

Stad en Wijk, les 5 van 9-3 Lj2 p3

Werken met groepen in de sociaalpsychologische betekenis.



Inhoud

1. Inleiding	2
Waar praten we over?.....	2
2. Werken met groepen	2
1. Functionele groepen > samenwerken in team.....	2
2. Sociale groepen	4
3. Normen in een groep:	6
4. Binding in de groep.....	6
5. Ontwikkelingen in een groep	6
6. De fasen in de ontwikkeling van groepen	7
7. Groepsdynamica:.....	8
8. Werken in een groep.....	8
9. Samenhang in een groep.....	10
10. Versterken samenhang groep	10
11. Interventies	11
12. Jouw rol als begeleider van de groep.....	12
13. Situationeel leiderschap	12
14. Weerstand	13
15. Weerstand wegnemen	13
16. Vergroten van draagvlak	14
17. Sociogram.....	15

1. Inleiding

Waar praten we over?

Groepswork waarbij je werkt met een doel, doelgroep en in een rol:

- Kinderen begeleiden bij activiteiten als onderdeel van taalstimulering
- Jongeren begeleiden bij zoektocht naar opleiding
- Ouderen begeleiden die eenzaam zijn
- Een community begeleiden bij de oprichting
- Als ZZP-er een subsidieaanvraag maken voor een stichting
- Als leefbaarheidsconsulent van de woningbouwcorporatie een bijeenkomst voor bewoners organiseren over leefbaarheid
- Enz enz

OF samenwerken als team.

Over de groepsstructuur

de rollen, normen en stabiele relatiepatronen tussen de leden van een groep, die het functioneren van een groep als geheel beïnvloedt en richtlijnen biedt voor interactiesituaties tussen leden.

2. Werken met groepen

1. Functionele groepen > samenwerken in team

Jullie kennen de groepsrollen van **Belbin**:



Een andere indelingen zijn gemaakt door **Benne en Sheats**

Elke organisatie heeft te maken met afdelingen en teams, waarin het lang niet altijd te voorspellen is hoe de onderlinge band tussen de teamleden is. De interpersoonlijke contacten zijn vaak complex en het maakt lang niet altijd uit of het gaat om hooggekwalficeerde personen met vaardigheden die perfect bij de functie en taken passen. Dergelijke groepsrollen verschillen enorm. Zodoende dat de

Amerikaanse onderwijsfilosoof [Kenneth D. Benne](#) en Amerikaanse professor in pedagogiek Paul Sheats deze groepsrollen onderzochten en in 1940 het artikel 'functionele rollen van groepsleden' schreven en publiceerden. Hierin definieerden zij 26 verschillende rollen die door één of meer mensen binnen een groep kunnen worden ingenomen.

Benne and Sheats Group Roles

toolshero

<h3>Task roles</h3> <ul style="list-style-type: none">• Initiator/contributor• Informationseeker• Informationgiver• Opinion seeker• Opinion giver• Elaborator• Coordinator• Orienter• Evaluator/critic• Energizer• Procedural technician• Recorder	<h3>Personal and/or social roles</h3> <ul style="list-style-type: none">• Encourager• Harmonizer• Compromiser• Gatekeeper/expediter• Observer/commentator• Follower	<h3>Dysfunctional and/or individual roles</h3> <ul style="list-style-type: none">• Agressor• Blocker• Recognition seeker• Self-confessor• Disrupter/playboy• Dominator• Help seeker• Special interest pleader
---	--	--

www.toolshero.com

Succesvolle samenwerking

In veel gevallen bestaat een team wel uit vaardige medewerkers, maar is de onderlinge samenwerking lang niet altijd succesvol. Pas wanneer er een goede balans is van de verschillende rollen die mensen kunnen innemen, in combinatie met de juiste vaardigheden, zal een team succesvol zijn. Het is de sleutelfactor hoe de verschillende teamleden met elkaar omgaan en hoe zij zich tot elkaar verhouden. Dat bepaalt tevens hoe succesvol zij opereren als team. De wijze waarop teamleden zich gedragen varieert; de een is behulpzaam en ondersteunend, terwijl de ander verdeeldheid binnen het team zaait. Binnen de groepsrollen van Benne en Sheats zijn er 3 categorieën en 26 rollen te onderscheiden:

1. Taakrollen
2. Persoonlijke en/of Sociale rollen
3. Disfunctionele en/of Individualistische rollen

Taakrollen

Taakrollen hebben betrekking op het daadwerkelijk uitvoeren van het werk en de taken die hiermee gepaard gaan. Wat moet er allemaal gedaan worden om een project te starten en te voltooien? Ze vertegenwoordigen alle rollen die nodig zijn om een project stapsgewijs uit te voeren. Volgens Benne en Sheats bestaan er 12 taakrollen.

Persoonlijke en/of Sociale rollen

Interpersoonlijke relaties binnen een team hebben invloed op het succesvol functioneren. Deze rollen dragen bij aan het positieve functioneren van een team. Zijn de onderlinge banden goed en respecteren teamleden elkaar, dan leidt dat tot goede resultaten. Spelen er onderlinge conflicten en is er strijd, dan komt dit het resultaat niet ten goede. In deze categorie onderscheiden Benne en Sheats 6 rollen.

