

DE BEGINNENDE GROEPSLEIDER

INLEIDING OP HET PRAKTIJKGERICHT WERKEN MET GROEPEN



P M R E E K S

GERT VAN VEEN

De beginnende groepsleider

Geschreven door Gert van Veen

Woord vooraf

Het werken met groepen lijkt eenvoudig, omdat het iedereen het doet. Maar voldoet iedereen ook? Wanneer je als groepsleider binnen dit werkveld werkzaam bent, draag je een grote verantwoordelijkheid. Waarom? Omdat het educatieve- en vormingsaspect een wezenlijke rol speelt binnen het groepsproces. Daarom verdienen deze aspecten bijzondere aandacht.

Het boek probeert een praktijkgerichte werkmethode aan te bieden, waarin ook een uiteenzetting van de grondbeginselen van de groepsdynamica is opgenomen. Zowel de werkmethode, als de uiteenzetting, vormen te samen slechts een interpretatie van het werken met groepen.

Het boek beoogt niet een dicterende visie aan de lezer op te dringen. Doch slechts een stimulans om jezelf, als groepsleider, serieus te nemen. En tevens opzoek te gaan naar je eigen manieren van werken.

Het werken volgens de hier beschreven methode, vraagt om een flinke dosis lef. Zeker ten aanzien van het verkennen en onthullen van de eigen gevoelsbeleving.

Hopelijk ben je na het volgen van de cursus beter in staat om praktijkgericht met groepen te werken. Veel succes!

Gert van Veen

September 1989/2018



Alle rechten zijn voorbehouden aan Gert van Veen © 2018 en PsychoWerk te Utrecht. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, prints, opnamen, of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de auteur.

Hoofdstuk 1: De introductie

1.1. Waarom zou ik de moeite doen?

Misschien ben je al jaren succesvol binnen het sociaal vormende en culturele terrein aan het werk. Wellicht denk je: "Het gaat prima! Waarom een boek lezen?" Misschien begin je te beseffen dat het intuïtief handelen zowel voordelen biedt, als ook enkele nadelen bezit. Hoe goed je ook te werk gaat in de groep, toch blijft het steken in het 'op goed geluk' reageren en initiëren naar aanleiding van vragen, opmerkingen, en conflictsituaties.

Kennis en inzicht kunnen je helpen om een rode draad in je werkwijze aan te brengen. Om zodoende je intuïtieve gevoelens te onderbouwen, zodat je niet alleen weet **hoe** je moet handelen, maar ook hoe je het handelen **aan anderen** kunt duidelijk maken. Het werken volgens een methode geeft je de noodzakelijke ruimte om op een flexibelere manier met de groep te werken.

Het bovenstaande is **alleen** van toepassing wanneer je op een correcte intuïtieve wijze met een groep aan de slag gaat, maar wat als je op een verkeerde wijze leiding aan de groep geeft? Een wijze die niet te wijten valt aan onvoldoende motivatie of wilskracht, maar een die beperkt wordt door een tekort aan kennis, inzicht en ervaring. Dan is het van belang om de noodzakelijke kennis en ervaring op te doen, om zodoende op een gefundamenteerde wijze inhoud aan de rol van groepsleider te geven.

Hoe eenvoudig het werken met groepen ook lijkt, er komt veel meer bij kijken. Een groep staat bol van interacties, interpersoonlijke relaties, en activiteiten. Een wirwar van indrukken, gevoelens, uitingswijzen, opvattingen, meningsverschillen, idealen, waarden en normen. Een kluit die sterk kan zijn, wanneer erop een juiste wijze met de breekbare draad wordt omgesprongen.

In dit boek probeer ik kennis en inzicht te verschaffen in het verschijnsel groep en het leiden (of begeleiden) van een taakgerichte groep, op basis van een creatieve en expressieve werkwijze.

Opmerking: onder een creatieve werkwijze versta ik: (1) Het vrijmaken of verwerven van kennis en ervaring. (2) Het associëren van de vrijgemaakte (of verworven) ervaringen. Anders gezegd: Twee of meer ervaringen worden met elkaar in verband gebracht. (3) Het tot uitdrukking brengen van de associatiegedachten en/of gevoelens, d.m.v van een gebaar, een handeling, praten, schilderen, schrijven, enzovoorts. (4) Het op waarde schatten van de uitdrukkingswijze. (5) Het volharden in het uitdiepen van de uitgezette lijn.

1.2.1. Een groep leiden: een kwestie van aanleg of methodiek?

Voordat ik een antwoord geef op de bovenstaande vraag, lijkt het mij niet onverstandig om eerst de gehanteerde begrippen toe te lichten. Wat versta ik onder de termen aanleg en methodiek?

Onder *aanleg* versta ik: *al het ruwe materiaal aan talenten, intuïtie en inzicht dat in iemand voorhanden is*. Voor ons is het oninteressant of dit materiaal op een natuurlijke (of erfelijke) wijze tot stand is gekomen; Of dat het aanwezige materiaal een product is van een gedegen opvoeding. Het enige wat telt is het feit dat het materiaal voorhanden is!

Onder *een methodiek* versta ik: *een vastgelegde en doelgerichte handelwijze*. Met andere woorden: een manier om handelend op te kunnen treden, binnen de context van een vooraf bepaalde taakstelling.

Een groep leiden is NIET:

- ✓ Precies vertellen hoe de wereld van ons in elkaar zit.
- ✓ In het wilde weg experimenteren met groepsleden en hun gevoelens.
- ✓ Zonder meer de wijsheid in pacht hebben.
- ✓ Jezelf opofferen om alle voorkomende karweitjes op te knappen.
- ✓ Als een dictator de groep beheersen.
- ✓ De bepalende factor zijn die zonder meer besluit wat, hoe en wanneer er een activiteit plaatsvindt.

Wat is leiden van een groep dan WEL?

- ✓ Het leiden van een groep is het stimuleren en verder ontwikkelen van de individuele prestaties van de groepsleden.
- ✓ Het leiden van een groep is het coördineren van alle handelingen, en plichtplegingen, die nodig zijn om een activiteit gaande te houden.
- ✓ Het leiden van een groep is ervoor zorgdragen dat aan de randvoorwaarden is voldaan. Voorbeelden van enkele randvoorwaarden:
 1. Ieder groepslid dient op de hoogte te zijn wat hem/haar tijdens een bijeenkomst staat te wachten.
 2. Er moet een geschikte ruimte voorhanden zijn.
 3. De bijeenkomsten moeten goed voorbereid zijn.
 4. Het programma-aanbod op een bijeenkomst moet een prikkelende werking op de groepsleden hebben, zodat zij eerder geneigd zullen zijn om bepaalde grenzen te overschrijden en afschrikkende drempels durven te nemen.

5. Het groepsproces moet ook voorzien zijn van een educatief stempel. (Groepsleden moeten in de gelegenheid worden gesteld om iets te kunnen leren)
 6. De groep moet steeds opnieuw worden gemotiveerd.
 7. Bij de groep moet er sprake zijn van een groep.
 8. Het financiële plaatje, in de vorm van begrotingen, moet met het bestuur zijn doorgesproken en goedgekeurd.
- ✓ Het leiden van een groep is het begeleiden van zowel nieuwe groepsleden, als al bekende groepsleden.
 - ✓ Het leiden van een groep is het kunnen aandragen, analyseren en beoordelen van initiatieven.
 - ✓ Het leiden van een groep is over het vermogen beschikken om flexibel met een groep te kunnen werken.
 - ✓ Het leiden van een groep is het bevorderen van zowel de eigen deskundigheid als die van de groep.
 - ✓ Het leiden van een groep is het bewaken van zowel de groeps grenzen, als de individuele grenzen. Dit om te voorkomen dat groepsleden worden gedwongen om bepaalde drempels te nemen.
 - ✓ Het leiden van een groep is het goed kunnen inschatten van het niveau van de groep waarmee je werkt.
 - ✓ Het leiden van een groep is om in overleg met de groepsleden over de totstandkoming van activiteiten en/of bijeenkomsten te praten. En hier ook daadwerkelijk gestalte aan te geven.

Uiteraard beslaat het begrip: groepsleider, veel meer terrein dan hierboven staat vermeld. Het resterende gedeelte van het boek gaat dieper op de materie in!

Wat voor eisen stelt het leiden van groepen aan een aankomende groepsleider?

Een groepsleider is iemand die vrijelijk over een aantal kwaliteiten moet kunnen beschikken:

- ✓ De groepsleider moet over een goed ontwikkeld organisatietalent beschikken.
- ✓ De groepsleider moet een goede luisteraar en observator zijn.
- ✓ De groepsleider moet zowel diplomatiek, als doortastend kunnen optreden.
- ✓ De groepsleider moet in staat zijn om zijn ideeën en gedachten in duidelijke bewoordingen aan de groep over te brengen.
- ✓ De groepsleider moet zowel op het creatieve als op het financieel-administratieve vlak thuis zijn.

- ✓ De groepsleider moet op de hoogte zijn van de grondbeginselen van:
 1. De groepsdynamica.
 2. De persoonsvormende technieken. Bijvoorbeeld: omgangskunde, psychodrama, non-verbale communicatie.
 3. De taal.
 4. De gehanteerde communicatiestructuren.
 5. De gehanteerde werkmethode.
 6. De non-verbale communicatie.
 7. De psychologie van de mens.
 8. Dramatische expressie.
 9. Bewegingsexpressie.
- ✓ De groepsleider mag niet conflictvermijdend zijn.
- ✓ De groepsleider moet beschikken over een eigen visie op het begrip methodiek.
- ✓ De groepsleider moet opbouwend kritisch kunnen zijn.
- ✓ En vooral motiverend.

De vraag of het leiden van een groep slechts een kwestie van aanleg, of van methodiek is, is belangrijker dan je denkt! Tot het leren ontwikkelen van deze mogelijkheden is, in principe, iedereen instaat. Vooral als we bedenken dat iedereen al sinds zijn/haar geboorte in een onafgebroken ontwikkelingsproces verkeert.

Bij het leren ontwikkelen van je eigen mogelijkheden is het vertrekpunt de natuurlijke aanleg. Bij het leren leiden van een groep is dat een combinatie van aanleg en het onder de knie krijgen van de bijbehorende methodieken. Mensen die van huis uit volhouders zijn, en bij wie het organiseren in het bloed zit, zullen het in de praktijk een stuk gemakkelijker hebben, dan mensen die deze vaardigheden eerst nog moeten leren. Een derde belangrijke eis om als groepsleider aan de slag te kunnen gaan, is dat je over voldoende affiniteit *met het werkveld* dient te beschikken.

1.2.2. Kennis is macht, of niet soms?

Binnen dit boek probeer ik een praktische vorm te geven aan een theoretische onderbouwing. Het is de bedoeling dat je opmerkzaam wordt gemaakt op je eigen mogelijkheden en onmogelijkheden ten aanzien van het omgaan met groepen, maar hier blijft het niet bij! Hopelijk weet dit boekwerk je aanleg in de juiste banen te leiden en tevens je kennis te vergroten. Desondanks blijft kennis slechts feitenkennis als je er niet mee aan de slag gaat. Probeer daarom de eerder verworven kennis te combineren met de nieuw verworven kennis, en test deze uit in een groep.

Vergeet nooit: fouten maken vermeerdert je kennis. Nooit fouten maken is je zelf reduceren tot het absolute nulpunt.

Opmerking: licht de groep waarmee je werkt wel in over het feit dat je probeert om het leiden van de groep beter onder de knie te krijgen.

Mocht de groep dit bezwaarlijk vinden, dan lijkt het mij niet onverstandig om je werkzaamheden binnen die groep te stoppen. Ga vervolgens op zoek naar een andere groep die wel openstaat om beginnend talent een kans te geven. Probeer verder een "ruggesteun" te zoeken; In de vorm van een bekwame groepsleider die je supervisie wilt geven.

Kennis is het sleutelwoord op vele onbeantwoorde vragen. Hoe meer je in de gelegenheid bent om je kennis te vergroten, hoe meer antwoorden je kunt vinden. Met als verrassend resultaat dat er steeds opnieuw vragen aan de intellectuele horizon blijven opdoemen.

Kennis is macht, maar tevens een schromelijke tekortkoming. Hoe meer kennis je verwerft, hoe moeilijker het wordt om aan die kennis gestalte te geven. Pas op het moment dat je de verworven kennis in de praktijk hebt gestaafd, en je instaat, bent om er praktisch mee aan de slag te gaan, mag je spreken over een bepaalde mate van deskundigheid.

Deskundigheid is dus een handzame praktische combinatie van kennis en ervaring die gestoeld is op een theoretische onderbouwing.

Wat voor kennis geldt, geldt ook voor deskundigheid: **maak er geen misbruik van!** Hoe? Ik zal proberen dat duidelijk te maken aan de hand van een bekend voorbeeld: een patiënte komt voor de vierde achter een volgende keer bij de dokter met dezelfde klacht. Zij heeft last van pijnen in haar borstkas. De dokter vertelt de vrouw dat zij fysiek niets mankeert. De patiënte antwoordt bits dat de pijnen in haar borstkas echter blijven bestaan. De dokter reageert geïrriteerd: "**Wie is hier de dokter?!**" In plaats van de patiënte serieus te nemen in haar klacht, veroordeelt de dokter haar tot de guillotine. Het is **niet** van belang of de dokter een juiste diagnose heeft gesteld! Het kan, lichamelijk gezien, een volstrekt juiste conclusie zijn, maar dat verandert nog niets aan de klacht van de patiënte.

