

Een model van groepsdynamica

Pieter Aerts en Johan Hovelynck

Inhoudsopgave

MODEL VAN GROEPSDYNAMICA	2
INLEIDING	2
HET MODEL	3
DE FASEN VAN GROEPSONTWIKKELING	4
INCLUSIE	4
INVLOED	4
INTIMITEIT	5
DE GROEPSSTRUCTUUR EN DE RELATIE TOT DE LEIDER	5
DE STRUCTUUR	5
RELATIE TOT DE LEIDER	6
DE 3 P'S	8
DE FOCUS OF HET ONDERWERP	8
DE FOCUS OF HET ONDERWERP	9
DOELEN EN TECHNIEKEN	9
STRUCTUUR EN ROLLEN	9
GEDRAG EN GEVOELENS	9

Model van groepsdynamica *(uitgeschreven door Pieter Aerts)*

Inleiding

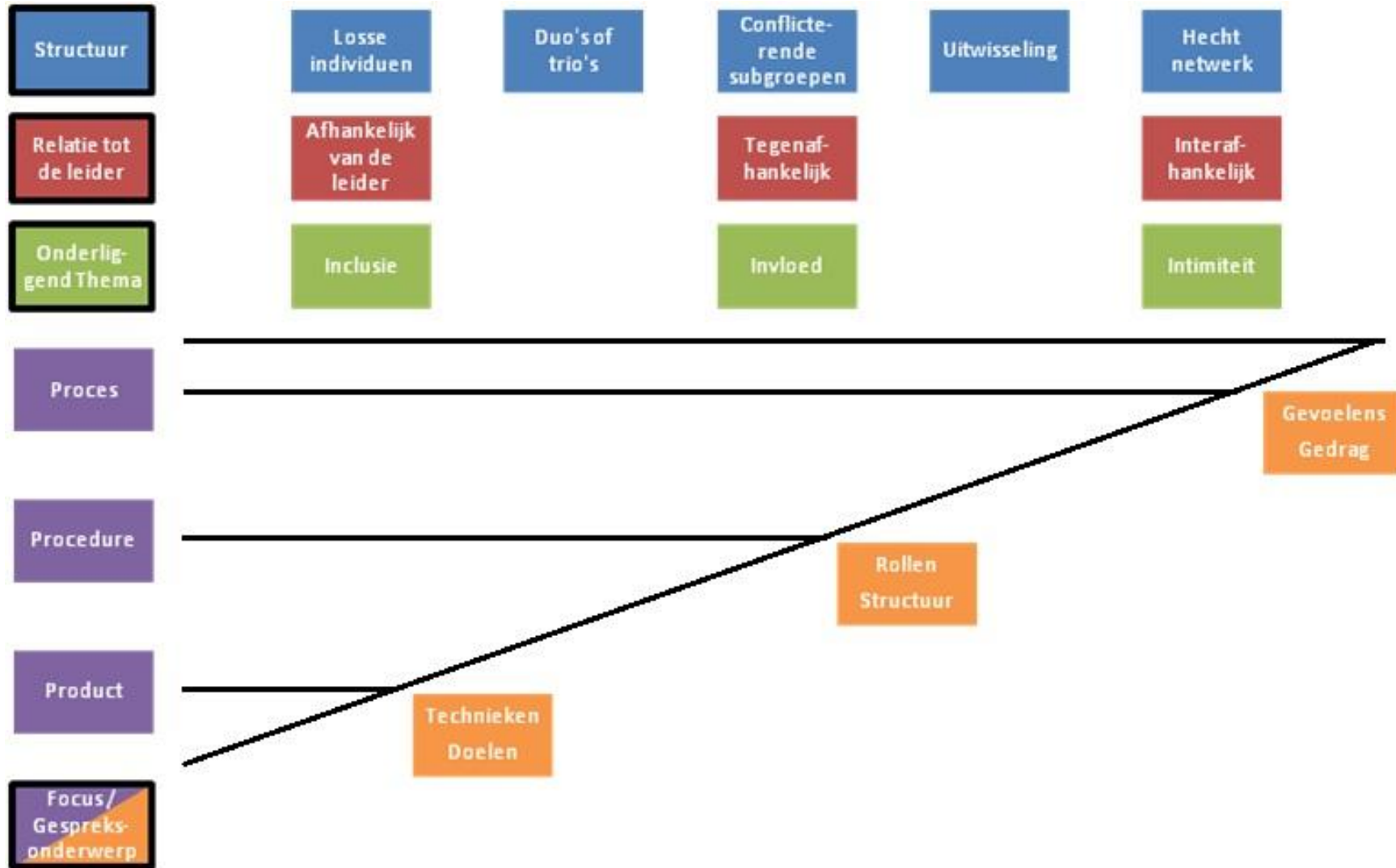
Omtrent groepsdynamica zijn er bijna evenveel modellen beschikbaar als er auteurs zijn die over het onderwerp publiceren. De modellen die door de verschillende auteurs gepresenteerd worden zijn verbonden met de achtergrond van waaruit de auteur naar groepen kijkt of met groepen werkt. Gemeenschappelijk is dat de modellen verschillende fasen in de groepsontwikkeling onderscheiden. Die fasen worden gekenmerkt door hoe de leden van een groep zich verhouden tot elkaar en tot de formele en/of informele leider(s). Het model van groepsontwikkeling dat in deze bijdrage zal gepresenteerd worden, is bedoeld voor trainers, opleiders, begeleiders, animatoren, ... , kortom voor mensen die (semi-)professioneel met groepen werken. Door inzicht te verwerven in hoe een groep zich ontwikkelt en door voeling te hebben met hetgeen waarop de leden van de groep zich focussen kan de begeleider of trainer zich gepast opstellen en activiteiten aanbieden die door de groep aangepakt kunnen worden en die de leden van de groep in staat stellen te leren. Verder geeft dit inzicht aan welke verwachtingen een groepsbegeleider kan hebben met betrekking tot de bespreking van de uitgevoerde activiteiten. Zoals uit het model zal blijken zal de diepgang van de groeps gesprekken verschillen naar gelang de fase waarin de groep zich bevindt.