Disfunctionele en/of Individualistische rollen

Deze rollen verstoren de voortgang van het team en verzwakken de samenwerking. Zodra 1 of meerdere teamleden een dergelijke rol vervullen, geeft dat een verschuiving in het team. In deze categorie onderscheiden Benne en Sheats 8 rollen.

2. Sociale groepen

Groepen waarmee je werkt om doelen te bereiken, kun je vanuit andere theorie benaderen. Als begeleider krijg je natuurlijk ook te maken met groepen. Een deelnemersgroep is een 'groep' in de sociaal-psychologische betekenis. Dat wil zeggen: er zijn groepsrollen en -taken, groepsdoelen, normen, relaties tussen groepsleden, groepsstructuren, enzovoorts.

Groepen worden niet alleen onderscheiden naar grootte of structuur, maar ook naar functie. De deelnemersgroep op een training is in feite een 'werkgroep'. De begeleider heeft dan ook als eerste taak te 'werken' met een deelnemersgroep.

Rollen in een positieve groep

De gezagsdrager, vaak niet de meest opvallende persoon in de groep, heeft een positief en stabiel karakter. Wat de gezagsdrager zegt wordt vaak direct opgepakt door de groep. Hij/zij vormt de opinie in de groep en bewaakt het positieve groepsdoelen als bijv. na het overleg nog een een borreltje dringen of samen iets leuks doen. Als er een negatief doel wordt geopperd, zoals iemand pesten, zal de gezagsdrager ingrijpen. Andere mensen laten zich vaak positief uit over de gezagsdrager.

De organisator is vaak diegene die van alles organiseert en regelt in de groep in zowel formele als informele groepssituaties. Hij/zij verdeelt de taken bij bijv. samenwerkingsopdrachten of bij een klus die gedaan moet worden. Wie gaat wat doen en wanneer en hoe kun je dat het beste doen. Het is diegene die de directe leiding heeft in de groep, deze leiding is echter niet beklemmend of vervelend voor de groepsleden. De organisator valt vooral op bij samenwerkingsopdrachten of tijdens het jaarlijks uitje. Hij luistert naar de ideeën van de gezagsdrager.

De sociaal werker is vooral goed in mensen en relaties. Hij/zij bewaakt de positieve sfeer in de groep en het welzijn van de leden en is er als eerste bij als een ander iets overkomt. De

sociaal werker is zorgzaam naar andere groepsleden toe en kan kleine ruzietjes oplossen en mensen daarbij helpen. De sociaal werker wijst de anderen erop als een andere groepslid bv. gekwetst is of anderszins aandacht nodig heeft van de groep. Als er een impasse optreedt in de groep, kan de sociaal werker gauw met een compromis komen.

Kind of mensendie bij deze rol passen in mijn groep:

Verkenner zijn niet leidinggevend, maar nemen wel initiatieven, maar pas als duidelijk is wat de bedoeling is. Ze zijn nieuwsgierig en zoeken namens de groep de grenzen op. Als kind waren ze regelmatig kwijt en de oudere verkenners test de groepsbegeleiders graag uit. Als deze dan de grenzen aangeeft bij de verkenners, dan weet de groep dat dit de norm is van deze leerkracht. Verkenner zijn concurrenten van de organisator en kunnen de rol van organisator op zich nemen als de organisator steekjes laat vallen.

Volgers doen trouw in de groep wat er van hen wordt verwacht. Ze blijven rustig zitten totdat alles is geregeld en doen dan gewoon mee. De macht van de organisator is afhankelijk van de loyaliteit van de volgers en de organisator zal dan ook zijn volgers koesteren en aardig tegen hen zijn. Als de organisator een negatief doel nastreeft zullen de volgers hem negeren.

De joker is de grappige deelnemers die door middel van passende grappen de groep aan het lachen kan maken. Hij kan door zijn relativiseringsvermogen de spanning in de groep doorbreken. Als er een ruzie is geweest of een heftige discussie, dan kan de joker ervoor zorgen dat iedereen weer even lacht en de spanning in de groep neemt dan af. De groepsbegeleider moet zijn joker proberen te koesteren en hem helpen om zijn belangrijke rol te

De appellant is de laagste rol in de groep en dat is een deelnemer waar wat mee is. Het kan een deelnemers zijn die extra zorg nodig heeft of verdrietig is. De appellant roept mededogen op van de groep en maakt de groep veel sterker, omdat de groep een positief doel kan nastreven door samen goed te zorgen voor de appellant. Sommige appellanten hebben maar tijdelijk deze rol, andere appellanten overkomt voortdurend wat, zodat zij lang de appellant zijn. De sociaal werker zal de groep wijzen op de zorg die de appellant nodig heeft.

Rollen in een negatieve groep

De dictator is de negatieve leider van de groep en streeft negatieve doelen na, zoals het pesten van anderen of leuke initiatieven in de groep in de soep laten lopen. De dictator is een potentiële pester. Hij houdt op een negatieve manier de groep bij elkaar door bijvoorbeeld samen een slachtoffer te pesten of uit te lachen. De dictator vergaart als het ware medestanders om zich heen en tont geen respect voor andere groepsleden.

De intriganten zijn niet bang voor de dictator. Aan de ene kant helpen ze de dictator met zijn negatieve doelen EN tegelijkertijd proberen ze de dictator onderuit te halen. Ze spelen mensentegen elkaar uit en schuiven ze de schuld vaak op andere kinderen. Ze moedigen de dictator aan om zijn rol naar vervoer te vervullen. Als de dictator zijn rol niet negatief genoeg uitvoert staan de intriganten voortdurend zelf klaar om de rol van de dictator over te nemen. Zij proberen voldoende aanhang te winnen onder de meelopers om dictator te kunnen worden. Ze gebruiken hierbij negatieve middelen zoals pesten, roddelen, intrigeren en omkoping.