Hetzelfde geldt uiteraard ook voor groepsleiders. Je hoeft niet met je deskundigheid te pronken. Ook al heb je, in een meningsverschil met een groepslid, al het gelijk van de wereld, dan nog hoeft je dit niet altijd te krijgen of te eisen. Waarom ook? Wat voor jou een "doodnormale aangelegenheid" is, kan voor de ander een belangrijk leermoment zijn. Probeer niet ten koste van alles de ander van je gelijk te overtuigen, ook al kun je dit volledig onderbouwen! Luister naar de argumenten van de ander en probeer hem of haar jouw standpunten duidelijk te maken. Stel de ander in de gelegenheid om achter zijn eigen waarheden, antwoorden en oplossingen te komen.

Een geliefde uitspraak in ons taalgebruik is: "Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden" Toch is niets minder waar. *In principe hoeft niemand* het wiel voor een tweede keer uit te vinden, maar in de praktijk blijkt juist dat de meeste mensen wel die behoefte hebben. Iedereen wil en moet vanuit een diepere drang, telkens weer opnieuw het wiel uitvinden. Misschien heeft het iets met de aangeboren achterdocht en nieuwsgierigheid van de mens te maken. Met andere woorden: ook al geef je iemand de oplossing voor een bepaald probleem, toch zal hij op zoek blijven naar zijn eigen oplossing. Onafhankelijk of dat nu dezelfde oplossing is of niet. Misschien zegt hij vervolgens wel: "*Verrek, je had gelijk!*" Het is echter nog waarschijnlijker dat hij zegt: "*Maar het kan ook op een andere manier!*"

Samengevat:

1. Het is belangrijk om groepsleden de mogelijkheid te bieden om binnen de groep hun eigen ervaringen op te doen.
2. Stel de groep in staat om opnieuw het wiel uit te vinden, als zij die behoefte heeft. Ook al kost dat meer tijd!
3. Tijdens bijeenkomsten hoef je niet alles van datgene wat je waarneemt aan de groep terug te geven. Waarom ook? De kans is **groter** dat de groep in de hoeveelheid van gegevens verzuipt dan dat zij er baat bij heeft. Dit geldt in het bijzonder voor een beginnende groep. Bovendien is het geen quiz waarin jij, als groepsleider, moet aantonen hoeveel fouten je wel niet opmerkt. Let op: de groep en de individuele deelnemer staan centraal en niet jouw kennis als groepsleider!
4. Maak het jezelf in een discussie, of tijdens een ernstig meningsverschil, niet gemakkelijker door te zwaaien met je deskundigheid.
5. Probeer je zelf niet persoonlijk aangevallen te voelen en luister naar de "klacht" van de groep. Of groepslid. Maar het belangrijkste is wel dat je ook daadwerkelijk iets met die klacht doet!
6. Zorg dat je als groepsleider altijd overzicht houdt op het hele groepsproces. Zowel qua ontwikkeling van de afzonderlijke deelnemers, als die van de groep.

1.3.1. De standaarduitrusting van een groepsleider

Soms wordt het leiden van een groep vergeleken met het voeren van een veldslag tegen de tijd, de pathos, de koelbloedigheid, de platvloersheid, de verveling, de onbekwaamheid, de incompetentie, de saaiheid, de tekorten aan financiën, het inleveren van ideeën, het lage rendement van activiteiten. Bij iedere veldslag zijn eigenschappen als vechtlust en moed bijna even onontbeerlijk als een gedegen strategische voorbereiding en een goede standaarduitrusting. Wat rekenen we allemaal onder een goede standaarduitrusting van een groepsleider?

1.3.2. Het programmaboek

In het programmaboek schrijf je op wat je allemaal van plan bent om tijdens een bijeenkomst te behandelen. Het doel hiervan is duidelijk:

1. Het leren opzetten van een (avondvullend-) programma.
2. Een praktische invulling kunnen geven aan de leerdoelen en leervragen van de groep.
3. Het leren formuleren van leerdoelen, leervragen en oefeningen.
4. Aan de hand van het programmaboek terugkijken of je opzet is geslaagd.

Het programmaboek is vooral belangrijk als je nog niet over al te veel kennis of ervaring binnen het groepswork, ten aanzien van het leiden van een groep, beschikt. Je kunt ook tijdens werkoverlegsituaties gebruik maken van het programmaboek. Op de volgende bladzijde tref je een voorbeeld aan van hoe een standaardbladzijde uit het programmaboek eruit kan zien.

Programmaboek

Datum:	Groep:
--------	--------

Taakstelling:	Thema van de avond:
---------------	---------------------

Persoonlijke leerdoelen:	Leerdoelen voor de groep:
--------------------------	---------------------------

Programmering van de bijeenkomst:

(A) De opwarmer:

(B) Werken aan de taakstelling:

(C) De evaluatie:

1.3.3. Het logboek

Het nut van een logboek is uitermate praktisch. Het bijhouden van een logboek omvat het vastleggen van afspraken, observaties, vorderingen, huiswerk, en de procesmatige ontwikkelingslijn van zowel de groep als de afzonderlijke groepsleden. Zorg dat je van alle bijeenkomsten, een verslag maakt in een daarvoor geschikte ordner. Hierdoor wordt het een stuk eenvoudiger om zicht op het groepsproces te houden. Leg ook gemaakte afspraken en huiswerkopdrachten vast zodat je die niet vergeet. Tijdens het invullen van het logboek neem je bovendien nog een keer de hele bijeenkomst nauwgezet door. Wat voor zin heeft dat?

1. Het kan best zijn dat je een aantal zaken tijdens de bijeenkomst over het hoofd hebt gezien. En die je pas tijdens het schrijven van het verslag opvallen.
2. Het stelt je in staat om te controleren of je programma heeft voldaan.
3. Het maakt het invullen, bijvoorbeeld in het geval van ziekte, door een andere groepsleider een stuk gemakkelijker. Met andere woorden: het komt de overdraagbaarheid van het werk ten goede.
4. Het kan ook als steun dienen bij het onderbouwen, en verantwoorden, van je werkzaamheden ten opzichte van een bestuur of een supervisor.
5. Het logboek kan ook dienen als uitgangspunt binnen een werkoverlegsituatie.

Op de volgende bladzijde tref je een voorbeeld blad aan van een logboek.

Logboek

Datum:	Groep:
--------	--------

Taakstelling:	Thema van de avond:
---------------	---------------------

Realisatie van de leerdoelen:	Algemene indruk en waardering:
-------------------------------	--------------------------------

Opmerkingen, reacties en afspraken ten aanzien van het programma
--

(A) De opwarmer:

(B) Werken aan de taakstelling:

(C) De evaluatie:

1.3.4. Een adressenlijst

Zorg dat je van alle groepsleden een naam, adres en telefoonnummer hebt, zodat je hen kunt bereiken in het geval een bijeenkomst uitvalt. Of om iemand op te bellen die te laat is. Of wanneer je een extra bijeenkomst wilt bijeen roepen.

1.3.5. De absentielijst

Houd van iedere bijeenkomst een lijst bij van degene die met, en zonder, kennisgeving afwezig zijn. Mocht iemand herhaaldelijk afwezig zijn, dan kan het geen kwaad om hem/haar hierop aan te spreken. Het klinkt misschien kinderachtig om bij te houden wie wel of niet verschijnt op een bijeenkomst. Toch is dat niet het geval. En wel, omdat je de absentielijst niet bijhoudt om de groepsleden te controleren omwille van het controleren! Er kan namelijk een belangrijke signaleringsfunctie van uit een dergelijke lijst uit gaan. **Hoe?** Voorbeelden:

- ✓ Iemand die niet zijn/haar 'draai' binnen de groep, of de activiteit, kan vinden zal vlugger geneigd zijn om, naarmate de tijd vordert, vaker afwezig te zijn. Tot dat hij/zij tenslotte helemaal afhaakt.
- ✓ Iemand heeft het door studie of werk erg druk en moet prioriteiten gaan stellen. Hij/zij kiest voor het werk en de groep komt op een tweede plaats te staan. Hierdoor kan de realisatie van de taakstelling in gevaar komen, omdat iemand over onvoldoende tijd beschikt om mee te werken.
- ✓ Iemand heeft problemen of ervaart een crisis, wat niets met de groep heeft uit te staan, maar hij blijft wel weg. In hoeverre heeft dit effect op de ontwikkeling van het groepsproces?
- ✓ Iemand is tijdens een bijeenkomst tegen een onneembare drempel aangelopen en blijft daarom weg. Met andere woorden: hij/zij is zichzelf tegengekomen, maar kan of durft hier niets aan te doen.

Door een tijdige signalering is het (soms) mogelijk om groepsleden voor een groep te behouden, die anders vrijwel zeker waren afgehaakt. *Enkele andere redenen waarom mensen soms niet verschijnen op bijeenkomsten:*

- ✓ Onvrede met de groep of met afzonderlijke groepsleden.
- ✓ Onvrede met de groepsleider.
- ✓ Iemand heeft een hekel aan bijvoorbeeld bewegingsexpressie, omdat hij/zij zichzelf dik of lomp vindt.
- ✓ Een ongeschikt tijdstip. Iemand heeft het, bijvoorbeeld, op woensdag altijd erg druk op zijn werk. Het gevolg kan zijn dat hij s'avonds te vermoeid is om aan de groep deel te nemen.
- ✓ Ziekte. Zowel lichamelijk als geestelijk. Bijvoorbeeld: stress, een griep, een verstuipte enkel.
- ✓ Oververmoeidheid, concentratieproblemen, et cetera.
- ✓ Iemand heeft moeite met het begrijpend lezen. Bijvoorbeeld van documentatiemateriaal.

- ✓ Iemand voelt zich niet tevreden met de rol die hij/zij binnen de groep vervult, waardoor er onvrede is ontstaan.
- ✓ Iemand voelt zich benadeeld.
- ✓ De ruimte heeft een negatieve uitwerking.
- ✓ Iemand ervaart het onvermogen om een conflictsituatie naar bevrediging op te lossen.

1.3.6. De klok of een stopwatch

Een klok is gemakkelijk om zowel te weten wanneer je begint, als wanneer het tijd is om op te houden. Dit geldt zowel voor de hele avond, als voor de afzonderlijke programmaonderdelen. Een voorbeeld: je hebt gepland dat de opwarmingsoefening tien minuten duurt. In werkelijkheid duurt die oefening maar liefst 30 minuten. Conclusie: de resterende programmaonderdelen moeten 20 minuten van hun tijd inleveren.

1.3.7. Een muziekinstallatie

Aangezien we op bijeenkomsten niet alleen druk in de weer zijn met het houden van groepsgesprekken, komt een muziekinstallatie niet ongelegen. Voor welke onderdelen kun je een muziekinstallatie gebruiken?

[A] Tijdens de opwarmer:

- ✓ Als er dans- en bewegingsmuziek nodig is.
- ✓ Als er ontspanningsoefeningen worden gegeven.
- ✓ Als er visualiseringsoefeningen worden gebruikt.

[B] Tijdens de taak:

- ✓ Ter illustratie van een handeling of een (gevoels-)beleving.
- ✓ Als de muziek een vast onderdeel uitmaakt van de groepstaak.

[C] Tijdens de evaluatie:

- ✓ Als stemmingsingeleide.
- ✓ Als ondersteuning van de evaluatie.
- ✓ Als evaluatie zelf. Voorbeeld: groepsleden zoeken een stuk muziek uit dat overeenkomsten vertoont met de sfeer van de bijeenkomst zoals zij die hebben ervaren.

1.3.8. Materiaal

Het is uiteraard een pre als je over de juiste materialen beschikt om een bijeenkomst zo soepel mogelijk te laten verlopen. Tevens kan het ook geen kwaad om dit boek tijdens bijeenkomsten bij de hand te houden en te gebruiken als je programma's gaat opzetten.

1.4. Beïnvloeding door externe invloeden

Het woord "beïnvloeden" bezorgt bij menigeen een bittere smaak in de mond. Niet op de laatste plaats omdat het woord: 'beïnvloeden', vaak verward wordt met het woord: manipuleren of indoctrineren. Voordat ik inhoudelijk op het onderwerp van deze paragraaf in ga, wil ik eerst het begrip beïnvloeden toelichten.

