het bereiken van overeenstemming levert soms moeilijkheden op. Traditionele teams staan onder druk door verschillende factoren.

### *Financiële druk*

Met name in de sociale sector moet er sterk bezuinigd worden. Dit dwingt tot efficiënt en effectief werken. De overlegtijd moet korter. Er is geen tijd meer voor de uitwisseling van persoonlijke ervaring en onderlinge relaties. De wijze van werken moet heel doelgericht zijn, het accent ligt op de taak.

### *Digitale ontwikkelingen*

In minder dan twee decennia zijn er heel veel digitale mogelijkheden voor het uitwisselen van informatie en communicatie bijgekomen. Digitale communicatie is niet gebonden aan plaats of tijd. Er kan gemakkelijk een tijdsverschil zijn tussen het zenden van de boodschap en het ontvangen daarvan. Ook samenwerken is niet meer plaatsgebonden: je kunt gemakkelijk overleggen terwijl de leden zich op verschillende plaatsen bevinden, zelfs wereldwijd. Er wordt samengewerkt op digitale platforms zoals Skype en Google Docs, er zijn meerdere vormen van video-conferencing en beeldbellen.

Uit marktonderzoek (Multiscope, 2019) blijkt dat het gebruik van social media teruggelopen is, vooral het privégebruik. Daarbuiten, in professionele situaties, wordt het

werken met digitalisering juist steeds meer toegepast. Er zijn veel vormen van scholing, onderzoek en development. Deze veranderingen zijn blijvend.

### *Schaarste aan personeel*

Er komen minder mensen beschikbaar op de arbeidsmarkt. Enerzijds komt dit door de vergrijzing, anderzijds door geringe ontgroening: er komen minder jongeren bij dan er ouderen vertrekken, daarnaast studeren jongeren langer door.

Mede door de financiële druk zijn instellingen terughoudend om personeel in vaste dienst te nemen. Wisselingen in het cliëntenbestand of in de afnemers van het product zorgen voor een wisselende behoefte aan personele inzet. Een aanzienlijk bestanddeel van de formatie wordt ingevuld door flexwerkers. Er is een sterke toename van flexwerkers, in de laatste vijftien jaar is dat aantal met driekwart gegroeid (CBS, 2019). In traditionele teams werkte men voorheen met de expertise die binnen het eigen team beschikbaar was. Nu worden mensen tijdelijk ingehuurd om specifieke deskundigheid te leveren.

De jongere generatie is minder honkvast dan de oudere. Men is gericht op *lifetime employability*, met als gevolg dat er een grotere mobiliteit is op de arbeidsmarkt (jobhopping). Ook daardoor zijn er meer en snellere wisselingen in teams. Bovendien werken medewerkers tegenwoordig vaker in meerdere teams tegelijk, zowel binnen als buiten de organisatie. Daardoor gaat men minder persoonlijke relaties aan, de gerichtheid is sterker taakhoudelijk. Vroemen (2017) spreekt van een *hybride lidmaatschap* van teams: mensen worden voor een deeltaak binnengehaald in het team en staan verder letterlijk en figuurlijk op afstand.

Het opleidingsteam Social Work heeft besloten dat er meer aandacht besteed moest worden aan het onderwerp schuldhulpverlening. Tegen haar zin in kreeg Joanne de opdracht een nieuwe onderwijseenheid te ontwikkelen en dit onderwijs te verzorgen. Na twee jaren waren de beoordelingen van studenten nog heel negatief. Het team besloot een ervaren werker uit de praktijk te vragen. Deze kwam alleen om de lessen te geven en leerde er zelf ook veel van. De kwaliteitsbeoordelingen schoten omhoog.

Deze drie factoren hebben geleid tot een nieuwe trend in teams: de *fluïde teams*. Fluïde is verwant aan het woord vloeistof. Vloeistof heeft geen vaste vorm en kan voortdurend vervormen. Dat is precies wat er gebeurt met veel teams in de huidige tijd. In de omschrijving van het begrip team (paragraaf 9.2) gaven we kenmerken aan van het verschijnsel 'team'. Zijn deze nog van toepassing op fluïde teams?