De meelopers wanen zich veilig, zolang ze de intriganten en de dictator steunen. Ze doen alles wat de dictator en de intriganten vragen, zelfs als ze een groepslid pesten. Zolang ze dit doen hopen ze zichzelf niet te verlagen tot de laagste rol in de groep, de zondebok. De meeloper kan elk moment tot zondebok worden verlaagd.

De zondebok. Dit is het slachtoffer van de klas, vaak het gepeste of buitengesloten groepslid. De zondebok wordt voortdurend gepest, genegeerd of getreiterd met alle gevolgen van dien en krijgt ongefundeerd de schuld van allerlei zaken. De zondebok kan van rol wisselen en meeloper worden door mee te gaan pesten. In de negatieve groep durft er niemand de sociaal werker te worden die zich durft te bekommeren om het gepeste kind.

3. Normen in een groep:

Een consensuele en vaak impliciete standaard, die beschrijft wat wel en wat niet gedaan moet worden in een bepaalde context > heel belangrijk om hier achter te komen!

4. Binding in de groep

Mensen gaan onderling relaties aan, hechten zich aan elkaar, verbinden zich tot een groep. De binding in een groep wordt bepaald door de krachten die in een groep werkzaam zijn. Deze krachten bepalen hoe aantrekkelijk de groep is voor de deelnemers in het bereiken van persoonlijke doelen.

Wat zijn nu die bepalende krachten?

Veiligheid

Wat kan/mag ik in de groep? In hoeverre word ik beschermd?

Erkenning

In welke mate geld ik als persoon, word ik als individu gezien?

Plezier

Naast de taken en doelen die er zijn, dient ook ruimte te worden gecreëerd voor ontspanning, samen lachen.

Waardering

Worden de dingen die ik doe gezien, en worden ze goed gevonden?

Uitdaging

Zomaar 'wat bij elkaar zijn' zonder dat er doelen bereikt (moeten) worden is een saaie bedoeling.

Spanning

Raakt de groep in een sleur, of valt er wel iets te beleven?

Prestatie

Worden de doelen makkelijk gehaald, of zal een ieder moeten presteren, er iets voor moeten doen?

Respect

Behandelen we elkaar zoals ik als mens graag behandeld wil worden?

5. Ontwikkelingen in een groep

De ontwikkeling van groepen

Groepsontwikkelingen beginnen met het op gang komen van een relatie tussen twee of meer personen. Deze beginrelatie is een noodzakelijke voorwaarde voor het op gang komen van een groep, maar gedurende zijn ontstaan is een groep in een voortdurend ontwikkelingsproces, waarin relaties kunnen veranderen.

Soms lijken de relaties tussen de groepsleden stabiel, met weinig verandering in de loop van tijd, maar vaker zullen relaties zich regelmatig wijzigen.

In het begin van de groep zullen er meer wijzigingen zijn dan later, wanneer zich een structuur ontwikkeld heeft en de relaties stabiel worden.

Eenzijds kenmerkt een groep zich dus door de manier waarop de groepsleden met elkaar omgaan, anderzijds heeft elke fase in de ontwikkeling van een groep een kenmerkende opstelling van de groep naar de begeleider. Als begeleider van een groep zal men inzicht dienen te hebben in de processen die zich daarbij afspelen.

Deze processen worden ook nog beïnvloed door de manier waarop de rollen in een groep worden verdeeld. Niet iedereen speelt dezelfde rol, en niet ieder lid speelt een zelfde rol op dezelfde wijze.

6. De fasen in de ontwikkeling van groepen

Kijkend naar groepen valt te zien, dat zij voortdurend in verandering zijn. Stemningsbeelden wisselen elkaar af, thema's komen en gaan, de mate van betrokkenheid en de gezamenlijke concentratie op de taak en op elkaar kunnen sterk wisselen. De invloed die het afzonderlijke individu op deze stroom van veranderingen kan uitoefenen lijkt relatief klein, terwijl hij zich aan de andere kant nauwelijks kan onttrekken aan het groepsgebeuren. In zekere zin leidt de groep een eigen leven en een opvallend kenmerk daarvan is voortdurende verandering.

Groepsontwikkelingstheorie is gebaseerd op de aanname dat de veranderingen een vast patroon volgen. Het wisselend beeld dat groepen in hun ontwikkeling te zien geven, hangt niet van toevalligheden aan elkaar en is niet het gevolg van min of meer toevallige omstandigheden. Net als ieder mens maakt ook een groep een ontwikkeling door, die je in verschillende fasen of stadia kunt onderverdelen.