Vooraan in de tekst wordt het model van groepsdynamica waarvoor werd gekozen, schematisch voorgesteld. Dit schema wordt in de tekst kort toegelicht. In de eerste plaats wordt ingegaan op drie thema's die in groepsontwikkeling spelen. Men zou dit ook de fasen van de groepsontwikkeling kunnen noemen. Vervolgens wordt aandacht besteed aan hoe de structuur van de groep evolueert doorheen de drie thema's en hoe de leden van de groep zich doorheen die fasen verhouden tot de begeleider of trainer. In een derde paragraaf wordt stilgestaan bij het 3 P – model dat in het groepsdynamische model is geïntegreerd. Tenslotte gaat de aandacht naar de focus waarop de groep zich in de verschillende fasen van de groepsontwikkeling zal richten.

Deze tekst bevindt zich in de ontwerp fase en is derhalve een eerste poging van mezelf om het model bevattelijk te beschrijven en hanteerbaar te maken. Dit betekent dat ik op dit ogenblik nog geen volledigheid nastreef. Verder dien ik ook op te merken dat een aantal bronvermeldingen ontbreken omdat ik er op dit ogenblik nog niet over beschik. Ik wil in dit verband wel aangeven dat dit model deels ontwikkeld werd door Johan Hovelynck (assistent aan de KU Leuven, organisatiepsychologie) en dat het binnen Outward Bound ® België als referentiekader dienst doet.

Pieter Aerts

Het model



De fasen van groepsontwikkeling

Inclusie

Net als bij Schutz (1958) begint de groepsontwikkeling bij de fase van de inclusie. Het thema dat in die fase op de voorgrond staat is *binnen of buiten*. Hierbij zijn voor de leden vragen aan de orde als (Remmerswaal, 1996)

- Wat zijn de voorwaarden voor het lidmaatschap?
- Hoeveel energie en inzet zal het lidmaatschap vragen?
- Kan ik in deze groep mezelf zijn en blijven?
- Welk gedrag is binnen deze groep acceptabel en welke grenzen stelt de groep hieraan?
- Hoor ik erbij of hoor ik er niet bij, en zo ja onder welke condities?

Zoals Remmerswaal (1996) stelt, wordt deze fase afgesloten wanneer ieder weet waar hij aan toe is en ieder zijn plaats gevonden heeft in een structuur die gericht is op de vervulling van de toekomstige groepsactiviteiten. Hierop kom ik in de volgende paragraaf terug. Remmerswaal (1996) gaat er hier van uit dat er tussen de leden op het einde van deze fase een voorlopig klimaat heerst van vertrouwen en acceptatie. Belangrijk is hier het voorlopige karakter van dat klimaat te benadrukken. Dit wordt duidelijk als in de laatste paragraaf aandacht wordt gegeven aan de onderwerpen die per fase door de groepsleden (kunnen) worden aangesneden.