In omgang met andere personen (en/of objecten)

*is er **altijd** sprake van beïnvloeding!*

Voorbeelden van beïnvloeding:

- ✓ Mijnheer Janssen zit op een houten bank in het stadswandelpark. Hij geniet van een warme lente zon. Voldaan sluit mijnheer Janssen zijn ogen. Vrijwel meteen trekt een sliert wolken aan de zon voorbij. Mijnheer Janssen voelt hoe de behaaglijke warmte verdwijnt. Geprikkeld opent hij zijn ogen.
- ✓ Mevrouw de Vries heeft bij de bakker een afroepnummer getrokken. Ze zucht diep: Er zijn nog zes mensen voor haar aan de beurt. Tien minuten later verschijnt haar nummer op de elektronische teller. De verkoopster roept: "Vijfendertig!" Op het moment dat mevrouw de Vries "Ik!" wil zeggen, stapt haar buurvrouw naar voren.

"Ik ben aan de beurt"

Verbaasd kijkt mevrouw de Vries de vrouw aan. "Pardon! Ik geloof dat hier sprake is van een vergissing. Ik ben namelijk aan de beurt!"

"Maar ik heb haast!"

Mevrouw de Vries kijkt de vrouw naast haar vanuit de hoogte aan. "En ik heb het juiste nummertje!"

Het beïnvloeden van elkaar en/of het beïnvloed worden door een object gebeurt meestal zonder dat je het bewust bent. Bij manipuleren is altijd sprake van een bewuste handeling en/of handelingswijze om het gedrag of de attitude van de ander te beïnvloeden, of te corrigeren, te veranderen of aan te passen! Manipuleren is **niet per definitie** 'iets smerigs' of 'iets stiekems'. Het kan op een juiste en correcte wijze plaatsvinden. Onder beïnvloeding versta ik het hanteren van processen, gedragingen en attitudes. Het belangrijkste verschil tussen manipulatie en beïnvloeding is wel dat de beïnvloeding van de processen niet openlijk plaats vindt. Met andere woorden: Bij manipulatie wil de manipulator iemand iets laten doen of zeggen, wat de betreffende persoon eigenlijk niet wil.

Bij beïnvloeding zorgt de groepsleider ervoor dat de betreffende persoon in een optimale situatie verkeert om zijn/haar eigen standpunten en handelwijzen te ontdekken of aan te passen.

1.4.1. De ruimte

In de tweede wereldoorlog begrepen de Duitsers als de beste dat de ruimte waarin mensen verkeren een belangrijke invloed heeft op het functioneren van diezelfde personen. Door de jaren heen is van die beïnvloedende eigenschap van een ruimte dankbaar gebruik gemaakt. Zowel in positieve- als negatieve zin. Enkele voorbeelden van positief en negatief ruimtegebruik:

1. In Nazi-Duitsland zijn voor massabijeenkomsten immense gebouwen herrezen. De bouwstijl was overwegend een strakke groteske vertaling van de oude Romeinse- en Griekse bouwkunst. De achterliggende gedachte was het volgende: Grote mensenmassa's moeten beheersbaar zijn. Dus moeten ze vertoeven binnen een afgebakend terrein. Hoe **meer** mensen er dicht bij elkaar staan, hoe **vaker** de intieme zone wordt geschonden. Anders gezegd: iedereen doorbreekt onafgebroken de intieme zone van 0 tot 30 centimeter van de ander. De gevolgen van deze constante schendingen kunnen zijn:
 - ✓ Er ontstaat een agressieve houding ten opzichte van diegene die de intieme zone heeft geschonden.
 - ✓ Men stelt zich steeds meer open voor de indringer en de groep als geheel.

De architecten van het derde rijk probeerden de eerste mogelijkheid tot een minimum te beperken door de gebouwen, en de onherroepelijk bijbehorende zuilengalerijen, buiten mate te vergroten. Het effect op de mensenmassa is duidelijk: Zowel het individu als de hele groep voelt zich nietig ten opzichte van de immense gebouwen. Hierdoor zoekt men steun en verbondenheid bij de overige leden van de groep. De randvoorwaarden zijn dus zo opgesteld dat de massa zichzelf als klein en onbeduidend ervaart. En dat de afzonderlijke persoon zich openstelt voor invloeden van buitenaf. Mede veroorzaakt doordat zijn beschermende persoonlijke- en intieme zone is opgeheven. En dat hij/zij niet langer in staat is om een zogenaamde "gesloten houding" van het lichaam aan te nemen. Onder invloed van propagandaleuzen, harde muziek, een zee van vlaggen, ontstaat er een vorm van massapsychose. Men laat zich meeslepen met de gebeurtenissen zonder hier tegen gewapend te zijn. Denk bijvoorbeeld ook aan de Romeinse circussen.

2. Een lage en kleine ruimte zal echter het saamhorigheidsgevoel bevorderen, zolang de intieme zone niet dwangmatig wordt verbroken. Het nadeel van een dergelijke ruimte is dat het geen grote groepen kan verdragen. De kans op een agressieve houding tegenover de schender van de intieme zone is dan bijzonder groot.
3. Gezagsdragers en hoogwaardigheidsbekleders die een 'audiëntie' houden, zullen graag gebruik maken van een langwerpige ruimte. Waarbij de toegangsdeur (2) recht tegenover de zetel of het bureau (1), is gevestigd.



De zetel staat doorgaans op een verhoging. Het doel hiervan is dat degene die op audiëntie komt zichzelf onbelangrijker gaat voelen dan degene die op de zetel zit. Hoe komt dit? Onder andere door:

- ✓ Het hoogteverschil van degene die op de zetel zit en degene die op audiëntie komt.
- ✓ De loopafstand die iemand moet afleggen van de deur tot aan de zetel.
- ✓ Voor degene die op audiëntie komt bestaat er geen ontsnappingsmogelijkheden van de aandacht. Hij/zij is verplicht om recht vooruit te blijven kijken.
- ✓ Als je al lopend verplicht bent om omhoog te kijken dan is je nek, je buik en je kruis onbeschermd. Zoals je wellicht weet vormen deze parten samen de kwetsbaarste punten van ons lichaam. Als we ons bedreigd voelen dan zullen we deze delen van het lichaam beschermen door onder ander: De benen te kruisen, de armen over elkaar sluiten en het hoofd naar beneden te richten. (De zogenaamde gesloten houding) Deze vorm van ruimtegebruik tref je niet alleen aan bij de paus, koningen, koninginnen, en ministers. Maar ook bij bureauchefs, directeuren, rectoren, en dergelijke.

4. Wat gebeurt er als je een kerk binnenloopt? Bijna automatisch ga je zachter praten en rustiger lopen. Bij de bouw van een kerk is heel duidelijk het sacrale effect in de bouwstijl verwerkt. Zowel door de hoogte, de indeling als de inrichting van de ruimte. De mystieke elementen van waaruit, bijvoorbeeld, het Rooms Katholieke geloof is opgebouwd vormen de kern van de ruimte. Denk onder andere aan: Het Oog van God, een kruisbeeld, een altaar, het hostiekluisje, kaarsen, wierookvaten, glas-in-loodramen. Met als direct gevolg dat de ruimte *respect* en misschien ook wel de nodige *eerbied* afdwingt. De ruimte waarin je werkt heeft invloed op het functioneren van de groep. Waar kun je zoal opletten als je een geschikte ruimte zoekt?

- ✓ Is de ruimte niet te laag?
- ✓ Is de ruimte niet te groot voor de groep?
- ✓ Biedt de ruimte voldoende mogelijkheden om oefeningen uit te voeren?
- ✓ Hoe functioneel is de ruimte?
- ✓ Komt een ruimte koel en zakelijk over? Of juist knus en gezellig?
- ✓ Zijn er voldoende stopcontacten aanwezig om de nodige apparatuur aan te sluiten?
- ✓ Zijn er voldoende toiletten?
- ✓ Hoe gehorig is de ruimte?
- ✓ Absorbeert de ruimte het geluid? Of klinkt de ruimte juist hol?
- ✓ Zijn er ramen?
- ✓ Is er verwarming?
- ✓ Is er sprake van een deugdelijke ventilatie?
- ✓ Is er een mogelijkheid om te douchen?
- ✓ Is er warm en koud water?
- ✓ Wat voor soort vloer ligt erin de ruimte? Tegels? Hout? Beton?

Het is vooral belangrijk dat de ruimte leeg is, of zo goed als leeg), zodat je eventuele attributen tijdens de oefeningen kunt gebruiken. De ruimte moet vooral ook niet te laag zijn om zo een "benauwende sfeer" te voorkomen. De vloer van de ruimte is ook belangrijk. Vloerbedekking verhoogt vaak het comfort. Bijvoorbeeld in het geval je oefeningen doet waarbij de groepsleden op de grond moeten gaan zitten of liggen. Hoe is het met de akoestiek van de ruimte gesteld? Is er sprake van nagalm? Als het geluid hol en kil klinkt, zorg dan dat je de muren bekleedt met posters, doeken en dergelijke. Alles is geoorloofd zolang het maar geluid absorbeert! Nagalm tref je vaak aan in ruimtes die hoog en groot zijn. Een te korte nagalm is echter even vervelend. Woorden en muziek worden dan niet door de ruimte gedragen, maar lijken vrijwel meteen te verstommen. Vaak tref je dit aan in druk beklede en/of volgepropte ruimtes aan. In dit geval is de oplossing eenvoudig: Verwijder het teveel aan geluidsabsorberend materiaal. Een andere mogelijkheid is dat het "verstommende effect van de ruimte" in de bouwstijl verweven zit. Dit euvel is echter een stuk moeilijker op te lossen. Een mogelijkheid is door middel van elektronische apparatuur de problemen op te lossen. Waarschijnlijk is het verstandiger om opzoek te gaan naar een andere ruimte. Het zal je duidelijk zijn dat het belangrijk is in welke conditie het lokaal zich bevindt. Zorg ervoor dat je de beschikking krijgt over een deugdelijke ruimte!

1.4.2. Het licht

Wat voor licht gebruik je tijdens bijeenkomsten? Het komt niet vaak voor dat een groepsleider denkt aan het invloed van het licht op het functioneren van een groep. In veel oefenruimten wordt gebruik gemaakt van TL-licht. Niet in de laatste plaats omdat het een goedkope manier is om veel licht te verkrijgen. Toch kent het TL-licht enkele belangrijke nadelen:

- ✓ Het TL-licht kan hoofdpijn veroorzaken.
- ✓ Het is een koud en kil licht, waardoor het inleven soms bemoeilijkt wordt.
- ✓ Het is een egaal licht. Je krijgt nauwelijks of geen schaduwen, waardoor je een "plat" visueel effect krijgt.
- ✓ Het is in de regel wit licht.

Het nadelige effect van TL-licht wordt nog eens onderstreept in een functionele, kale, ruimte met een tegelvloer. Of een grijze linoleumvloer. Het TL-licht beschikt uiteraard ook over een aantal positieve kanten. Denk bijvoorbeeld aan de lange leeftijd van de TL-buizen, de lage electriciteitsrekening. Probeer in een ruimte meerdere lichtbronnen tot je beschikking te krijgen. Bijvoorbeeld:

- ✓ Spots voor opdrachten en oefeningen. Inclusief: Filters, barndoors en dimmers.
- ✓ TL-licht voor evaluaties, zakelijke gesprekken en voor het geval dat je de ruimte moet schoonmaken.
- ✓ Indirect TL-licht voor bijvoorbeeld ontspanningsoefeningen.

Mocht dit alles niet tot de (financieel) haalbare mogelijkheden behoren, dan nog niet getreurd! Als het lokaal alleen behangen is met TI-lichtbalken, dan zorg je ervoor dat deze met licht doorschijnende doeken worden afgedekt. Met als beste resultaat dat je een zachter en minder kil licht verkrijgt! Verder kun je ook nog op zoek gaan naar verschillende soorten hanglampen en staande lampen, zodat je tijdens bijeenkomsten alsnog de bestaande verlichting kunt aanpassen.

1.4.3. Kleuren

Het kleurgebruik in een ruimte is eveneens een van die dingen die vaak over het hoofd worden gezien. Onterecht overigens! In de kleurenpsychologie vormt het kleurgebruik van de cliënten in tekeningen, kleding, en aankleding een belangrijke spiegel functie van de emotionele gesteldheid van die betreffende groepsleden op dat specifieke moment. Laten we eens gaan kijken naar de betekenis die wij over het algemeen aan kleuren toekennen:

Bruin = Comfortabel, gezellig, knus

Groen = Mysterieus, geheimzinnig

Blauw = Zee, diepte, diepzinnig

Rood = Warmte of agressie

Wit = Maagdelijk, rein of afstandelijk

Zwart = Dood, neerslachtig, pessimistisch

Geel = Vrolijk, lentegevoel

Paars = Mystiek, religieus

De waarde die aan kleuren wordt gehecht is mede afhankelijk van de culturele bepaaldheid en de geldende waarden en normen. Met andere woorden: Het gevoel dat een bepaalde kleur oproept is grotendeels het resultaat van een conditionering in de vorm van opvoeding en scholing.

Als je dit weet, dan weet je ook dat een ruimte die hoog en groot is, leeg en grijs beschilderd is, niet echt "levendig" overkomt. De ruimte ademt dan een zakelijke sfeer uit. Afhankelijk van het gewenste effect kun je de ruimte een of meerdere basiskleuren geven. Mijn persoonlijke voorkeur gaat uit naar een ruimte waarin vooral de z.g. aardkleuren zijn verwerkt, bruin, blauw, groen, rood.