Deze fasen hebben een bepaalde volgorde. Dat wil zeggen, dat eerst aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan, voordat aan de volgende fase begonnen kan worden. Net als bij individuen kan het voorkomen, dat een groep vast blijft zitten in een bepaalde fase. Als een groep bijvoorbeeld in de eerste paar fasen niet heeft geleerd goed met elkaar te communiceren, dan zal het samenwerken in een latere fase onmogelijk zijn. De fasen komen steeds opnieuw weer terug. Dat houdt in, dat een groep voortdurend in ontwikkeling is en dat bepaalde problemen steeds opnieuw opgelost moeten worden (in de volgende fase op een ander niveau dan in een eerdere fase). Iedere groep ontwikkelt zich op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo. Het tempo waarmee en de richting waarin een groep zich ontwikkelt is voor een deel afhankelijk van externe omstandigheden. Als begeleider maak je deel uit van deze externe omstandigheden. Daarom ben je als begeleider in staat om de ontwikkelingen te beïnvloeden en te veranderen. Voordat je iets gaat veranderen zul je eerst moeten weten, hoe groepen zich kunnen ontwikkelen.

We zullen nu de opeenvolgende fasen met de bijbehorende kenmerken beschrijven, waarbij de rol van de begeleider ook zal worden belicht.

Het model geeft vier fasen aan, te weten:

nr.	fase	fase (Engelstalig)
I	kennismakingsfase	forming
II	conflictfase	storming
III	ontwikkelingsfase	norming
IV	acceptatiefase	performing

De tabel bevat tevens de Engelstalige begrippen omdat je die in de literatuur veelvuldig tegenkomt

7. Groepsdynamica:

de invloedrijke handelingen, processen en veranderingen die binnen en tussen groepen voorkomen. Ook is het een benaming voor het onderzoeksveld dat gewijd is aan het vergroten van de kennis over de natuur van groepen, de wetten van hun ontwikkeling en hun wederzijdse relatie met individuen, andere groepen en grotere instituties.

De interactietheorie van Bales en Homans.

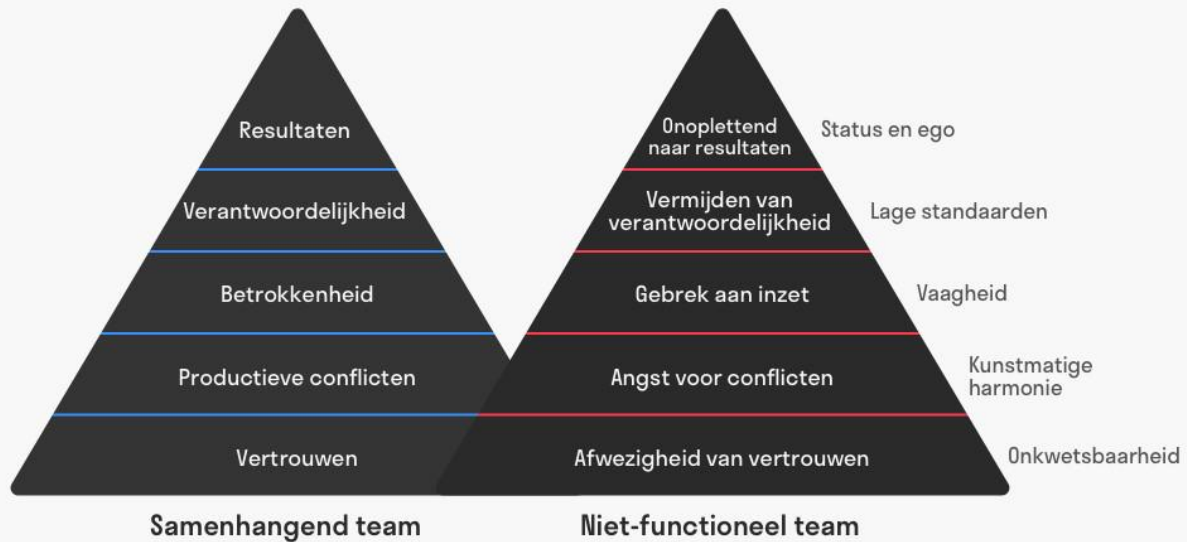
Een groep wordt door hen beschouwd als een systeem waarin individuen met elkaar in interactie zijn. Op het moment dat er vaker interactie tussen hen gaat plaatsvinden, zullen er gevoelens van genegenheid ontstaan, die voor meer interactie in de toekomst gaan zorgen. Dit noemt Homans de *interactiehypothese* (sociaalcontacthypothese). Bales is met behulp van een uitgebreid observatieschema toegepast op de groepsinteracties tot een theorie van groepsontwikkeling gekomen: de *driefasentheorie* (BOB-model) van besluitvorming. Hierin onderscheidt hij een fase van oriëntatie (vragen en geven van informatie), een fase van evaluatie (vragen en geven van meningen) en een fase van controle (vragen en doen van voorstellen) waarbij men uitkomt bij het te nemen besluit. Moreno ontwikkelde de sociometrische benadering. Hierbij wordt de nadruk meer gelegd op de sociale en emotionele relaties die er in de groep spelen. Via een vragenlijst brengen de groepsleden in kaart in hoeverre ze elkaar als vrienden, partners, collega's zien. Hiermee kan de informele groepsstructuur in een sociogram zichtbaar gemaakt worden.