- We gaven aan dat het gaat om ‘*een vaste groep mensen*’. Bij fluïde teams is het heel gebruikelijk dat de samenstelling en ook het aantal teamleden verandert. Flexwerkers springen in en gaan weer. Deskundigen leveren hun inbreng voor een beperkte tijd en op bepaalde vragen, bijvoorbeeld gedurende een project. Daarna vertrekken zij weer. In het teamrollenmodel van Belbin wordt verondersteld dat een team al die teamrollen in zich verenigd heeft. Bij het fluïde team is dat niet nodig. Wat ontbreekt, wordt tijdelijk ingevlogen, fysiek of digitaal. De grenzen van het team als vaste eenheid vervagen.
- Daarnaast gaven we aan dat het gaat om ‘*een gezamenlijke taak*’. Dat veronderstelt dat de teamleden inzicht hebben in de gezamenlijke taak, het grotere doel. Maar de snelle ontwikkelingen en veranderingen, zowel binnen als buiten de organisatie, kunnen ertoe leiden dat de doelen en de strategie bijgesteld worden. Dat gaat niet in gezamenlijk overleg met alle betrokkenen, maar wordt bepaald door enkelingen die het stuur in handen hebben. Dus ook bij de taak is er sprake van fluïditeit.
- Het derde kenmerk betrof ‘*onderlinge afhankelijkheid*’. Die blijft bestaan en wordt zelfs versterkt. De individuele werknemer is nadrukkelijk afhankelijk van de juiste informatie doordat hij meer op afstand staat. Dit geldt voor de meeste teamleden.

### 9.5.1 Groepsdynamische effecten bij fluïde teams

Fluïde teams functioneren op een aantal punten anders dan de traditionele teams. We ordenen deze nieuwe dynamiek met behulp van het model ‘niveaus in groepen’ (zie hoofdstuk 2).

#### *Inhoudsniveau*

Op inhoudsniveau ligt een grotere nadruk op de taak dan bij traditionele teams. Fluïde teams zijn minder gericht op reflectie en bezinning. Als het goed loopt, dan is dat goed. Men voorkomt veel tijdsverspilling door doelgericht te werken. Er is wel aandacht voor de ontwikkelingen in de context, de markt of de samenleving, want daar moet tijdig op ingespeeld worden. Anticiperen is een belangrijke kwaliteit in het fluïde team. Ook is het belangrijk te werken aan kennisontwikkeling en kenniscirculatie. Daarvoor worden dikwijls externe mensen (tijdelijk) ingehuurd. Dat kan heel verfrissend en inspirerend zijn voor de organisatie.

#### *Procedureniveau*

Op procedureniveau is het belangrijk dat er effectief en efficiënt gewerkt wordt. Goede regelingen moeten het functioneren voorspelbaar maken, het gaat om een geoliede ma-

chine. De organisatie heeft behoefte aan een duidelijke informatie-uitwisseling die geen overlegtijd vraagt.

Er moet een goed evenwicht gevonden worden tussen efficiënt organiseren maar wel ruimte en vrijheid geven voor initiatieven en creativiteit. Uiteraard blijft het management eindverantwoordelijk, maar moet het fluïde team niet blokkeren door een teveel aan rapportages, verantwoordingen vooraf, protocollering. Dat slaat de creativiteit dood.

### *Interactieniveau*

In het fluïde team gaat men anders met elkaar om. Men richt zich minder op persoonlijke relaties. In de traditionele teams moeten de teamleden goed zijn met elkaar, storingen gaan voor. Het team voorziet in de sociaal-emotionele behoefte.

Zijn vrouw was al jaren ziek. Ze kwamen de deur bijna niet meer uit. Overdag keken de burens regelmatig even om de hoek van de deur, zodat Mans naar zijn werk kon. Hij vond dat heerlijk, toch momenten waarop het er niet was. Collega's informeerden regelmatig naar zijn vrouw. Enkelen vroegen ook weleens hoe het met hem ging. Dan kon hij even zijn hart luchten.

Toen de reorganisatie doorgevoerd werd, stortte zijn wereld in. Ineens op een andere werkplek, tussen andere mensen. Zij hadden niet meegekregen dat zijn vrouw ziek was, en hoe het leven voor hem was. Met de reorganisatie verloor Mans een stukje van zichzelf.

De interactie in het fluïde team is vooral gericht op een goed geolied overleg. Belangrijk zijn vaardigheden zoals goed luisteren naar elkaar, doorvragen, stimuleren, concretiseren, analyseren – om de inhoud sterker te maken. Bij persoonlijke aspecten is het team vooral oplossingsgericht en niet gericht op de persoonlijke verdieping.