1.4.4. De inrichting

Wat heb je zoal aan materiaal nodig om een ruimte in te richten? Voordat ik op deze vraag antwoord geef, wil ik nog kort ingaan op de *keuze* van het *materiaal*. Metaal en kunststoffen zijn in de regel gemakkelijk te onderhouden materialen, die bovendien ook nog tegen een stootje kunnen. Toch gaat mijn voorkeur uit naar natuurlijke materialen, zoals hout, steen, glas en zand. Waarom? Omdat hout een *levend* materiaal is. En omdat in de praktijk blijkt dat mensen het prettig vinden om met levende materialen te werken, of het te gebruiken.

Een inventarislijstje:

- ✓ Voldoende stoelen.
- ✓ Tafel(s).
- ✓ Houten kubussen van verschillende afmetingen, die kunnen dienen als:
 - Stoelen.
 - Tafels.
 - Afscheiding.
 - Attribuut.
- ✓ Een podium of een verhoging.
- ✓ Een gevulde rekvisietenkist, waaruit spullen kunnen worden gebruikt voor expressieopdrachten.
- ✓ Eventueel afhankelijk van de taakstelling: een kapstok, spiegels, een kledingrek met verschillende soorten en maten toneelkleden voor expressieopdrachten.
- ✓ Een video-installatie.
- ✓ Belichting.
- ✓ Een geluidsinstallatie.
- ✓ Een kledingrek.
- ✓ Een schoolbord of een overheadprojector.
- ✓ Een koffiezetapparaat en/of een waterkoker.
- ✓ Foto's, posters, en dergelijke om de muren te versieren, indien dit nodig mocht zijn.

Voorwaarden voor de ideale ruimte zijn:

1. De ruimte en de ruimteverdeling.
2. De inrichting van de ruimte.
3. De belichting van de ruimte.
4. De gehanteerde basiskleuren van de ruimte.

In de praktijk zal het niet altijd mogelijk zijn om aan alle facetten tegemoet te komen. Toch ben ik van mening dat het geen kwaad kan om je zelf kritisch op te stellen naar de aankleding van een ruimte (en de ruimte zelf), om op deze manier betere randvoorwaarden te creëren voor de (beginnende) groepsleden. Als je twijfelt aan de beschreven invloeden dan nodig ik je van harte uit om eens een experiment te wagen:

- ✓ Verander eens van ruimte en kijk wat hiervan de uitwerking is op de groep.
- ✓ Wijzig het licht eens. Wat gebeurt er?
- ✓ Werk eens in een lege kille ruimte en daarna in een volgepropte ruimte? Merk je enig verschil?

Mocht je na het experiment tot de conclusie komen dat er geen verschillen zijn waar te nemen, dan heb je het heel gemakkelijk: Alles bij het oude laten en deze paragraaf snel vergeten. Indien je wel een aantal verschillen opvallen, wat ook in de lijn der verwachtingen ligt, probeer dan de experimentele wijzigingen met een gunstige uitwerking te handhaven en uit te breiden!

1.4.5. Gedragscode met betrekking tot het ruimtegebruik

Als je met een groep werkt, dan weet je dat iedere groep zijn eigen waarden en normenpatroon heeft. Zorg als groepsleider ervoor dat iedere *beginnende* groep een aantal waarden en normen worden aangereikt. Voorbeelden:

- ✓ In het lokaal wordt niet gerookt.
- ✓ Tijdens bijeenkomsten wordt er geen alcohol genuttigd.
- ✓ Iedereen dient op tijd aanwezig te zijn.
- ✓ Het lokaal moet op het eind van de avond worden opgeruimd.
- ✓ Aangegane verplichtingen moeten worden nagekomen.

1.4.6. Seizoensinvloeden

Eén van de geheimen van de smid is om het ijzer te smeden als het heet is. Om het ijzer tijdens het bewerken niet onnodig te laten afkoelen, stopt de oude smid het ruwe materiaal geregeld terug in de smeulende kolen. Een frisse luchtstroom, afkomstig uit een balg, zorgt ervoor dat het vuur flink aanwakkert. Een groepsleider die een alerte groep wenst, dient met een afwisselend en prikkelend programma te werken.

Het programma moet afwisselend zijn.

Wat niet gelijk staat aan wisselvallig en/of inconsequent handelen!

Sleur is voor iedere vorm van arbeid de fatale factor waardoor de machine vroeg of laat vastloopt. Het verrichten van monotone werkzaamheden, waarvoor men ook geen enkele verantwoordelijkheid ervaart, kan uitmonden in een vorm van bedrijfsblindheid. Vergeet daarom niet dat het leiden van een groep nooit een routine zaak is! Het leiden van een groep is **ALTIJD** een creatief ontwikkelingsproces.

Als jij bij je zelf bemerkt dat het leiden van de groep wel 'het afdraaien van een les' is geworden, dan ligt hiervoor de oorzaak **altijd** bij jou! Nooit bij de groep of bepaalde individuen van de groep! Misschien dat het in een dergelijk geval tijd wordt voor enkele belangrijke veranderingen. Uiteenlopend van programmaveranderingen tot het wisselen van groep.

Eén van de manieren om je programma aantrekkelijk te houden, is het betrekken van de seizoenen en hun invloeden op mensen en de samenleving. Ik zal dit proberen te illustreren aan de hand van een paar kenmerkende voorbeelden:

- ✓ *Carnaval*: een bewegingsoefening waarin een aantal typerende carnavalsdansen worden opgenomen. Zoals: De polonaise, de samba, het walsen, het inhaken.
- ✓ *Pasen*: een bewegingsoefening waarin eieren moeten worden gezocht die de paashaas heeft verstopt.
- ✓ *Bevrijdingsdag*: een spel oefening waarin groepsleden vernemen dat de oorlog is afgelopen.
- ✓ *Sinterklaas*: een spel oefening waarin Sinterklaas een bezoek aan de groep brengt.

De seizoenen kunnen invloed hebben op de gemoedstoestand van mensen. Zo staat, bijvoorbeeld, de lente voor het opnieuw tot leven komen van de natuur. Concreet betekent dit: de zon laat haar schijnende gezicht vaker zien. Het wordt warmer, waardoor de temperaturen behaaglijk zijn. Planten en bloemen beginnen te bloeien. De dagen worden langer. Energie en nieuwe levensmoed kenmerken dit jaargetijde. Dit gegeven wordt ook statistisch onderstreept. Het is namelijk zo dat in de lente maanden minder mensen overlijden. De herfst staat in het teken van de dood. Het afsterven van de Natuur. De dagen worden korter en de temperaturen dalen gestaag. In de zomer, als het warm is, zullen mensen trager gaan handelen, en meer zin hebben om in de open lucht te gaan werken. Of om te gaan zwemmen. Of om te gaan zonnen. In de winter, als het koud is, zullen mensen vlugger geneigd zijn om iets te willen ondernemen. Men is bereid om te werken. Niet zelden zal de motivatie zijn: "Ik wil iets om handen hebben".

Opmerking: uiteraard gelden deze beïnvloedende werkingen ook voor het weer. Als groepsleden door een hagelbui naar een bijeenkomst komen, is er een goede kans aanwezig dat men minder vrolijk gestemd is, dan wanneer er een vrolijke lentezon schijnt. Probeer hier flexibel mee om te gaan. Het belangrijkste van alles is het **NIET** ontkennen dat externe factoren een invloed op de groep (kunnen) hebben!

1.4.7. De werking van muziek

Voor de muziek is een bijzondere rol in het dagelijkse leven van mensen weggelegd. Muziek is namelijk direct instaat om de gemoedstoestand van mensen te beïnvloeden. Of zelfs te veranderen.

*Van muziek gaat een sterke suggestieve werking uit
die bepaalde gevoelens bij de luisteraar op roept.*

Bepaal daarom zorgvuldig welke muziek je tijdens oefeningen en activiteiten gebruikt!

Enkele tips:

1. Bij popmuziek hoor je een diskjockey niet zelden spreken over het aantal B.P.M. van een plaat. Je zou het niet zeggen, maar deze term is heel belangrijk! De afkorting B.P.M. staat voor de engelse term: Beats per minute. Als het B.P.M. 135 is, dan houdt dit in dat er 135 slagen per minuut in de muziek zijn verwerkt. Ik hoor het je denken: "Fijn! Maar wat moet ik daarmee?" Zoals ik al eerder heb vermeld is muziek (iedere vorm van muziek en niet alleen disco, funk, rap) in staat om direct op het gevoel in te spelen. Dit niet alleen vanuit het psychische standpunt beke-

ken, maar ook vanuit het fysiologisch vlak. Het aantal B.P.M. heeft namelijk een directe invloed op de hartslag van mensen. Hoe groter het aantal B.P.M.'s zijn, hoe sneller het hart zal gaan kloppen! Het gevolg is dat mensen actiever worden en eerder de neiging zullen vertonen om te gaan dansen. Het tegenovergestelde is echter ook waar: hoe gelijkmatiger en rustiger de muziek is, hoe gemakkelijker het in de regel voor mensen is om zich te ontspannen. Het zal je duidelijk zijn dat deze beïnvloedende werking van muziek in al haar facetten binnen reclame, films, t.v.-programma's, toneelstukken en therapieën wordt benut!

Opmerking: de bovenstaande bewering geldt voor een "normale situatie". Wat wil dat zeggen? Als iemand extra gespannen is, kan het gebruik van rustgevende muziek een complementaire reactie ten gevolge hebben. Het is in een dergelijke situatie verstandiger om eerst die "gespannenheid" kwijt te raken. **Hoe?** Door bijvoorbeeld een intensieve lichamelijke inspanning. Door te gaan dansen. Door te gaan schreeuwen. Door te gaan hardlopen. Door te gaan schilderen. Door te gaan schrijven. Enzovoorts.

2. Als je voor de vraag staat: Welke muziekstijl spreekt de groep aan? dan zul je geneigd zijn om je eigen keuze te laten prevaleren. Probeer echter binnen het referentiekader van de groep te blijven. Ook al is het niet jouw favoriete keuze!

Opmerking: dit wil niet zeggen dat je de groep niet mag prikkelen met andere muziekstijlen. Maar als je een groep gaat "verwennen" met muziek die ze niet aanspreekt, dan is de kans op verzet groot. Verzet in de ruimste zin van het woord: het verslappen van de aandacht, ongemotiveerd handelen, giebelen, ongeconcentreerd handelen.

3. Afhankelijk van je programma is het belangrijk om een evenwichtig aanbod van muziek te presenteren.
4. Je kunt muziek ook als een visitekaartje laten dienen. Hoe? Laat de groepsleden, om beurten, een muziekcassette meenemen waarop zijn/haar lievelingsmuziek staat. Tijdens de pauze op de bijeenkomst speel je de cassette. Het doel van deze opdracht:
 - ✓ Het is voor degene wiens muziek wordt gespeeld, spannend of de anderen zijn/haar voorkeur ook mooi vinden. Met andere woorden: Degene die zijn/haar muziek ten gehore brengt stelt zich kwetsbaar op naar de groep. Zeker als het hier een nieuwe groep betreft!
 - ✓ Het draaien van de muziek kan een gespreksopening bieden tussen de onderlinge leden van de groep.
 - ✓ Door de muziekkeuze leer je iemand uit de groep op een andere manier kennen.

Hoofdstuk 2: Het Ik

Het zal je misschien hebben bevreemd dat hoofdstuk 1 zo abrupt is geëindigd. Als opmerkzaam lezer ben je met de volgende vraag blijven zitten: 'Waar blijft de paragraaf van de interne beïnvloedingen?'

De beïnvloeding van binnenuit is zo belangrijk, en omvangrijk, onderwerp dat het een nieuw hoofdstuk rechtvaardigt. In de komende paragrafen kun je kennis maken met het Ik, de rol en profilering van het Ik als groepsleider, het Ik in relatie tot de ander, en de zelf perceptie van het Ik.

2.1. Het Ik, een positieve benadering

Tussen de rol van groepslid en de dagelijkse rollen die een persoon vervult, kan een enorme discrepantie zitten. Het groepslid zal proberen om zichzelf op een voor hem gunstige wijze te presenteren. Met als uitgangspositie, natuurlijk, altijd zijn eigen Ik. Voor een groepslid is het dus duidelijk dat er geen sprake is van verschil tussen hem en zijn rol als groepslid. Anders gezegd: hij kan zichzelf zijn. De groepsleider heeft het hier een stuk moeilijker mee. **Waarom?** Behalve de rol van groepsleider is hij ook nog een groepslid. Anders gezegd: Behalve deelnemen aan de groep dient de groepsleider het groepsproces te overzien en indien nodig bij te sturen.

Het eigene van een groepslid ligt voor het grootste gedeelte vast in zijn persoonlijkheid. Het resterende gedeelte wordt bepaald of benoemd door de sociale omgeving. De invulling van de rol van de groepsleider wordt niet alleen bepaald door zijn persoonlijkheid, maar voor een belangrijk deel door de opgedane kennis, ervaringen en inzichten. Bijvoorbeeld:

- ✓ De achtergrond van de groepsleider.
- ✓ Het referentiekader van de groepsleider.
- ✓ De methodische kennis waarover een groepsleider vrijelijk kan beschikken.
- ✓ De groepssamenstelling.