De systeembenadering

Via specifieke regels zijn groepen in staat om een van evenwicht te creëren en te behouden: homeostase. Een verandering in een deel kan een verandering in de verhouding tussen alle delen en in het totale systeem betekenen. De veldtheorie van Lewin heeft ook veel belangstelling voor de processen die ten grondslag liggen aan het bewaren van het evenwicht. Hij gaat ervanuit gedrag ontstaat uit een veld van elkaar beïnvloedende elementen. Een groep vormt altijd een psychologisch veld met een aantal krachten die van invloed zijn op het gedrag van de groep als geheel en de individuele leden. Op het moment dat je inzicht verkrijgt in deze dynamische structuur en de uitwerking daarvan, wordt het ook mogelijk om gedrag te verklaren en te voorspellen. Als het evenwicht binnen de groep verstoord dreigt te worden, zal de groep spanning ervaren en gemotiveerd zijn om te proberen het oude evenwicht te herstellen. En als dat niet lukt, op zoek te gaan naar een nieuw evenwicht.

8. Werken in een groep

De teamwork piramide is door Patrick Lencioni, een Amerikaanse organisatieadviseur, ontwikkeld en gepubliceerd in zijn eigen boek **De vijf frustraties van teamwork** (2002). De piramide van Lencioni is opgedeeld in vijf lagen, te beginnen onderaan het model. Kenmerkend voor een piramide is dat eerst alle onderliggende lagen voldoende gesteund moeten worden voordat er omhoog gebouwd kan worden. De onderste laag van de piramide is het grootst en is dus ook het belangrijkste. Echter, om een team effectief te laten functioneren is het zaak dat aan alle niveaus en eisen gehoor wordt gegeven. Lencioni stelt dat zijn model zowel negatief als positief geïnterpreteerd kan worden.



www.toolshero.nl

1. Vertrouwen versus onkwetsbaarheid

De basis van de piramide van Lencioni, het fundament, bestaat uit vertrouwen. Wanneer dit fundament wegvalt zal het team uiteenvallen.

2. Productieve conflicten versus kunstmatige harmonie

Aangezien elk persoon verschillend is van de ander komen conflicten in teams geregeld voor. Ook in duurzame zakenrelaties ontstaan conflicten. Deze zorgen net als in een andere relatie voor een sterkere band, mits ze worden uitgesproken. Stevige discussies worden echter te vaak uit de weg gegaan, terwijl die juist bijdragen aan een goed functionerend team. Teams die conflicten aangaan vergaderen levendig en actief, op zoek naar een oplossing voor het echte probleem. Het vertrouwen uit het fundament van de piramide heeft hier zeker invloed op. Wanneer een teamlid zich blijft uitspreken blijft er geen frustratie over en gaat het conflict geen eigen leven leiden.

3. Betrokkenheid versus vaagheid

Wanneer teamleden betrokken zijn schept dat duidelijkheid en steun. De mate van betrokkenheid van teamleden kan alleen hoog zijn wanneer de eerste twee levels van de piramide aanwezig zijn in het team. Ondanks dat er samenhang in het team kan zijn, betekent dit niet dat iedereen het op elk aspect met elkaar eens is. Een team waarin eenheid heerst neemt keuzes zonder te twijfelen, voor- en tegenargumenten zijn immers al gehoord.

4. Verantwoordelijkheid versus lage standaard

Verantwoordelijkheid is het een na laatste niveau van de piramide van Lencioni. Ondanks dat dit een eigenschap is die vaak individueel aan iemand gegeven wordt, heeft het team wel degelijk een verantwoordelijkheid als geheel. In individuele zin komt het neer op het nemen van verantwoordelijkheid voor het gedrag, houding en resultaten. Het is belangrijk om ook in kleine dingen de verantwoordelijkheid te nemen. Is er een collega vaak te laat aanwezig en wordt daar niks van gezegd, dan is de kans groot dat in het vervolg de lat steeds lager wordt gelegd.

5. Resultaten versus status en ego

Het laatste niveau van de piramide bestaat uit resultaten. Lencioni geeft aan dat een belangrijke frustratie in een team de neiging van de teamleden is om zich meer te richten op iets anders dan de doelstellingen. Focus en vastberadenheid zijn noodzakelijk om tot goed resultaat te komen. Een gefocust team geniet van succes en minimaliseert individualistisch gedrag. De leider van het team heeft hier een belangrijke rol in. De leider zet de beoogde resultaten vast en blijft te allen tijden objectief.

9. Samenhang in een groep

Samenhangende groepen zijn verenigde groepen, maar hun eenheid is vaak het gevolg van verschillende oorzaken en processen. Het versterken van samenhang is niet in zijn geheel onvoorspelbaar. De volgende vijf zijn invloedrijke oorzaken voor de eenheid van een groep:

- *Sociale cohesie*: de aantrekking van leden op elkaar en op de groep als geheel.
- *Taak cohesie*: een gedeeld commitment van leden om een doel te bereiken en de resulterende capaciteit om succesvol te presteren als een gecoördineerde eenheid. De term *collectieve efficacy* is hier van belang. Dat is de overtuiging, gedeeld onder een aanzienlijk deel van de groepsleden, dat de groep in staat is om de acties te organiseren en uit te voeren die nodig zijn om de doelen van de groep te bereiken en haar taken succesvol te voltooien. Een andere belangrijke term hier is *group potency*. Dat is het niveau van het gedeelde optimisme van de groep met betrekking tot haar collectieve capaciteiten.
- *Collectieve cohesie*: eenheid gebaseerd op gedeelde identiteit en gevoel van er bij horen. Bij dit punt is *identity fusion theory* belangrijk. Dat is een conceptuele analyse die het extreme zelfopoffering verklaart dat soms optreedt wanneer individuele identiteit wordt versmolten met groepsidentiteit.
- *Emotionele cohesie*: op groepen gebaseerde emoties. Bij dit punt is de *relational cohesion theory* van belang. Dat is een conceptuele analyse van cohesie die ervan uitgaat dat leden van groepen sterkere banden ontwikkelen met groepen die worden beschouwd als bronnen van positieve gevoelens van emoties en zwakkere banden met degenen die worden beschouwd als bronnen van negatieve gevoelens of emoties.
- *Structurele samenhang*: de structurele integriteit van de groep, inclusief normatieve samenhang, duidelijkheid van rollen en sterkte en dichtheid van relaties die leden verbinden.