Janine is een heel goede adviseur, maar ze blijft de contracteringsfase moeilijk vinden. Ze wordt zenuwachtig als ze haar prijs moet vragen. Dat heeft ze altijd al moeilijk gevonden. Een collega stelt voor dat er iemand meegaat naar het intake- en contracteringsgesprek. Als dat geregeld is, pakt Janine de klus zelf verder op. Janine is opgelucht en voelt zich gesteund.

Communicatie vindt grotendeels digitaal plaats: dat is sneller, kan vaker plaatsvinden op kortere momenten. De digitale boodschap is kort, denk aan het maximum van 140 tekens bij een twitterbericht. Doordat er vaak gecommuniceerd wordt zonder fysieke

aanwezigheid, ontgaat mensen een groot deel van de non-verbale communicatie. Dit laat meer ruimte voor miscommunicatie en eigen interpretaties.

### *Bestaansniveau*

Bij traditionele teams is acceptatie als mens belangrijk, dat je als mens gerespecteerd en serieus genomen wordt. Bij fluïde teams gaat het erom dat je erkenning krijgt voor je kwaliteiten, je competenties en deskundigheid zodat er met aandacht en respect geluisterd wordt naar je inbreng. Er is minder aandacht voor het persoonlijk leven van iedereen. Toch zijn goede verhoudingen wel belangrijk voor de effectieve samenwerking. Het fluïde team zal wel degelijk investeren in goede relaties: er zijn informele momenten en heidagen, maar het is niet bedoeld om een 'warm nest' te worden met elkaar. Teamleden zoeken elkaar niet op voor hun persoonlijke emotionele behoeften, daarvoor hebben zij hun externe sociale netwerk.

### *Contextniveau*

De persoonlijke achtergrond van de individuele werknemer krijgt, in principe, geen aandacht. Dat behoort tot het privédoein van de werknemer.

Niet iedereen voelt zich thuis in de cultuur van fluïde teams. Niet iedereen is even snel in de digitale wereld. Terwijl het eerder zo was dat een nieuwe werknemer zich aanpaste aan de bestaande cultuur en werkwijze, moet de werknemer die er misschien al jaren werkt, zich nu voortdurend aanpassen aan veranderingen die ook nog ingebracht worden door nieuwe mensen.

Over context gesproken: dit alles past helemaal in de context van deze tijd. Voorlopig moeten de generaties het met elkaar doen.

## **9.5.2 Groepsontwikkelingen in fluïde teams**

Bij de traditionele teams zie je in de groepsontwikkeling een lineair proces, hoewel ook hier momenten van terugval voorkomen. Doordat het accent in fluïde teams meer ligt op de taakgerichtheid en doordat er veel schommelingen zijn in de samenstelling van het team verloopt de groepsontwikkeling hier anders.

### *Oriëntatiefase*

In de oriëntatiefase zoekt een groep naar duidelijkheid, zowel voor de taak als in sociaal-emotioneel opzicht. Fluïde teams hebben vooral behoefte aan duidelijkheid in de taak. Dat betekent helderheid in de inhoud van de taak, de begrenzing van de taak, de rand-



het raadzaam een transitieteam in te stellen: een team dat breed is samengesteld met mensen uit de diverse lagen van de organisatie. Vanwege de slagvaardigheid is het wel zinvol het team klein te houden (vier à vijf personen). Dit team mag gevraagd en ongevraagd advies geven. Het transitieteam komt wekelijks ongeveer een uur bijeen.