Het is belangrijk dat je je rol als groepsleider accepteert en verder uitdiept. Dat wil zeggen dat je niet *het beroep* van groepsleider verder uitdiept, maar veel eerder het *eigen reservoir* aan mogelijkheden en onmogelijkheden. Wat gebeurt er met de groep als je tijdens bijeenkomsten herhaaldelijk uit de rol van groepsleider stapt? De groep zal het domweg **niet** accepteren, omdat het onduidelijk is hoe men zich ten opzichte van jou dient op te stellen. De positiebepaling is geweld aangedaan. Anders gezegd: aan iedere rol worden andere verwachtingen gesteld. Bij iedere rol neem je een bepaalde positie in. Door er tweeslachtig (en/of wisselvallig) mee om te gaan zal de groep "nervus" worden. Omdat je in feite tegen de groep zegt: "*Ik ben wel jullie groepsleider, maar dit ben ik niet alleen! Ik wil graag dat jullie dat van mij aannemen!*"

Wees duidelijk in je optreden naar de groep toe. Probeer zaken duidelijk en helder te houden: Of je *bent* de groepsleider of je bent *geen* groepsleider. Realiseer je ten volle dat je niet zomaar een groepslid bent. Jij begeleidt de groep. Dit houdt concreet in dat jij de *officiële* groepsleider bent.

2.2. Relaties

Binnen de communicatie praten we over relaties, als zijnde interpersoonlijke contacten op basis van interactie. Als groepsleider onderhoud je verschillende relaties met de groep en de afzonderlijke groepsleden. Een ieder van deze relaties heeft haar eigen waarde en betekenissen. Het gevolg zal dan ook zijn dat iedere relatie een andere invulling en benadering vereist. Hiermee wil ik dus zeggen dat je mensen nooit op dezelfde manier kunt benaderen. Ieder contact, en iedere relatie als zodanig, vereist een eigen aanpak!

Een gegeven: De omgangregels binnen een relatie liggen vast. Dit wil echter niet zeggen dat de regels niet kunnen veranderen!

Hoe worden deze regels bepaald? De omgangregels: hoe we met elkaar omgaan binnen een relatie, vinden hun oorsprong in de waarden en normen. Anders gezegd: de omgangregels bepalen wat wel en niet kan en mag, binnen een relatie. Het zijn de grenzen waar binnen een relatie of de groep functioneert. Deze waarden en normen worden mede bepaald door:

1. De opvoeding.
2. De cultuur.
3. De sociale omgeving.
4. De tijdgeest.
5. De samenleving.

Het vastleggen van deze spelregels is een 'onzichtbaar' proces. 'Het gebeurt nu eenmaal!' Dit wil helemaal niet zeggen dat je:

- ✓ Niet kunt achterhalen welke omgangregels er binnen een relatie van toepassing zijn.
- ✓ Geen wijzingen in de regels kunt aanbrengen. Als je met een groep wilt werken, dan zul je onder meer moeten weten hoe de vork bij jou zelf aan de steel zit.

Opdracht:

1. Welke gebieden van jouw persoonlijkheid zijn niet bespreekbaar binnen de groep? Waarom niet?
2. Wat vind jij acceptabel gedrag van groepsleden? En wat niet? Van wie kun je 'meer verdragen'? Waarom?
3. Kun je enkele waarden en normen van jezelf benoemen?
4. Welke principes hanteer je in de omgang met mensen?
5. Welke principes hanteer je ten aanzien van jezelf binnen een groep?
6. Beschouw je jezelf, binnen de relatie groepsleider <---> groepslid, bovengesteld? Hoezo? Licht je antwoord toe.

2.3. Grenzen aan handelen, toelaatbaar?

In de voorafgaande paragrafen heb ik al door laten schemeren dat het de normale gang van zaken is, dat er grenzen aan relaties worden gesteld. Deze grenzen verschillen per afzonderlijke relatie. Toch is het gegeven van grenzen geen vaststaand gegeven. Als groepsleider binnen het sociaal vormend en culturele werkveld wordt je regelmatig met beginnende groepsleden geconfronteerd. Een van de eerste dingen die je ongetwijfeld zullen opvallen is dat de nieuwelingen sterk geremd zullen reageren op expressieve, dynamische en veeleisende creatieve opdrachten. Hoe komt dat? Ik weet hier twee antwoorden op: [a] Een eenvoudig antwoord, [b] een ingewikkeld antwoord.

Ad a: Het komt omdat de grenzen van het beginnende groepslid te strak zijn afgebakend.

Ad b: Wij leven in een consumptiemaatschappij. Dit niet alleen met betrekking tot het eet- en drinkgedrag, maar ook ten aanzien van de educatie en de werkgelegenheid. Een ieder van ons beschikt over een flinke dosis creativiteit en fantasie. Sterker nog: Iedereen maakt in zijn/haar dagelijkse bestaan veelvuldig gebruik van deze voorhanden zijnde creativiteit. Maar slechts zelden op het kunstzinnige en/of creatieve vlak. Voor het kind, opgegroeid in een 'sociale omgeving', is de fantasie een belangrijk middel om vele speeluren te vullen. Het kind ziet draken, elven, feeën door de kamer vliegen. Het kind kan zichzelf verplaatsen in een middeleeuwse ridder. Sterker nog: het kind is een middeleeuwse ridder geworden. Tijdens de schooljaren en vooral in de brugklasjaren van het voortgezet onderwijs, wordt dit creatieve denk- en belevingsproces systematisch omgebogen. Het wordt ten dienste van de opleiding gesteld. En later ten behoeve van het werk. Hierbij wordt veelvuldig gebruik gemaakt van het beloning <----> strafsysteem. In de praktijk houdt dit in dat scholieren verplicht worden om geconcentreerd de aangedragen lesstof te consumeren. Op straffe van een onvoldoende tijdens een tentamen. Of misschien zelfs wel te doubleren. Daarom is het is voor volwassenen een stuk moeilijker om 'zich te laten gaan'. Zonder daarbij van buitenaf geprikkeld te worden door bijvoorbeeld alcohol, of een feest als carnaval. Het gaat echter nog verder: veel mensen staan zelden stil bij zichzelf: ze weten

eenvoudig niet *wat* ze voelen en *hoe* ze gestalte kunnen geven aan het gevoel. De creativiteit staat ten dienste van de pragmatische kant van ons bestaan: *de realiteit van studie en werken*.

Waarom doen wij ons zelf zo tekort? Misschien ben je het er niet mee eens dat er sprake is van een 'tekort', daarom eerst deze uitleg: het blijkt dat mensen beter presteren, en beter tot hun recht komen, als zij voldoende ruimte krijgen om zich op een breed terrein te (leren) uiten, waarbij externe prikkels stimulerend kunnen werken, maar niet verplichtend mogen zijn. Het individu moet zelf bepalen **of**, en **wanneer** hij zijn grenzen en mogelijkheden gaat verkennen of verleggen. Hierdoor wordt juist zowel de verantwoordelijkheid, als de motivatie vergroot.

Terug naar de vraag: waarom doen wij ons zelf tekort? Omdat we leven in een samenleving die tot in al haar finesses het beloning- en strafsysteem heeft doorgevoerd. Als je goed presteert dan behaal je je diploma. Als je de omzet van je afdeling weet te vergroten, dan krijg je een bonus op het eind van het jaar. Als je door rood licht rijdt krijg je een bon. Wij zijn opgevoed om binnen de maatschappelijke grenzen te functioneren. Onze creativiteit maakt het mogelijk om de grenzen om te buigen, aan te passen, en te ontwikkelen in de door de samenleving *aangegeven* richting. Zonder dat hierbij de eigen identiteit een belangrijke rol speelt. De groep telt! In de meeste bedrijven en op de doorsnee scholen, waar deze stelling volledig van toepassing is, is het ziekteverzuim hoog.

Als nieuwe groepsleden met onze werkwijze worden geconfronteerd, dan worden ze min of meer gedwongen om met zichzelf aan de slag te gaan! En wat voor de groepsleden geldt, geldt zeker ook voor de groepsleider. Het is als groepsleider niet zo belangrijk of je het ideale groepslid bent die op alle vragen een antwoord weet. Maar je dient wel inzicht te hebben in het eigen functioneren. Het is dus belangrijk om de creativiteit te stimuleren en verder te ontwikkelen. Hiervoor zul je als groepsleider geregeld grenzen van groepsleden (en je zelf), moeten prikkelen en ruimte creëren om grenzen te verleggen.

Het geforceerd grenzen verleggen is uit den boze.

TEN ALLE TIJDEN!

Het aandragen van nieuwe gezichtspunten, reflectieoefeningen, het feedback geven op handelen, inzicht verschaffen in eigen handelen, het creëren van nieuwe openingen, het gevoel van bescherming bieden en het stimuleren om met zichzelf aan de slag te gaan is allemaal geoorloofd en van belang. Het is echter **NIET** geoorloofd om met mensen te gaan experimenteren! Als je het niet aandurft, of denkt niet overweg te kunnen met de groep en haar emoties, blijf dan met je vingers van de groep af. Als je met 'grenzen' aan de slag gaat, vertel dit dan tegen de groep. En laat de afzonderlijke leden zelf bepalen of ze er wel iets meedoen of niet. Methodisch handelen staat **niet** gelijk aan manipulatief handelen!

Opmerking: neem alle reacties en signalen, t.a.v. dit onderwerp, die uit de groep naar voren komen serieus. Wees geduldig en begripvol als mensen het tempo te hoog vinden. En/of het onderwerp 'griezelig' vinden. Probeer duidelijk uit te leggen dat het verleggen van grenzen een normale menselijke handeling is. Grenzen, beperkingen die aan ons handelen zijn aangebracht, zijn niet zelden een belemmerende factor in het dagelijks functioneren. Het bekendste voorbeeld van grensverlegging is het zogenaamde: Generatieconflict, waarbij kinderen zich afzetten tegen de beperkende grenzen die door hun opvoeding zijn opgelegd.

2.4. Het gewetenspel

Het gewetenspel is een discussiespel, waar binnen enkele belangrijke opvattingen met betrekking tot het Ik worden aangesneden. Het spel bestaat uit drie gedeelten:

- [A] Het voorbereidende gedeelte.
- [B] De discussie.
- [C] De nabespreking.

[A] De voorbereiding

Op de volgende bladzijden staan 20 waarden en normen vermeld. Meteen achter de opvattingen staat een rij van zes getallen in een oplopende lijn. Te weten: 1 tot en met 6. Door een cijfer te omcirkelen geef jij aan hoe zeer het jij het **eens**, of **niet eens** bent, met de betreffende opvatting. Het getal 1 staat voor: Absoluut oneens, en het getal 6 staat voor: Absoluut mee eens.

Na deze 20 waarden en normen, tref je nog eens 10 vragen aan, met erachter een rij van zes getallen in een oplopende rij. Te weten 1 tot en met 6. Door een cijfer te omcirkelen geef jij aan hoe zeer jij het eens, of niet eens bent, met de betreffende vraag. Het getal 1 staat voor het antwoord: Nee, niet mee eens. Het getal 3 staat voor het antwoord: Ik weet niet. Het getal 6 staat voor het antwoord: Ja, wel mee eens. Je krijgt tien minuten de tijd om alle dertig opvattingen of vragen, te voorzien van een antwoord.