10. Versterken samenhang groep

Je kunt de groepscohesie versterken door

- individuen de mogelijkheid te geven om in groepsverband met ideeën te komen of hun verhalen kwijt te kunnen;

- groepsactiviteiten aan te bieden;
- groepsleden eigen verantwoordelijkheden en taken te geven die ze met elkaar uitvoeren;
- positieve acties van groepsleden te belonen en te stimuleren;
- zo min mogelijk aandacht te besteden aan negatief gedrag;
- samen gezellige activiteiten te organiseren;
- sociaal gedrag te stimuleren.

11. Interventies

Er zijn drie soorten interventies die in de verschillende fasen van de groepsontwikkeling ingezet kunnen worden.

1. *Taakgerichte* interventies. Deze zijn vooral van belang in de beginfase om helderheid te creëren over de gegeven informatie. Door de nadruk te leggen op de kernpunten en de verbanden, wordt een duidelijke structuur aangebracht. Alle deelnemers, zowel de dominante als de wat zwijgzamere types, kunnen zoveel mogelijk bij het groepsproces betrokken worden door het stimuleren van het naar voren brengen van ieders mening en het luisteren naar elkaar. Het gevoel van erkenning en vrijheid zijn hierbij belangrijk. Discussies worden daarom in eerste instantie zoveel mogelijk vermeden. Hier is ruimte voor nadat de hoofdzaken nogmaals samengevat zijn en met de groep de balans wordt opgemaakt. Dit resulteert in besluit of conclusie.
2. *Groepsgerichte interventies*. Deze spelen een rol in tweede fase; het eerste deel van de middenfase. Het gaat er nu vooral om wat er in de groep plaatsvindt en wat dit zegt over de relaties en de bijbehorende emoties tussen de groepsleden. De groepsleider heeft hierin een voorbeeldfunctie. Het is zijn taak om te laten zien dat dit op veel verschillende manieren kan worden ingevuld. Elk groepslid zou zich vrij genoeg moeten voelen om zich te uiten, zonder dat een ander zich daardoor bedreigd voelt. De groepsbegeleider probeert de boodschap te verhelderen en te laten inzien dat het ook iets vertelt over het groepsproces. Op het moment dat de groepsleden erin slagen om meer rekening met elkaar te houden, kan dit een versterking van de groepsband betekenen. Bij interventies door de groepsbegeleider op dit gebied valt te denken aan: het laten doorklinken van zijn eigen belevingen, door het geven van positieve feedback de groepsleden aanmoedigen meer van zichzelf te laten zien, de negatieve uitingen proberen af te zwakken door de inhoud te erkennen, maar de vorm af te keuren, het toetsen van zijn gevoelens aan die van de anderen en het helpen betekenis te geven aan de opgedane ervaringen.
3. *Persoonsgerichte interventies*. Deze zijn vooral geschikt voor de derde fase; het tweede deel van de middenfase. Het proberen te bereiken van wederzijdse afstemming is nu het voornaamste doel. De groepsleden ervaren een gedeelde verantwoordelijkheid voor de groepstaak; ze houden rekening met de anderen en nemen de verantwoording voor zichzelf als persoon. Dit is proces ontwikkelt zich continu. De groepsbegeleider kan de volgende persoonsgerichte interventies gebruiken. Hij reageert op een persoonlijke manier in de communicatie en vraagt wat voor de deelnemer zelf van belang is; het laten visualiseren kan dit proces vergemakkelijken. Het creëren van een open sfeer door de informatie los te koppelen van allerlei verklaringen en projecties op anderen. Eigen belevingen die ontstaan

als reactie op anderen, worden verwoord op een beeldende manier. Met behulp van integrerende opmerkingen wordt een groepslid geholpen om de betekenis te bepalen van de gevoelde confrontatie. De derde fase kan worden afgerond als de groep de taak-, groep- en procesgerichte functie zelf hebben overgenomen. Op dat moment is er sprake van een zelfregulerende groep, waarin de leden zichzelf kunnen zijn.

12. Jouw rol als begeleider van de groep

Bij een **autoritaire leiderschapsstijl** wordt de groep met strikte hand geleid naar een vastomlijnd doel, waarbij alle handelingen worden gecontroleerd. De deelnemers hebben nauwelijks weet van de doelstelling, noch de voortgang. Het grote nadeel van deze stijl is dat de groepsleider zoveel bepaalt, dat de groepsleden compleet afhankelijk van hem zijn. Hij is daardoor lastig te vervangen. De afhankelijkheid en de passiviteit leidt op den duur tot onderhuidse spanningen die gebotvloed worden op zwakkeren in en buiten de groepen. Het tonen van initiatieven en ideeën wordt niet op prijs gesteld. Dit leidt tot een kwetsbare groepen zonder sterke band.