Invloed

In deze fase gaat het erom hoe de machtsverhoudingen tussen de leden onderling en tussen de leden en de begeleider of trainer anderzijds gestalte krijgen. Deze fase noemt Schutz (1958) de controlefase. De deelnemers zelf willen in deze fase meer greep krijgen op wat er in de groep gebeurt en willen duidelijkheid verkrijgen omtrent de positie die ze als individu in de groep (kunnen) innemen. Vragen rond het er al dan niet bij horen worden vervangen door vragen rond macht, gezag en verantwoordelijkheid.

Ieder groepslid probeert in deze fase een zo comfortabel mogelijke positie te bezetten. [...] Het is een periode, waarin de groep ofwel desintegreert, ofwel cohesiever wordt. Het is een keerpunt in de groepsontwikkeling. Wanneer de machtsfase vermeden, ontkend of verwaarloosd wordt, kan de groepsontwikkeling sterk vertraagd raken (Remmerswaal, 1996, p.99).

Intimiteit

Deze fase wordt door Schutz (1958) de affectiefase genoemd. Tijdens deze fase draait het om vragen over cohesie, vertrouwelijkheid en nabijheid. *In ruimtelijke termen uitgedrukt gaat het hiebij om thema's van "dichtbij of veraf". Kenmerkend voor deze fase zijn uitingen van positieve gevoelens, van cohesie, van affectie en intimiteit, en soms van het tegendeel: persoonlijke vijandigheid en jaloezie* (Remmerswaal, 1996, p. 100). In de paragraaf over de focus waarop de groep zich richt kom ik hierop nog terug.

Remmerswaal (1996) onderscheidt nog een volgende fase die hij de fase van de autonome groep noemt. Vermits het hier in deze tekst gaat over groepen die onder leiding van een *externe* begeleider of trainer staan wordt deze fase niet in het model opgenomen. De groep zoals we die hier benaderen gaat namelijk meestal niet tot aan deze fase, maar wordt ervoor reeds ontbonden, omdat het trainingsprogramma afloopt. Wel zal er reeds een toename van de zelfstandigheid van de groep te merken zijn in de voorgaande fase(n) zoals ondermeer blijkt uit de relatie tussen de begeleider/trainer en de leden. Hier dient ook opgemerkt te worden dat het zeer denkbaar is dat een groep zelfs niet de fase van de intimiteit bereikt, en dit om de reeds genoemde redenen.

De groepsstructuur en de relatie tot de leider

De structuur

Tijdens de inclusiefase is er nauwelijks sprake van enige structuur. De groep is tijdens die fase eerder een verzameling van *losse individuen* die elk met eigen verlangens, verwachtingen, motieven, enzovoorts tot de groep willen toetreden. Vanuit die losse individuen ontstaan er *duo's of trio's* die zich in mindere of meerdere mate onderscheiden van elkaar. Er is sprake van coalitievorming op basis van een aantal gemeenschappelijke kenmerken, die men bij elkaar opmerkt. Deze coalitievorming kan, naast het creëren van meer veiligheid, bijzonder nuttig zijn tijdens *de invloedsfase* tijdens de welke de structuur gekenmerkt wordt door *conflicterende subgroepen* die samengesteld zijn uit die duo's, trio's of zelfs samensmeltingen ervan. Zoals eerder aangegeven gaat het tijdens de invloedsfase om de machtsverhoudingen tussen en de positie van de groepsleden. Hierin kan de subgroepvorming bijdragen. Mogelijk is dat de subgroepen zich vormen rond verschillende informele leiders of dat men een subgroep ziet ontstaan bestaande uit *topdogs* en een groep bestaande uit *underdogs*. Andere constellaties zijn uiteraard ook mogelijk.

Naarmate de groepsontwikkeling vordert, ontstaat er uitwisseling tussen de verschillende subgroepen en komt de groep dicht bij de fase van de intimiteit. Tijdens deze fase wordt de structuur van de groep omgevormd tot een hecht netwerk. Dit hecht netwerk draagt in zich het potentieel om als groep door te groeien tot een autonome groep.