De waarden

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) Vrijheid van meningsuiting | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (2) Vrijheid van godsdienst | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (3) Discriminatie moet strafbaar zijn | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (4) Integratie van invaliden in een valide samenleving is een pré | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (5) Het leven, in al haar facetten dient te worden gerespecteerd | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (6) Martelingen zijn verwerpelijk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (7) Vrouw staat gelijk aan man | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (8) De Islam is een bedreiging voor de westerse samenleving | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (9) Ieder mens heeft recht op de eerste levensbehoeften | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (10) De doodstraf is in sommige gevallen acceptabel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (11) De groep begint stipt om 20.00 uur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (12) De groep ruimt het lokaal na de bijeenkomst op | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (13) De groep kent aan enkele uit haar midden macht toe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (14) De groep biedt aan haar leden vriendschap en hulp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| (15) De groep biedt haar leden een identiteit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

- (16) Er mag slechts opbouwende kritiek worden gegeven binnen de groep 1 2 3 4 5 6
- (17) De onderlinge betrokkenheid moet worden aangemoedigd 1 2 3 4 5 6
- (18) Het zwarte schaap van de groep moet extra aandacht krijgen 1 2 3 4 5 6
- (19) Iedereen komt binnen de groep voor zijn/haar mening uit 1 2 3 4 5 6
- (20) De groepsleider bepaalt de groepsidentiteit 1 2 3 4 5 6

De grenzen

- (21) Stel je voor dat je een rechter bent. Zou je dan iemand ter dood veroordelen waarvan je zeker weet dat hij een dubbele moord op zijn geweten heeft? 1 2 3 4 5 6
- (22) Stel je voor dat je een rechter bent. Zou je dan iemand ter dood veroordelen waarvan je zeker weet dat hij een dubbele moord op zijn geweten heeft? Een van de slachtoffers was een kind van zes maanden. 1 2 3 4 5 6
- (23) Stel je voor dat je een rechter bent. Zou je dan iemand ter dood veroordelen waarvan je zeker weet dat hij een dubbele moord op zijn geweten heeft? Een van de slachtoffers was een kind van zes maanden. Het ander slachtoffer, de moeder, heeft hij brutaal verkracht alvorens zij om het leven is gebracht. 1 2 3 4 5 6
- (24) Tijdens een bijeenkomst kraakt een groepslid, een medespeler volledig af. Grijp je dan in? 1 2 3 4 5 6
- (25) Tijdens een bijeenkomst kraakt een groepslid, een medespeler volledig af. Jij voelt exact dezelfde kritiek ten opzichte van die persoon die wordt afgekraakt. Grijp je toch in? 1 2 3 4 5 6
- (26) De groep wordt aangevuld met een nieuw lid. Hij/zij is invalide. Weiger je hem/haar toe te laten? 1 2 3 4 5 6

- (27) De groep wordt aangevuld met een nieuw lid. Hij/zij is verlamd aan de benen en vertoont spasmen. Weiger je hem/haar toe te laten? 1 2 3 4 5 6
- (28) Laat je bij een bijeenkomst van de groep verstek gaan als je lichamelijk niet ziek bent, maar emotioneel aan het einde van je Latijn? 1 2 3 4 5 6
- (29) Tijdens een bijeenkomst maakt een groepslid een grap over Surinamers. Sta je dat toe? 1 2 3 4 5 6
- (30) Tijdens een bijeenkomst maakt een groepslid een racistische opmerking. Sta je dat toe? 1 2 3 4 5 6

[B] De discussie

Controleer je antwoorden aan de hand van de hieronder vermelde sleutels. *Opmerking:* het nummer van de sleutel staat voor een stelling, waar jij het mee eens zou moeten zijn. *Opdracht:* verdedig een of meerdere stellingen binnen de groep.

Sleutel 1: het antwoord op vraag 1, 3, 4 en 18 moet **hoger** zijn dan **4**. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 1: ik hecht belang aan de vrije meningsuiting. Gelijktijdig vind ik dat discriminatie strafbaar moet zijn. Onder discriminatie versta ik uiteraard negatieve discriminatie. Positieve discriminatie, zoals extra aandacht geven aan invaliden en zwarte schapen binnen de groep, vind ik een goede zaak.

Sleutel 2: het antwoord op vraag 5 en 10 moet **hoger** zijn dan 5. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 2: ik maak mij zelf sterk voor het standpunt dat het leven in al haar facetten dient te worden gerespecteerd. Toch ben ik de mening toegedaan dat de doodstraf in een aantal gevallen onvermijdelijk is.

Sleutel 3: het antwoord op vraag 15 en 17 moet **lager** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 3: de groep is een verzameling van individuen, die verder weinig met elkaar hebben uit te staan, dan de ten uitvoerlegging van de door haar zelf opgelegde taak- en doelstellingen.

Sleutel 4: het antwoord op vraag 1, 19 en 20 moet **hoger** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 4: ik vind dat iedereen voor zijn/haar mening mag uitkomen. Deze opvatting is voor mij dan ook niet in strijd met de bewering dat ik als groepsleider de identiteit van de groep bepaal.

Sleutel 5: het antwoord op vraag 1, 19, 24 en 26 moet **hoger** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 5: ik respecteer de meningen en opvattingen van ieder afzonderlijk groepslid. Wat niet betekent dat ik het toesta als een groepslid een medespeler afkraakt in mijn aanwezigheid.

Sleutel 6: het antwoord op vraag 19 moet **hoger** zijn dan 4, en het antwoord op vraag 16 en 25 moet **lager** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 6: misschien dat het menselijk is, maar als ik iemand binnen de groep niet mag, dan kan ik mij zelf er moeilijk toe zetten om in te grijpen als een medespeler hem/haar afkraakt. Ik vind dan ook dat iedereen voor zijn/haar mening uit mag komen. Ook al is deze negatief.

Sleutel 7: het antwoord op vraag 4 en 26 moet **hoger** zijn dan 4, en het antwoord op vraag 27 moet **lager** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 7: ik ben een voorstander van een actieve integratie van invaliden binnen een valide samenleving. Dit betekent echter niet dat de groep over voldoende ruimte en mogelijkheden beschikt, om meervoudige gehandicapten, dan wel ernstig gehandicapten, in haar midden op te nemen.

Sleutel 8: het antwoord op vraag 3, 19 en 30 moet **hoger** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 8: vrijheid van meningsuiting is een prima zaak! Een ieder het zijne, maar toch zijn er grenzen aan het toelaatbare. Zo vallen discriminerende opmerkingen niet binnen de tolerantiegrens.

Sleutel 9: het antwoord op vraag 3, 19, 29 en 30 moet **hoger** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 9: vrijheid van meningsuiting is een prima zaak! Een ieder het zijne, maar toch zijn er grenzen aan het toelaatbare. Zo vallen discriminerende opmerkingen niet binnen de tolerantiegrens. Zelfs niet in de vorm van een grap. Omdat ook de kern van de grap een discriminerende grondslag heeft!

Sleutel 10: het antwoord op vraag 24 en 28 moet **hoger** zijn dan 4. Is dit het geval? Dan is de volgende stelling van toepassing.

Stelling 10: Ik ben emotioneel ontdaan. (Of zoals je wilt: aan het eind van mijn Latijn) Ondanks dat ik de mening ben toegedaan dat de groep hulp en vriendschap moet bieden aan de afzonderlijke leden, wens ik hier geen gebruik van te maken. Mijn problemen zijn die van mij en die wens ik ook zelfstandig op te lossen.

[C] Evaluatie

Bespreek het gewetenspel per onderdeel na. Enkele richtlijnen die je hierbij kunt gebruiken:

- ✓ Ben je in staat om het verschil tussen waarden, normen en grenzen aan te geven?
- ✓ Vond je het moeilijk om de vragen te beantwoorden?
- ✓ Heb je te weinig tijd gekregen om de vragen goed te kunnen beantwoorden?
- ✓ Wat vond je moeilijk aan de vragen?
- ✓ Ben je voor je zelf in staat geweest om de stelling(en) te verdedigen tegenover de groep?
- ✓ Wijkt je eigen mening af van de opgelegde stelling?
- ✓ Ben je tijdens de discussie van gedachten veranderd met betrekking tot bepaalde standpunten?
- ✓ Wat is het doel van deze oefening?
- ✓ Wat is voor jou de waarde van deze oefening?

2.5. Veranderingen

Het spel van veranderingen, al dan niet in de vorm van het verleggen van grenzen, is geen eenvoudige aangelegenheid. Soms zegt het verstand: 'Akkoord, een wijziging van de omgangsregels is in deze kwestie wenselijk', maar dan weigert het gevoel deze aanpassing te accepteren. Het gevolg zal zijn een (gewetens-)conflict. Harmonie tussen ratio en gevoel is in principe een pre, maar zelden realiteit. Ik zal proberen om, aan de hand van een klassieke beeldspraak, de interactie tussen ratio en emotie duidelijk te schilderen.

De koetsier en de koets

Binnen deze analogie wordt de mens vergeleken met een koets die door vier paarden wordt voortbewogen, en een koetsier op de bok. De koets staat als symbool voor het lichaam. De vier paarden voor de emotie, en de koetsier staat symbool voor de ratio.

De koetsier, de paarden en de koets zijn onmiskenbaar met elkaar verbonden. De koetsier kent de paarden, en de paarden kennen de koetsier. Als de verhouding tussen de koetsier en de paarden verstoord is, zal de koetsier zijn handen eraan vol hebben om de paarden in toom te houden.

Als het hem nog steeds niet lukt om de paarden onder controle te houden, zal de koetsier geneigd zijn om de zweep te gaan gebruiken. Vertaald naar onze werkelijkheid betekent dit niets anders dan dat wij ons gevoel in laten perken door het verstand. Zo nodig met geweld!

Wanneer de verhouding tussen emotie <-> ratio in balans is, is er sprake van harmonie. Met andere woorden: De koetsier hoeft niet in te grijpen en de paarden slaan niet op hol. Of weigeren om te lopen! De koetsier en de paarden hebben elkaar nodig. Als een van beide 'doordraaft' dan heeft dat directe gevolgen voor de ander.

Een koets gaat niet 'zomaar' een ritje maken. Er ligt een doel aan ten grondslag, te weten: Een afstand te overbruggen ten behoeve van de reiziger. De reiziger staat voor de ziel. Als de reis harmonieus verloopt, zal de reiziger zonder al te veel blauwe plekken op de plaats van bestemming arriveren. Als de paarden echter op hol slaan en de koetsier de macht over de teugels dreigt kwijt te raken, dan zal ook de reiziger hiervan schade ondervinden. Als ook de koets zelf: het lichaam dus!

Het zal je hopelijk duidelijk zijn geworden dat harmonie tussen emotie <-> ratio, een pré is voor het welslagen van veranderingen. Wanneer iemand mateloos over hoop ligt met zijn gevoel, dan zal het voor hem een stuk moeilijker worden om de op til zijnde veranderingen door te zetten. Met andere woorden: als de koetsier de teugels te krampachtig vasthoudt, dan zal het gevolg zijn dat de paarden zenuwachtig worden en mogelijk op hol slaan. Als de koetsier echter de teugels te vrij laat vieren, dan zal het gevolg zijn dat de paarden eerder geneigd zijn om misbruik van de situatie te maken en mogelijkwijze op hol slaan.

Het is daarom ook dat 'instabiele personen' het tijdens het werken volgens deze methode het een stuk moeilijker zullen krijgen dan zogenaamde 'stabiele personen'. Dit is geen gevolg van de werkwijze, maar van hun eigen constitutie. Laat ik het eens in andere bewoordingen weergeven: je neemt een medische encyclopedie en geeft die vervolgens aan twee onschuldige lezers. De eerste lezer hanteert de encyclopedie als een medisch naslagwerk. De tweede lezer projecteert zichzelf in de beschreven ziektebeelden en symptoombeschrijvingen. Hij begint tijdens het lezen overal pijnen te voelen, en gaat zich ook dienovereenkomstig gedragen. Terwijl hij in werkelijkheid niets of weinig mankeert. Hij kan, wil of durft zijn bange vermoedens niet elders te laten controleren.

Met dit voorbeeld wil ik aantonen dat het in principe goed is wanneer mensen zichzelf toegang verschaffen tot kennis. Maar dat tegelijkertijd de gevolgen niet moeten worden vergeten! Wat behelzen die gevolgen dan? Heel eenvoudig gezegd: de wijze waarop de verworven kennis wordt verwerkt en toegepast. Met andere woorden:

- ✓ Wat doet iemand met zijn opgedane kennis?
- ✓ Kan iemand uit de voeten met de kennis?
- ✓ In hoeverre is de kennis strijdig met dat wat diegene al weet? Geeft dit problemen?

- ✓ Heeft hij de kennis wel goed begrepen en geïnterpreteerd?
- ✓ Hoe geeft hij de verworven kennis praktisch vorm?

Veranderingen in houding, sociale omgeving, culturele instelling, opvattingen, waarden, normen, principes, uiterlijk, grenzen, voorkeuren, zijn belangrijk. Vergeet echter nooit dat taakgericht werken zoals dat hier beschreven staat, slechts weinig ruimte biedt voor mensen die met zichzelf, of hun omgeving, dusdanig in de knoop zitten, dat zij in hun dagelijks functioneren er hinder van ondervinden.

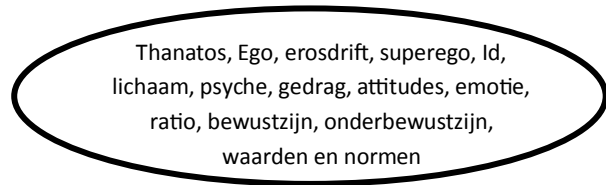
*Het deelnemen aan een groep,
hoeft helemaal niet probleem oplossend te zijn!*

Het deelnemen aan een groep kan echter wel een positieve bijdrage leveren aan bepaalde veranderingsprocessen van mensen, die in de kern al aanwezig zijn. **Voor de duidelijkheid:** veranderingsprocessen vinden bij een ieder van ons plaats. Het is een natuurlijke ontwikkeling binnen de persoonlijkheidsopbouw. Daarom zijn veranderingsprocessen die door middel van expressie bij 'harmonieuze personen', of stabiele personen, op gang worden gebracht in de regel niet verkeerd. En wel omdat de stabiele persoonlijkheid zelf in staat is om de eigen verantwoordelijkheid voor de veranderingen te dragen. Personen die in disharmonie leven (of instabiele personen), zijn zelf niet in staat om de veranderingsprocessen voldoende onder controle houden. Laat staan hiervoor de verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Daarom is het niet verstandig om 'instabiele persoonlijkheden' binnen de groep op te nemen. De persoonlijke schade die de betreffende personen hierdoor op kunnen lopen is groter dan het te verwachte positieve effect. Dit geldt zeker wanneer de leiding van de groep niet over de juiste bevoegdheden en inzichten beschikt om adequaat in te springen, waar en wanneer dat nodig mocht zijn.