De *laissez faire* leiderschapsstijl kenmerkt zich door een zeer passieve en toegeeflijke opstelling van de leider. De groep moet zelf maar bepalen wat het juiste is. Dit lijkt zeer vrij, maar is onecht, omdat de leider het groepsproces waar hij eigenlijk deel van zou moeten uitmaken, minacht. Dit leidt tot veel onzekerheid in de groep; groepsleden met veel potentie worden verwaarloosd en zwakkeren geterroriseerd. Er ontstaat een destructief klimaat, waarin relaties vernietigd worden en zelfs asociaal gedrag kan voorkomen. Ook kunnen de groepsleden behoefte krijgen aan autoritaire leiding en geweld om een einde te kunnen maken aan de schuldgevoelens. Op bepaalde momenten in het ontwikkelingsproces kan deze stijl doelbewust aangewend worden, maar dan is het met voorbedachten rade, vanuit zorg en deskundigheid.

Bij de *democratische (collegiale)* leiderschapsstijl is de groepsleider wel leider van de groep, maar alleen tot het moment dat de groep zelf in staat is om deze functie op zich te nemen. Hij probeert een actieve houding van de groepsleden zoveel mogelijk te stimuleren. De taak waar de groep zich voor gesteld, staat in alle opzichten en voor iedereen, centraal. De deelnemers kunnen in een veilige omgeving oefenen om solidair met elkaar te zijn, ook al zijn ze het niet altijd met elkaar eens. Elke persoon wordt gezien als een gelijkwaardige partner. De groepsleider stelt vooral problemen aan de kaak en draagt voor de oplossing allerlei opties aan.

13. Situationeel leiderschap

De theorie van *situationeel leiderschap* van Hersey en Blanchard gaat ervanuit dat een leider een keuze zal moeten maken voor een geschikte leiderschapsstijl al naar gelang de kenmerken van de situatie waarin hij en de groep zich in bevinden. Het competentieniveau van de groepsleden speelt hierbij een belangrijke rol. Deze wordt vooral bepaald door bekwaamheid en bereidheid. Deze kunnen beiden hoog en/of laag zijn. Dat leidt tot vier ontwikkelingsniveaus en vier competentietypes:

1. *Laag*; de groepsleden hebben nauwelijks ervaring, noch vakkennis en inzicht. Ze zijn terughoudend in het nemen van verantwoordelijkheid, voelen geen prestatiedrang en zijn onverschillig.
2. *Matig*; de leden hebben nog onvoldoende ervaring, vakkennis en inzicht. Ze zijn bereid tot het nemen van verantwoordelijkheid, voelen prestatiedrang en zijn toegewijd.

3. *Ruim*: de groepsleden beschikken over relevante ervaring, vakkennis en inzicht. Ze twijfelen over het op zich nemen van de volledige verantwoordelijkheid. Ze zijn toegewijd, maar ondernemen geen actie en voelen zich niet zo betrokken.
4. *Hoog*: de groepsleden beschikken over relevante ervaring, vakkennis, inzicht. Ze zijn ten volle bereidheid de verantwoordelijkheid te dragen en voelen een enorme prestatiedrang en toewijding.

De leiderschapsstijl die het beste past bij de groep hangt samen met het competentieniveau en de taakbekwaamheid. Bij een lage competentie past de directieve stijl het beste, *telling*; de leider vertelt een ieder wat te doen. Als er sprake is van een matige competentie, is de overtuigende stijl de beste keuze, *selling* (verkopen). De leider probeert de groepsleden te stimuleren tot bepaald gedrag en betreft hun visie daar ook bij. Bij een ruime competentie past de participerende stijl, *participating*. De leider probeert de groepsleden te motiveren om hun vaardigheden in te zetten door hen een gevoel van steun te geven en de nadruk te leggen op een soepel verloop van de communicatie. Bij een hoge competentie kan het beste gekozen worden voor een delegerende stijl, omdat de (autonome) groep over alle benodigde capaciteiten beschikt en gemotiveerd is om de verantwoordelijkheid op zich te nemen.

14. Weerstand

Er zijn grofweg drie typen afweergedrag, die de groepsontwikkeling behoorlijk kunnen belemmeren:

Vechtgedrag: de persoon gaat naar de conflictbron toe (fight defenses). De aanval is de beste verdediging. Dat kan door de strijd aan te gaan met de leider, zich cynisch op te stellen of door een stortvloed van vragen te gaan stellen als in een verhoor. De andere groepsleden blijven hierdoor alert en zelf blijf je buiten beeld.

Vluchtgedrag: de persoon keert zich van de conflictbron af (flight defenses). Een open en eerlijke communicatie wordt vermeden door te intellectualiseren, generaliseren, projectie in de vorm van verwijten, rationalisatie, terugtrekken door weg te gaan of weg te dromen of steeds over vroeger te blijven praten.

Groepsmanipulatie: de persoon probeert andere groepsleden te manipuleren (group manipulation defenses). Dit kan door paarvorming. Er wordt dan bij een of twee andere groepsleden steun gezocht om zo een veilige, emotionele coalitie te vormen. Ook kan er 'Rode Kruis'-gedrag worden vertoont. Er wordt een groepslid hulp geboden die daar helemaal niet om gevraagd heeft. Dit alleen maar om in de toekomst van hulp van anderen verzekerd te zijn. Ook kunnen 'alle ogen gericht zijn op Kwatta'. Dit betekent dat aan een groepslid zoveel tijd en aandacht wordt besteed, waardoor hij een soort zondebokfunctie krijgt toebedeeld. Hierdoor wordt de aandacht van de rest van de groepsleden afgehouden en wordt een soort van schijnveiligheid gecreëerd.