Relatie tot de leider

In de inclusiefase is de *afhankelijkheid* van de leider (het gaat hier om de begeleider of de trainer) *groot*. De individuen die in de groep stappen zijn voornamelijk bezig met zich te oriënteren (zie hoger) en hebben nood aan een aantal zekerheden. Deze moeten door de leider aangebracht worden. Dit is nodig om de deelnemers een voldoende mate aan veiligheid te bieden zodat zij inderdaad bij machte te zijn antwoorden te formuleren op de vragen die hen in de inclusiefase bezig houden. De leider zal dus met andere woorden in belangrijke mate een sfeer moeten creëren waarin de individuen samen een groep kunnen vormen die opschuift naar de volgende fase.

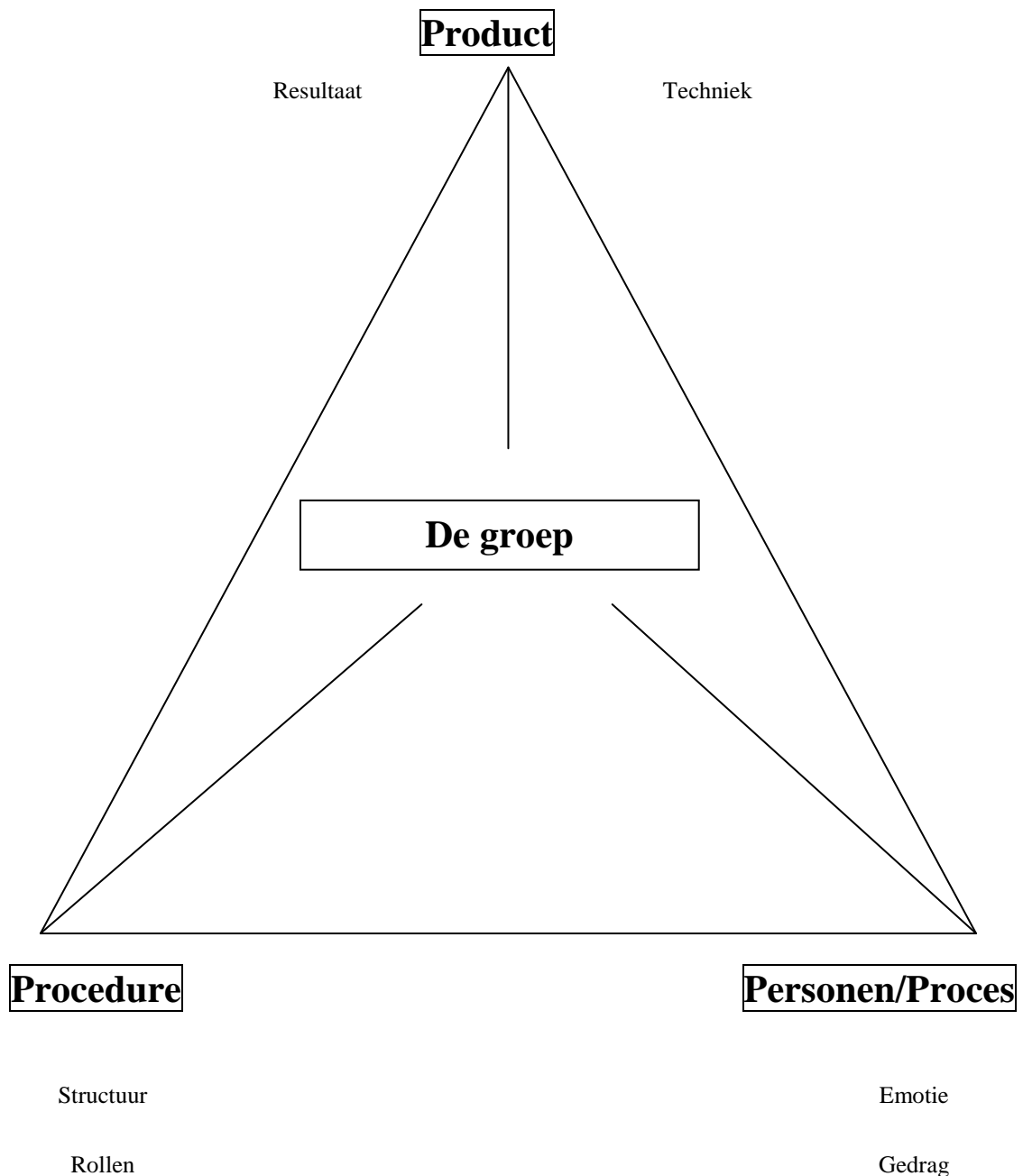
Tijdens die volgende fase, de fase van de *invloed*, ziet men *tegenafhankelijkheid* ontstaan. Vermits het in deze fase niet enkel draait om machtsverhoudingen tussen de leden onderling, maar ook om de machtsverhoudingen tussen de leden en de begeleider of trainer, zal de positie, de invloed, de macht van deze laatste door een aantal leden min of meer openlijk in twijfel of in vraag getrokken worden. Tegelijkertijd blijven die leden echter afhankelijk van de leider voor het voortbestaan van de groep en voor het bereiken van het gestelde doel. De verschijningsvorm van de tegenafhankelijkheid kan zeer verschillend zijn maar wordt misschien wel vooral gekenmerkt door het stellen van waarom – vragen en het weigeren van in een activiteit die door de trainer wordt aangeboden te stappen.