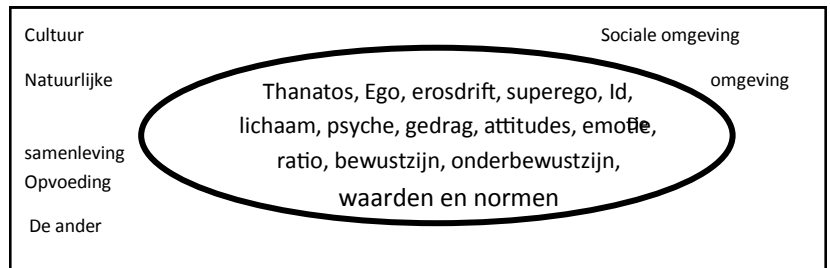
2.6. Het Ik en de zelfperceptie

Wat verstaan wij onder het 'Ik'? Het Ik wordt in dit verband gebruikt voor de mens als totaliteit. Een lichaam en geest; superego, ego en Id; het bewustzijn en het onderbewuste; de Thanatos en de Eros; de emotie en de ratio; het gedrag; de attitudes; et cetera. Het Ik staat zowel in contact met de buitenwereld, als met de binnenwereld. Hoe ziet dat contact eruit? En hoe wordt dat contact tot stand gebracht?

Het Ik



Het Ik en de omgeving



Vier aspecten van het Ik



De invloeden, prikkels en indrukken die van buitenaf het Ik binnendringen, kunnen dat alleen doen via de zintuigen. Met andere woorden: het gehoor, het zien, het ruiken, de tast en het proeven maken een directe interactie tussen het Ik en de omgeving (de buitenwereld) mogelijk. Verder vindt er ook interactie tussen het Ik en de binnenwereld plaats, respectievelijk de invloeden, prikkels en emoties van binnenuit, waardoor je informatie opdoet van wat je denkt, voelt en wilt.

Samengevat: zowel de interactie met de buitenwereld, als met de binnenwereld, zijn de enige hoofdvormen van communicatie waartoe een mens in staat is. Het klinkt misschien als een beperking van de menselijke mogelijkheden, maar dit is helemaal niet het geval!

Het Ik heeft dus ook alles te maken met de zelfperceptie van een persoon. Zelfperceptie = Het beeld dat iemand van zichzelf heeft gevormd. Anders gezegd: hoe iemand zichzelf ervaart, en naar zichzelf kijkt. Het Ik ziet zichzelf in de regel als het middelpunt van zijn eigen universum. Om het Ik heen cirkelen, als onzichtbare krachtvelden, de aandachtscirkels. De aandachtscirkel met mensen die het Ik het meest aan zijn hart gaan, cirkelt dan ook dichterbij dan de aandachtscirkel van mensen die door het Ik als oninteressant wordt ervaren. Het Ik kan nooit op zichzelf bestaan. Anders gezegd: de mens heeft anderen nodig om zijn eigen handelen en denkbeelden te staven. Een tweede reden is dat hij de noodzakelijke bevestiging van zichzelf, van anderen nodig heeft. De mens is niet instaat om zonder de hulp van anderen zichzelf te beoordelen. Of om zelfs maar te weten wie hij of zij is. Het beschrijven van het Ik is geen eenvoudige aangelegenheid omdat het Ik uiterst complex is, en van verschillende kanten belicht kan worden. Binnen de grondbeginselen van de psychologie wordt het Ik opgedeeld in vier aspecten, te weten:

3. Het zelfbeeld.
4. Het Ik-ideaal.
5. Organisatie van het Ik.
6. Zelfwaardering.

Ad 1: Het zelfbeeld van het Ik

Onder het zelfbeeld wordt verstaan: hoe iemand over zichzelf denkt, voelt en ervaart. Om tot een zelfbeeld te komen, vergelijkt men zichzelf met anderen, al dan niet bewust.

Ad 2: Het Ik-ideaal

Onder het Ik-ideaal wordt verstaan: het na te streven ideale beeld dat iemand van zichzelf heeft. Er vindt een directe vergelijking plaats met anderen, die al wel aan het ideaal beeld voldoen. Bijvoorbeeld: filmsterren, politici, musici.

Ad 3: De organisatie van Ik

De organisatie van het Ik betreft de samenstelling en samenversmelting van gevoelens, meningen, en opvattingen. Zo kan er, bijvoorbeeld, sprake zijn van een discrepantie tussen het gevoel en de opvattingen van het Ik en tussen het Ik en een niet-accepteren van opgelegde grenzen.

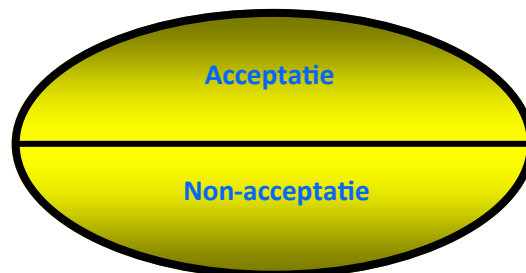
Ad 4: De zelfwaardering

Bij de zelfwaardering gaat het om de wijze waarop het Ik zichzelf waardeert.

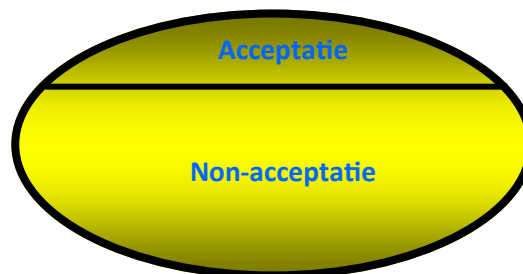
2.7. De zelfperceptie en de acceptatie

Het komt slechts zelden voor dat je alles wat je denkt, voelt en uitdraagt volledig accepteert. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat je gevoel in botsing komt met een starre grens. Of doordat je jezelf te veel hebt laten gaan tijdens een twistgesprek. Kortom: sommige handelingen, gevoelens, feitelijkheden en gedragingen van je zelf accepteert je wel, andere niet. De acceptatie en de non-acceptatie wordt grotendeels bepaald door de hier boven beschreven vier aspecten van het Ik. Als je minder van je zelf accepteert, dan wordt automatisch de niet-acceptatie groter. Hoe ziet dat erin schema uit?

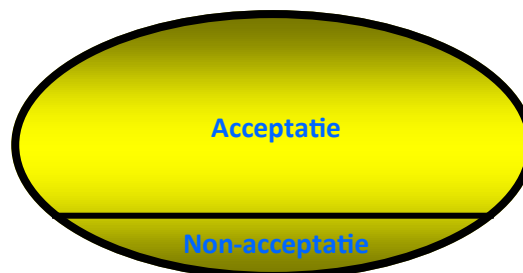
***Het Ik in
evenwicht***



***Het Ik accepteert
minder van
zichzelf***



***Het Ik accepteert
veel van zichzelf***



Het beeld dat je van je zelf hebt, bepaalt in belangrijke mate het functioneren van het Ik. Als je weinig van je zelf accepteert, dan zul je eerder neerslachtig en/of depressief gedrag gaan vertonen. Angsten, eenzaamheid, agressie en geslotenheid zullen dan geen vreemde voor je zijn. Hierbij moet ik echter wel meteen opmerken dat het geen slechte zaak is, dat je niet alles van je zelf accepteert. Een teveel aan acceptatie kan al vlug even vervelend zijn, als een te kort aan acceptatie. Toch mag je gerust stellen dat de meeste van ons eerder geneigd zijn om zichzelf te laag in te schalen. **Hoe?** Door te hoge eisen aan zichzelf te stellen. Bijvoorbeeld door zichzelf een buitenzinnig Ik-ideaal op te leggen. Het is belangrijk dat je op een goede manier omgaat met de non-acceptatie van je zelf. Iedereen heeft ook minder gunstige kanten aan zijn persoonlijkheid kleven. Ga hier op een positieve manier mee om. Dus niet ontkennen of slechts erkennen, maar stel je zelf opbouwende vragen, zoals:

- ✓ Vind je het erg of vervelend om te ontdekken dat je iets niet van je zelf accepteert?
- ✓ Hoe komt het dat je dit erg of vervelend vindt?
- ✓ Stel je niet te hoge eisen aan je zelf? Hoe beoordeel je dat?
- ✓ Stel je niet te lage eisen aan je zelf? Hoe beoordeel je dat?
- ✓ Als je niet goed overweg kunt met de zaken die je niet van je zelf accepteert, waarom verander je deze dan niet? Hoe doe je dat? Door alleen je gedrag of attitude te veranderen? Of door slechts grenzen te verleggen?
- ✓ Of ben je tevreden met de weet dat je ook minder positieve kanten bezit. Hoezo?

Opmerking: gedrag, attitude, meningen, en/of opvattingen veranderen, heeft **pas** dan zin en nut, wanneer iemand in zijn of haar dagelijkse omgang er hinder van ondervindt. En dit zelf ook als zodanig herkent en erkent. Iemand moet zelf de wens uiten, en kunnen motiveren, waarom hij/zij een bepaald gedrag wil veranderen.

Misschien wel het belangrijkste hulpmiddel om je zelf te accepteren, inclusief de gunstige en minder gunstige aspecten van het Ik, is door eerlijk ten opzichte van jezelf te zijn. Je gevoel serieus te nemen en er niet om heen draaien. Als je voor jezelf rond de hete brei blijft draaien, dan zal dat slechts een wrange bijmaak ten gevolge hebben. Wat op zijn beurt weer kan uitmonden in een berg van onprettige gevoelens. Hoe moeilijk het misschien ook is, maar wees eerlijk tegenover jezelf.

2.8. Het uiten en de Babylonische spraakverwarring

Als je als persoon al weet wat je van je zelf accepteert, en dat wat je niet van je zelf accepteert, dan wordt je vrijwel meteen geconfronteerd met het volgende probleem:

*Hoe uit ik wat er binnen in mij leeft aan gevoelens,
opvattingen en meningen, tegenover de buitenwereld?*

In de praktijk ervaart iemand nogal wat *belemmeringen* bij dat uiten van gevoelens, opvattingen en meningen. *Drie vormen van belemmeringen*:

1. Op het moment dat jij in dialoog met de buitenwereld treedt, heeft ook de buitenwereld een bepaalde invloed op de door jou te uiten boodschap, bijvoorbeeld doordat de groep, de ander, de sociale omgeving, afwijkende waarden en normen hanteren. Zo kan de groep stellen dat mannen emotioneel sterker in hun schoenen moeten staan dan vrouwen. Hierdoor is het voor jou, als man, onmogelijk om te gaan huilen. Of voor jou als vrouw is het onmogelijk om krachtig op te treden tegen de groep of leden uit de groep.
2. Belemmeringen van een geheel andere aard: De ander neemt jou niet serieus. Met andere woorden: de ander accepteert jou niet. Bijvoorbeeld:
 - ✓ De ander beschikt over onvoldoende tijd om te luisteren.
 - ✓ De ander drijft de spot met datgene wat je zegt.
 - ✓ De ander is het principieel altijd oneens met je.
 - ✓ De ander is niet in de stemming om te luisteren.
3. Je kunt ook je zelf belemmeren, omdat je waarden, normen en grenzen het niet toestaan dat je tegenover de ander je zelf uit. Een aantal voorbeelden:
 - ✓ Je bent de mening toegedaan dat je eigen boontjes moet doppen.
 - ✓ Je bent bang dat de ander je niet serieus neemt.
 - ✓ Je vindt het allemaal maar van ondergeschikt belang. Dat wat een ander zegt is belangrijker.
 - ✓ Je wilt de ander niet claimen.
 - ✓ Je bent bang om af te gaan.

Het zal je zijn opgevallen, dat de drie vormen betrekking hebben op enerzijds de voorwaarden waar binnen een interactie tussen het Ik en de buitenwereld plaatsvindt, anderzijds de voorwaarden van je zelf, en de ander, om tot een dialoog te komen.

De belemmeringen kun je proberen te beperken door:

1. Jezelf in deze te accepteren en serieus te nemen.
2. Gunstige omstandigheden te creëren. Bijvoorbeeld door voldoende tijd te nemen, of ervoor te zorgen dat je niet vermoeid bent, enzovoorts!

Eenvoudig gezegd uiten wij ons op twee niveaus:

1. Het verbale niveau, door onder meer spraak, geluiden, en klanken.
2. Het non-verbale niveau, door onder meer attitudes, gedragingen, territoriumgedrag, oogcontacten, uitstraling, geuren en tast.