15. Weerstand wegnemen

Weerstand heeft te maken met angst voor het onbekende, maar ook met je beknot voelen in je vrijheid. Mensen voelen weerstand als ze een beperking opgelegd krijgen die ze als oneerlijk ervaren. Vrijheid is hierin een ruim begrip en betekent ook 'doen zoals je het gewend bent te doen' of 'denken zoals jij er altijd al over denkt'. De kunst van reageren op weerstand is daarom vooral de vinger op de zere plek leggen. Je moet erachter zien te komen wat de betrokkene als 'oneerlijk' of bezwaarlijk in de situatie ervaart.

Weerstand wordt nog wel eens verward met het uiten van bezwaren. Het uiten van bezwaren is echter een teken dat iemand nog niet klaar is om de nieuwe situatie te accepteren. Er is twijfel: kan ik het, wil ik het? Het uiten van bezwaren is een opstap naar acceptatie van de verandering.



Afhankelijk van de situatie zijn er verschillende tactieken om met weerstand om te gaan.

- **Benoemen.** Zeg hardop dat je weerstand voelt. Dat geeft de ander de gelegenheid te reageren en aan te geven wat zijn bezwaren zijn.
- **Erkennen.** Laat weten dat je begrijpt dat de ander weerstand voelt. Dat maakt dat die persoon zich gehoord voelt. Dat neemt een deel van de weerstand vaak al weg.
- **Bevragen.** Vraag rechtstreeks naar de bezwaren zodat je daarop in kunt gaan.
- **Meebewegen en kantelen (judo).** Geef de ander gelijk in zijn bezwaren. Daarmee vergroot je de bezwaren eigenlijk uit. Dat is vaak ook weer niet de bedoeling, dus op dat moment zal de ander iets gaan toegeven.
- **Vermijden.** Ga niet in op de bezwaren. Spreek eventueel af dat je ze parkeert om er later nog op terug te komen. Gebruik deze tactiek vooral in situaties waarin het niet om een heel belangrijk punt gaat.
- **Draagvlak creëren.** Door draagvlak te creëren zorg je ervoor dat de ander bondgenoot wordt van je plannen. Dat vermindert de weerstand enorm.
- **Van weerstand profiteren.** Mensen in organisaties weten vaak precies wat goed loopt en wat beter kan. Medewerkers uiten weerstand tegen verandering als ze vinden dat de verandering niet de goede is. Praat met ze om erachter te komen hoe zij vinden dat het beter kan en leer van hun inzichten.

16. Vergroten van draagvlak

Draagvlak creëren betekent ervoor zorgen dat je van tevoren ondersteuning en goedkeuring verwerft voor plannen die je wilt gaan uitvoeren of beslissingen die je wilt gaan nemen. Je kunt op verschillende manieren draagvlak creëren:

- Door mensen bij de plannenmakerij te betrekken. Je organiseert bijvoorbeeld een werkconferentie waarin iedereen mee kan brainstormen. Zo ontwikkel je samen een plan.
- Door rekening te houden met belangen en motivatie. Je legt je plan voor bij de ondernemingsraad of een belangenorganisatie en vraagt hen om feedback. Zo voelen deze partijen zich gehoord en komt een plan niet onverwacht.
- Door te onderhandelen met betrokken partijen. Alle partijen worden zo medeverantwoordelijk voor de gekozen oplossing of het te nemen besluit.
- Door mensen te interviewen en af te tasten hoe ze tegen een situatie aankijken. Dit werkt bijvoorbeeld goed als je als adviseur een nieuwe aanpak of werkwijze wilt voorstellen binnen een organisatie.
- Door mensen te vragen mee te denken bij het verzinnen van een oplossing. Dit kan een oplossing zijn voor een moeilijk organisatorisch probleem, maar ook voor een conflict.
- Door informatie te geven en inspraakronden te houden. Vaak is het nodig om hiervoor een apart communicatieplan te maken.
- Door plannen in een vroeg stadium op de agenda te zetten.
- Door mensen te laten deelnemen in een project. In een project zijn afgevaardigden uit verschillende afdelingen betrokken. Deze worden door hun deelname enigszins 'mede-eigenaar' van (bijvoorbeeld) het nieuwe systeem dat in het project wordt ontwikkeld.

17. Sociogram.

De rollen en posities die groepsleden hebben, kun je uittekenen. Je zet daarvoor alle namen in een cirkel en maakt verbindende lijnen tussen de groepsleden die contact met elkaar hebben. Zo zie je heel helder hoe de verhoudingen in een groep zijn, welke groepsleden veel contacten hebben en welke weinig. Aan de hand van dit schema zie je of de rollen goed verdeeld zijn. Je maakt zo'n schema om inzicht in je groep te krijgen. Inzicht heb je nodig om de ontwikkeling van de groepscohesie en de groepsstructuur te beïnvloeden. Op basis van dit schema kun je een plan bedenken om verbeteringen aan te brengen.

Dergelijke schema's zijn een momentopname. De verhoudingen wijzigen zich in de loop van het groepsproces. Het is daarom goed om regelmatig een sociogram te maken.