



GROEPSONTWIKKELING

Wat gebeurt er wanneer men begint met een groep mensen samen te werken, of wanneer men begint op een nieuwe manier samen te werken, namelijk door bij voorbeeld regelmatig werksprekingen met de groep te houden, wanneer dit voorheen niet het geval was?

Met een groep samenwerken betekent, dat men bij elkaar komt om:

- informatie uit te wisselen;
- problemen te bespreken en
- oplossingen voor deze problemen te vinden.

Dit alles kan zowel betrekking hebben op het sociaal-menselijke als op het technische.

We kunnen nu een aantal fasen onderscheiden, waarin we zien, dat het gedrag van de mensen in de groep duidelijk anders is en we zullen proberen een aantal verschijnselen te vertellen, hun achtergronden en hoe men ermee om kan gaan.

1e fase

Het begin van elke groep is altijd, dat de verschillende mensen in dezelfde ruimte (kamer, lokaal, enz.) bij elkaar komen, omdat zij allemaal iets willen. Deze mensen zijn allemaal om de een of andere reden bij dit bedrijf gekomen en de werkspreking is iets, dat ook bij het werk hoort. (Al wordt dit vaak nog niet door iedereen zo gezien.)

Nu moet men gewoon weten, dat er een verschil is tussen het bewust iets willen en het onbewust hebben van wensen en verlangens.



- Bewust willen = De ZIN van het DOEL zien. Iets dat buiten je zelf staat.
- ← Tegen-ZIN hebben = Iets voor je zelf willen, wensen.

Wanneer zo'n groep mensen bij elkaar komt, dan moeten we weten dat iedereen in die groep zit met zijn EIGEN:

- ideeën en voorstellingen;
- gevoelens en problemen;
- wensen en verlangens.

Wanneer nu de eerste bespreking begint, is iedereen nog heel erg met zich zelf bezig. Bovendien is de situatie nieuw en onbekend. Onbekend maakt niet alleen onbemind, maar ook **onzeker**. Men vraagt zich misschien af wat dit allemaal moet. Misschien heeft men ervaringen uit het verleden, dat het toch niet lukken zal. Misschien heeft men tegenzin of zitten er in de groep mensen waar men een hekel aan heeft, enz.

Een eerste reactie op onzekerheid is meestal, dat men de **VERANTWOORDELIJKHEID van zich af** probeert te **schuiven**. Men heeft de neiging om tegen de formele leider te zeggen: "Zegt u het maar wat we doen moeten". Wanneer je hier als formele leider niet op ingaat, maar de mensen dwingt **medeverantwoordelijk** te zijn, door hun mee te laten denken en praten, hun mening te vragen, enz. waardoor ze uit hun tent gelokt worden, dan ziet men dat als eerste de zogenaamde **INFORMELE** leider naar voren komt, die het woord doet voor de groep. Misschien is er nog wel zo'n informele leider in de groep en proberen zij elkaar de loef af te steken. Er kan dan een soort **"strijd om het leiderschap"** ontstaan. Deze kan ook tussen de formele en de informele leider ontstaan. De rest van de groepsleden houdt zich dan meestal een beetje op de achtergrond. Je zou het beeld kunnen gebruiken van het publiek op de tribune, dat afwachtend kijkt welke van de leiders het uiteindelijk winnen zal. Onder de toeschouwers kunnen nu sub-groepjes ontstaan van supporters voor de een of de ander. Men kan dit waarnemen, doordat men de voorstellen van bepaalde mensen steeds weer wel of niet steunt. Dit heeft dan niets met de kwaliteit van het voorstel te maken, maar met de persoon, die het brengt.

In dit proces vindt nu een afslijpen aan elkaar plaats en wanneer de groep regelmatig bij elkaar komt, gaat zich iets ontwikkelen dat men zou kunnen omschrijven met een **"GEVOEL VAN VERBONDENHEID"**. Men hoeft het nog helemaal niet steeds met elkaar eens te zijn, maar men heeft een gevoel van "wij horen bij elkaar". Men kan dit het duidelijkst waarnemen, wanneer er opeens buitenstaanders komen, die zich met de groep willen bemoeien. Dan staat de groep opeens als één man pal. Dan worden de innerlijke onenigheden opeens vergeten.

Dit is een eerste stap op de weg naar de groepsvorming. Het is een heel erg **onderbewust groepsgevoel**. De reden dat dit gevoel van verbondenheid kan ontstaan, is dat men in het afslijpproces langzamerhand zijn eigen **VOORSTELLINGEN EN IDEEËN** heeft prijs gegeven voor die van de groep. Men heeft in de groep een soort **GEZAMENLIJK BEELD** ontwikkeld over het **doel** van de besprekingen en over de **manier en stijl**, waarin de besprekingen zullen worden gevoerd. Deze gemeenschappelijke voorstellingen en gedachten geven dit gevoel van verbondenheid.

Nu komt langzamerhand het moment, dat zich een tweede fase gaat aftekenen in het groepsproces.

2e fase

De groep, meer aan elkaar gewend, begint nu regelmatig samen te werken. Nu blijkt echter steeds duidelijker, dat ieder lid van de groep zijn **EIGEN AARD** heeft. Zijn eigen manier van de dingen zeggen, zijn eigen hebbelijkheden en onhebbelijkheden, zijn eigen vermogens en capaciteiten, maar ook zijn eigen onvermogen.