Een eerste element in het omgaan met de tegenafhankelijkheid is zeker het herkennen ervan. Verder is het ook nodig het betreffende groepslid in zijn waarde te laten en die persoon zeker niet onderuit te halen ten aanzien van de andere groepsleden door met hem of haar in het gevecht te gaan. Andere deelnemers tegen hem of haar uitspelen lijkt mij ook niet echt zinvol, wat niet wil zeggen dat men de groep als geheel niet in het gesprek zou mogen betrekken. In extreme situaties kan het wel nodig zijn jouw gezag als trainer/begeleider te laten gelden.

Een belangrijke invalspoort is het bespreekbaar stellen van structuur en rollen die in die fase van groepsontwikkeling aan de orde zijn. Hierop wordt later teruggekomen.

In de fase van de intimiteit wordt de relatie tussen de leider en de deelnemers gekenmerkt door interafhankelijkheid. De deelnemers zijn niet langer alleen afhankelijk van de trainer/begeleider, maar omgekeerd wordt de leider ook afhankelijk van de deelnemers om de doelen van de training of cursus te kunnen realiseren. Een groep die zich in deze fase bevindt zal duidelijk mee verantwoordelijkheid opnemen voor het verdere verloop van het programma en voor de inhoud ervan. Deelnemers gaan in deze fase ook bewuster kiezen voor en/of experimenteren met gedrag. Vanaf nu kan de leider zich meer op de achtergrond plaatsen en zijn rol voor een belangrijk stuk beperken tot het begeleiden van de processen die zich in de groep afspelen.

De 3 P's



Kort samengevat stelt dit model dat een groep tijdens het bezig zijn aan een opdracht of activiteit de aandacht moet verdelen over drie grote elementen, namelijk: het product, de procedure en de personen of het proces.

Het product omvat uiteraard het te bereiken resultaat en de daartoe gebruikte techniek(en). Het werken aan een product doet de groep volgens een bepaalde procedure die opgebouwd is uit een bepaalde structuur en de bijbehorende rollen die de deelnemers al dan niet opnemen. Een en ander verloopt volgens een bepaald proces dat bestaat uit de moties en gedragingen van mensen.

De focus of het onderwerp

Doorheen de ontwikkeling van de groep zullen de leden hun aandacht en hun gesprekverschillend richten. Naarmate de groepsontwikkeling vordert in de richting van de intimiteitfase, zal de diepgang van de interactie tussen de groepsleden kunnen toenemen.

Doelen en technieken

Tijdens de fase van de inclusie zal de groep voornamelijk georiënteerd zijn op het product en derhalve zal het gesprek voornamelijk gevoerd worden over de te bereiken doelen of het resultaat en over de te hanteren of de gehanteerde technieken. Het niveau van veiligheid dat aanwezig is tijdens deze fase laat niet toe diepgaandere besprekingen te voeren in de groep.

Structuur en rollen

Typisch voor de fase van de invloed is dat de groep zich focust op de structuur en de rollen van de groep. De diepgang van de gesprekken is dus reeds toegenomen en laat reeds ruimte – zoals eerder werd aangegeven – voor het aanwezig zijn van conflicten. Dit betekent nog niet dat de conflicten op een efficiënte en constructieve manier doorgewerkt zullen worden. Hiertoe moet de groep weerom de nodige veiligheid ervaren en de nodige maturiteit hebben opgebouwd.

Gedrag en gevoelens

Tijdens de fase van de intimiteit heeft de groep een dergelijk niveau van veiligheid bereikt dat het mogelijk wordt om over concreet gedrag van mensen te praten. Bovendien zullen in die fase ook emoties hun plaats krijgen en bespreekbaar worden. De interacties bereiken in deze fase echte diepgang omdat de veiligheid voldoende gewaarborgd is, niet enkel door het toedoen van de trainer/begeleider, maar tevens door de deelnemers zelf.