- *Inpassen en benutten van tijdelijke verbanden.* Flexwerkers worden soms met argwaan bekeken. ‘Ze komen alleen maar voor hun geld en hebben niks over voor de organisatie.’ Flexwerkers kunnen een meerwaarde hebben als ze goed benut worden. Geef flexwerkers een goede introductie, zelfs als ze maar voor één dienst komen. Laat merken dat je geïnteresseerd bent in hun ervaringen, je kunt veel leren van ervaringen die zij elders hebben opgedaan. Zorg dat er een systematiek is om die ervaringen op te vragen en te benutten. Benut ook hun observaties: ‘vreemde ogen’ zien vaak dingen die je zelf niet (meer) ziet. Probeer te werken met vaste flexwerkers, zodat zij zich meer verbonden gaan voelen met de organisatie. Faciliteer flexwerkers naar verhouding om hen ook ruimte te geven voor eigen professionalisering.
- *Bewaak het sociaal-emotionele klimaat.* Het is een misvatting dat het sociaal-emotionele klimaat er bij een fluïde teams niet toe doet. De verhoudingen zijn voorwaardelijk om goed te functioneren, ook als het accent ligt op de taak. Traditionele teams worden gekenmerkt door een familiecultuur. In het fluïde team zoeken de teamleden geen persoonlijke aandacht en erkenning in het team, maar wel de erkenning van hun capaciteiten. Als die erkenning te weinig aandacht krijgt, kan er onzekerheid ontstaan en worden de teamleden voorzichtiger om hun mening te geven, initiatieven te nemen. Fluïde teams doen er goed aan regelmatig heidagen te organiseren met ruimte voor informele momenten. Zo kan voorkomen worden dat het team uiteenvalt in eilandjes. Teamdagen maken van een eiland een wij-land, maar probeer de gezelligheid en intimiteit van de heidagen niet een-op-een ook te verwachten in de dagelijkse praktijk.

### Tot besluit

De noodzaak van werken in een team is er nog steeds. Het is een krachtig concept. Mensen hebben een existentiële behoefte ergens bij te horen, bezig te zijn met zingevende activiteiten in hun leven, behoefte aan zelfontplooiing. Het concept van teamsamenwerking moet echter wel afgestemd worden op de actuele werkelijkheid.

### Kernpunten

- I. Door de industriële revolutie werd arbeid opgesplitst in kleine deeltaken per arbeider. De arbeidsprestatie werd beheerst door het ‘command and control’-principe.

2. Na de Tweede Wereldoorlog was er een sterke drang een nieuwe samenleving op te bouwen vanuit een positief en optimistisch mensbeeld gekenmerkt door het vermogen tot creativiteit en verantwoordelijkheid. Dit vormde de basis voor de ontwikkeling van de teamgedachte.
3. Een team wordt gedefinieerd als '*een vaste groep mensen die werkt aan een gezamenlijke taak, waarbij deze mensen van elkaar afhankelijk zijn om hun doelen te realiseren*'.
4. Het teamrollenmodel van Belbin beschrijft de rollen die in een compleet en effectief team aanwezig moeten zijn: de organisator (OG), de brononderzoeker (BO), de uitvinder (UV), de doordenker (DO), de vormgever (VM), de voorzitter (VZ), de afmaker (AM) en de groepswerker (GW).
5. Een zelfsturend team is een min of meer vaste groep medewerkers die met elkaar verantwoordelijk zijn om een bepaald product of prestatie te leveren. Het team is verantwoordelijk zichzelf te managen binnen de kaders en beschikbare middelen. Het team is bevoegd beslissingen te nemen over het organiseren van het werkproces.
6. Traditionele teams kwamen onder druk te staan door financiële beperkingen, de digitalisering en schaarste aan personeel. Dit heeft geleid tot een sterke flexibilisering van arbeidskrachten.
7. Uit deze flexibilisering ontstonden fluïde teams. Bij deze teams wisselen de samenstelling en het aantal medewerkers. Afhankelijk van de taak en het proces worden personen met specifieke deskundigheid toegevoegd aan het team, vaak tijdelijk.
8. Door de digitale mogelijkheden zijn tijd en afstand geen beperking meer voor de teamsamenwerking.
9. Fluïde teams hebben op enkele punten een andere groepsdynamiek dan traditionele teams. Bij fluïde teams ligt er een groter accent op het taakaspect en het procedureniveau. De interactie is vooral gericht op effectieve communicatie en efficiënt werken aan de doelen. Er wordt minder geïnvesteerd in het bestaansniveau en de onderlinge verhoudingen. Ook de groepsontwikkeling loopt niet parallel aan die van traditionele teams.
10. Enkele overwegingen voor de aansturing van fluïde teams:
  - geef professionals ruimte van handelen;
  - anticipeer met elkaar: wat wordt er morgen van het team gevraagd;
  - pas tijdelijke verbanden functioneel in en benut hun kwaliteiten en expertise;
  - bewaak het sociaal-emotionele klimaat.