Deze **eigenschappen** kunnen **bevorderlijk** zijn voor het bereiken van het doel van de groep, maar ze kunnen ook heel erg **storen**:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| - helder denken | - steeds in de rede vallen; |
| - goed onder woorden kunnen brengen; | - onlogisch denken; |
| - goed luisteren; | - nooit luisteren; |
| - bemiddelen; | - verwaand zijn; |
| - goed notuleren, enz. | - eigenwijs zijn, enz. |

Ieder mens heeft altijd met zowel de ene als de andere categorie van eigen-aardigheden te maken.

Ieder mens moet altijd een beetje een innerlijke strijd leveren tussen het OP HET GROEPSDOEL gericht zijn en het OP HET EIGEN IK gericht zijn.

Ieder mens heeft de neiging van de ANDER het eerst die eigenschappen te zien, de bij hem op het IK gericht zijn. Meestal omdat je er zelf ook last van hebt, maar dat liever niet zien wilt. Je gaat je dan ERGEREN aan die ander, hetgeen tot spanningen binnen de groep kan gaan leiden.

Men spreekt wel van DUIKBOOTPSYCHOSE. In een onderzeeër, waar een groep mensen lange tijd in een kleine ruimte met elkaar samen moet werken, kan men "op elkaars zenuwen gaan werken".

Wanneer dit proces niet bewust onderkend wordt, ziet men, dat men op twee verschillende manieren probeert uit de spanningen te komen. Het is net als met een stoomketel. Wanneer de druk te groot wordt, moet er een kraan opengezet worden, wil de ketel niet barsten. Nu kun je de hoofdkraan ineens helemaal opengooien, maar dan valt alle druk weg, of je probeert via een veiligheidsklep wat stoom af te blazen en je leidt de normale druk via de daarvoor geëigende kanalen naar de zuigers van de machine, waar ze positief werkt.

De ene manier is de
EMOTIONELE MANIER:

- ruzie;
- recht van de sterkste;
- ieder doet wat hij wil.

Neiging tot **CHAOS**.
De persoonlijke neigingen
kunnen hun gang gaan.

De andere manier is de **RA-
TIONELE MANIER:**

- vaste taakverdelingen;
- vaste leiders benoemen;
- geregeld werk.

Neiging tot **VERSTARRING**.
De persoonlijke neigingen
worden met vaste hand door
de formele leiding onder-
drukt.

Beide oplossingen hebben hun problemen. De emotionele oplossing heeft het probleem, dat van het werk niet veel meer terecht komt. De rationele manier heeft het probleem, dat men op de lange duur niet meer tevreden is met de bestaande regelingen, omdat alles de neiging heeft bij het oude te blijven. De taakverdeling binnen de groep, die op het moment van de problemen WEL juist was, hoeft dat na verloop van enige tijd niet meer te zijn. (De eeuwige voorzitter, enz. Andere groepsleden die langzamerhand ook wel een woordje mee willen gaan spreken, enz.).

De werkelijke oplossing ligt dan ook daar waar men vanuit de gedachten van het **pedagogische** leiderschap of vormende **leiderschap** te werk probeert te gaan.

Het is de weg, waar ieder groepslid:

- het individuele moet kunnen inbrengen voorzover het bevorderend is voor het bereiken van het groepsdoel;
- en aan de andere kant het individuele voorzover het het bereiken van het groepsdoel schaadt, probeert terug te houden. (Maar dan moet je het kennen en weten van je zelf!);
- probeert vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid intelligent mee te denken en te handelen in de zin van het groepsdoel.

Om dit te kunnen - en dan komt men in de **3e fase** van de groepsontwikkeling - is het nodig dat:

- ieder groepslid bewust is, dat hij duidelijk weet wat het groepsdoel is. Waarvoor men hier bij elkaar zit. Wat men wil bereiken;
- ieder groepslid het doel ook wil steunen;
- ieder groepslid weet welke problemen er in een werkgroep op kunnen treden, hoe ze ontstaan en hoe je ze op kunt lossen;
- ieder groepslid bereid is om aan zijn eigen problemen en onhebbelijkheden te werken;
- ieder groepslid bereid is zich zelf te evalueren en zijn eigen gedrag in de groep ter discussie te stellen.

Dit laatste is eigenlijk het belangrijkste. Zodra in een werkgroep het evalueren tot standaardprocedure geworden is, ziet men, dat er een verhoogd bewustzijn ontstaat ten aanzien van wat men aan het doen is.

Zodra niet alleen de inhoud van het gesprek, maar ook de manier waarop men het doet en het individuele gedrag van de deelnemers in de groep ter discussie staat, **NIET** om elkaar af te breken, maar om **AAN ELKAAR TE BOUWEN**, ziet men de produktiviteit van de groep met sprongen vooruit gaan.

Dat dit zo is, hangt samen met het bekende spreekwoord: "Beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald".

Het regelmatig evalueren maakt, dat je als het ware een middel hanteert, dat het je mogelijk maakt op tijd in de gaten te krijgen, waar en wanneer je bezig bent te dwalen.