Niet zelden ontstaat er een Babylonische spraakverwarring omdat het verbale niveau in tegenspraak is met het non-verbale niveau. Of omdat een van beide nagenoeg ontbreekt. Voorbeelden:

1. Kijkt iemand bedenkelijk of hij heeft last van hoofdpijn?
2. Is iemand moe of is hij opstandig?

Als je de ander niet vertelt wat jouw dwars zit, dan is het mogelijk dat je door middel van je houding de ander met een kluitje in het riet stuurt. Nog een voorbeeld: Je ziet er moe en afgepeigerd uit. Je partner vraagt: "Hoe voel je je?" Jij antwoordt: "Prima!" Voor de ander zit er nu een tegenspraak in datgene wat je zegt en datgene wat je laat zien. In plaats van "Prima!", had je ook kunnen zeggen: "Ondanks dat ik moe van het vele werk ben, voel ik mij prima!" Je kunt het antwoord: "Prima!", ook cynisch hebben bedoeld!

Probeer zoveel mogelijk de beide uitingsniveaus op elkaar af te stemmen. Betrek hierbij ook het gevoel in je uiten. Hoe kun je dat enigszins waarborgen?

- ✓ Door in het **Heden** te praten.
- ✓ Door duidelijk en verstaanbaar te praten.
- ✓ Door het gevoel in je uiten, aan te geven en zonodig te beschrijven.
- ✓ Door als je over je zelf praat, steeds het woord 'Ik' te gebruiken.

2.9. Een paar aanwijzingen

Verwachtingen, waarden, normen, wensen en gevoelens ten opzichte van de ander en jezelf spelen een prominente rol binnen de contacten die het Ik onderhoudt met de ander. Een relatie, met andere woorden: ieder menselijk contact, is een actief proces. Wat wil dit zeggen? Dat de relatie met de ander onderhevig is aan verandering. Verwachtingen, wensen en gevoelens ten opzichte van de ander, en ten opzichte van jezelf, veranderen.

1. Het is belangrijk dat je beseft dat wensen en gevoelens van mensen niet vastliggen, maar kunnen veranderen.
2. Je koestert niet altijd hetzelfde gevoel ten opzichte van de ander. Voorbeeld: Hoe zeer je ook van iemand houdt, er zullen best dagen voorkomen dat je hem/haar het liefst achter het behang zou willen plakken.
3. De omstandigheden waarin je de ander ontmoet kunnen veranderen. Voorbeeld: jij en je schoolvriend zijn de beste vrienden, tot dat hij in een andere plaats gaat studeren. Jullie verliezen elkaar uit het oog. En zoals het spreekwoord luidt: Uit het oog, uit het hart.
4. Onduidelikheden in je uitingen en je spraak, kunnen aanleiding zijn tot misverstanden.
5. Sta open naar de ander. Wijs hem/haar of datgene wat hij/zij zegt, niet bij voorbaat af.
6. Luister naar de ander.
7. Wees eerlijk tegenover je eigen verwachtingen, wensen en gevoelens ten opzichte van de ander....**EN OMGEKEERD!**
8. Probeer rekening te houden met de wensen en gevoelens van de ander. Wat niet gelijk staat aan: Het voldoen aan iedere wens van de ander.
9. Probeer assertief te zijn, in woord en daad.
10. Er is een duidelijk verschil tussen het niet eens zijn met de wensen, gevoelens en verwachtingen van de ander en het torpederen van deze wensen, gevoelens en verwachtingen, omdat jij....
 - ✓ ...vindt dat hij/zij zich niet goed kan uiten.
 - ✓ ...het niet belangrijk genoeg acht wat de ander zegt.
 - ✓ ...zonodig moet zeggen wat de ander voelt, denkt en hoe hij/zij moet handelen.
 - ✓ ...moraliserend bent ten opzichte van de ander. Onder het mom van: "Zoals je nu bezig bent, lukt het je niet. Ik weet dat, want ik ben ooit tegen dezelfde lamp aangelopen!"
 - ✓ ...projecteert. Met andere woorden: jouw gevoelens, denkbeelden, wensen en verwachtingen overdraagt op de ander en daarbij niet kijkt wat de ander daar zelf nu eigenlijk van vindt.

Het is als groepsleider belangrijk dat je inzicht hebt en daardoor overzicht houdt, in de structuren van de interpersoonlijke communicatie tussen het Ik en de ander. **Waarom?** Omdat je zodoende de kans beperkt dat er tijdens bijeenkomsten over mensen, en hun gevoelens wordt heen gewalst. Als groepsleider ben je verantwoordelijk voor de afloop van het groepsproces en de interpersoonlijke communicatie, zover het de bijeenkomsten betreft. Dit wil zeggen dat je zowel een signaleringsfunctie hebt als ook een begeleidingsfunctie. Wat zoveel wil zeggen als, dat het belangrijk is om de groep en de afzonderlijke groepsleden, niet te overbelasten. En hen zelf de mogelijkheid te bieden om het tempo en de inhoudelijkheid van de contacten te bepalen. Uiteraard in overleg, en rekening houdend met jouw wensen en gevoelens.

Wat voor jou geldt, geldt ook voor de ander!

Deze kernachtige zin stamt niet uit de bijbel, noch uit het spreekwoorden- en gezegdenboek. Het bezit ook geen diepere filosofische betekenis, maar dient letterlijk te worden geïnterpreteerd. Laat ik de zin eens op een manier manier weergeven:

Het Ik kent zijn eigen grenzen, waarden, normen en (non-)acceptatie.

Het Ik bezit zijn eigen unieke samenstelling. Hetzelfde geldt uiteraard ook voor het Ik van een ander.

Tijdens iedere interactie wordt jouw Ik met die van de ander geconfronteerd. Door de complexe structuur van het Ik, zijn problemen met de ander eerder aan de orde van de dag, dan uitzondering.

2.10.1. Schijnacceptatie

Het kan zijn dat je een aantal zaken van de ander vlekkeloos accepteert, en andere zaken niet accepteert. Het kan echter ook zijn dat je doet alsof je bepaalde zaken van de ander accepteert. Dit wordt ook wel schijnacceptatie genoemd. Hoe ziet deze schijnacceptatie er in de praktijk uit? Een viertal voorbeelden:

- ✓ Doordat je doet alsof je niets hebt gehoord of gezien.
- ✓ Doordat je het voorval "wegslukt".
- ✓ Doordat je over iets anders begint te spreken.
- ✓ Doordat je de ander gelijk geeft.

Deze schijnacceptatie van de ander is een veel voorkomende kwaal binnen de interpersoonlijke relatiesfeer. Waarom hanteren we zo vaak deze vorm van acceptatie?

- ✓ Omdat het voorkomt dat we direct in botsing met de ander komen.
- ✓ Omdat je geen zin hebt om in een gesprek, of een discussie, verzeild te raken. Bijvoorbeeld: Omdat je geen tijd hebt. Of omdat je de ander onsympathiek vindt. Of omdat je hoofdpijn hebt.
- ✓ Omdat je geen zin hebt om te luisteren naar de ander.
- ✓ Omdat je je op iets anders concentreert.

- ✓ Omdat je zenuwachtig bent.
- ✓ Omdat je de ander niet serieus neemt.
- ✓ Omdat je jezelf onderschat ten opzichte van de ander.
- ✓ Omdat je fysiek niet in staat bent om te luisteren.
- ✓ Omdat je iets voor de ander wilt achterhouden.
- ✓ Omdat je het niet openlijk oneens durft te zijn.
- ✓ Omdat, omdat, omdat.....De lijst is geen beperking opgelegd, en dus bijna oneindig!

Toch weten we dat in de regel deze schijnacceptatie van de ander meer ellende oplevert dan het direct uiten van de (non-)acceptatie. Vaak gaat deze schijnacceptatie gepaard met de nodige frustratiegevoelens, (gewetens-) conflicten, onenigheden, ruzies. In eerste instantie lijkt het gemakkelijker om iemand in haar/zijn "waan" te laten, dan om "Nee" tegen iemand te zeggen. Toch is dit stukje assertief handelen (het opkomen voor je gevoelens, gedachten, denkbeelden) een pré in een deugdelijke omgang met anderen. Misschien denk je nu bij je zelf: "Ja, je kunt me nog meer vertellen! Maar zo functioneert het niet in werkelijkheid!"

In hoeverre is deze gedachte wel eerlijk? Indien jij, in eerste instantie, de ander benadert op basis van schijnacceptatie, en vervolgens de kruik van geduld barst, dan zul je eerder geneigd zijn om je (non-) acceptatie in de verwijtende vorm en op niet mis te verstaande wijze aan de ander duidelijk te maken. Dit heeft niets met assertiviteit te maken, maar alles met het onbeheerst uiten van je frustraties.

Wanneer ik spreek over het uiten van je (non-)acceptatie, dan is dat iets wat van twee kanten moet komen. Dus zowel van jou als van de ander. Als de ander tegen jou zijn of haar (non-)acceptatie uitspreekt, sta daar dan voor open. Wat niet hoeft te betekenen dat je het ook met de ander eens bent. Geef de ander het gevoel dat je hem/haar serieus neemt. Zowel als hij/zij een compliment maakt, dan wel wanneer hij/zij met een klacht bij je komt. Omgekeerd geldt uiteraard hetzelfde.

Indien jij iemand jou (non-)acceptatie wilt meedelen, dan zul je dit op een onverbloemde, maar gerechte wijze, moeten doen. Ook al is dit geen gemakkelijke opgave. Sta het je zelf en de ander toe, om lucht te geven aan je onvrede of complimenten. Slik je kritiek niet weg, vanwege de "lieve vrede". Het enige wat je daarmee bereikt is een mogelijke maagzweer op een latere leeftijd. Bovendien heeft de ander geen kans om verantwoording af te leggen over zijn/haar gedrag, handelen en/of uitspraken. Dit laatste is niet bedoeld als een machtsspel, waarbij groepsleden verplicht zijn verantwoording af te leggen aan de groepsleider. Maar veel meer als het wederzijds rekenschap geven van zowel het eigen optreden, als dat van de ander. Probeer dan ook tijdens gesprekken met een of meerdere groepsleden:

1. Het gedrag van de ander terug te geven.
2. Het gevoel wat je krijgt te beschrijven.
3. Uit te leggen hoe het komt dat je dat gevoel krijgt.
4. In het kort een samenvatting van het verloop en de inhoudelijkheid van het gesprek te geven.

2.10.2. Oefening

- ✓ Ga voor je zelf enkele situaties na waarin je een ander voor de schijn hebt geaccepteerd. Welke redenen lagen hieraan ten grondslag?
- ✓ Schrijf drie van deze situaties, samen met je beweegredenen, in het kort op.
- ✓ Kies een partner uit. Samen met deze partner spreek je zowel jou als zijn/haar beschreven situaties door.
- ✓ Probeer de situaties **zo** aan te passen, dat er niet langer sprake is van een schijnacceptatie van de ander.
- ✓ Speel samen met je partner een situatie van jouw lijstje, en een situatie van zijn/haar lijstje. Allereerst de oorspronkelijke versie met schijnacceptatie. Daarna de gecorrigeerde versie zonder schijnacceptatie.
- ✓ Bespreek de spelopdrachten in de groep na. Een vraag die je hierbij kunt beantwoorden is de volgende: zijn de vier punten van een gespreksvoering, zoals die op de vorige bladzijde zijn besproken, aan bod gekomen?

2.10.3. Waardering

De ander accepteren is gemakkelijker gezegd, dan gedaan. Je kunt de ander niet accepteren, door gelijktijdig je eigen Ik te kort te doen. Hiervoor moet je dus op de hoogte zijn van je eigen handelen, je waarden en normen, je mogelijkheden en je grenzen.

Opmerking: de mens is aan verandering onderhevig. Dit wil zeggen dat grenzen, waarden en normen veranderen, afhankelijk van de groep waar men deel van uitmaakt. Dan wel door persoonlijke groei en ontwikkeling. Of het verlies van mogelijkheden door bijvoorbeeld ouderdom, een ongeluk, ziekte en dergelijke.

Bovendien moet de ander ook nog het gevoel en het idee hebben dat jij hem/haar accepteert, zodat hij/zij zich kan uiten. Hiervoor heeft de ander het gevoel van waardering nodig. Het gevoel dat jij interesse in hem/haar hebt. De ander vraagt niet om een spelletje waarin jij doet alsof je interesse in de ander hebt. Wees duidelijk en rechtstreeks. Een voorbeeld: wanneer jij bij je zelf bemerkt dat jij niet met iemand kunt samenwerken, houd je dan niet van den domme. Doe er iets mee. Lokaliseer de problemen die een optimale samenwerking met de ander in de weg staan. Probeer te achterhalen waardoor de problemen zijn ontstaan. Maak het bespreekbaar en probeer gezamenlijk naar een oplossing te zoeken. Of zeg de samenwerking op.

Voor veel mensen is het moeilijk om zijn of haar waardering voor de ander gericht te uiten, dus te uiten zoals je die voelt. De reden hiervoor is vaak terug te vinden in de te strakke waarden en normen die iemand zichzelf heeft opgelegd. Een voorbeeld: een man zegt toch niet tegen een andere man dat hij graag met hem vertoeft. Of een vrouw zegt toch ook niet tegen een mannelijk groepslid dat zij hem erg sympathiek vindt.

Door je waardering voor de ander niet uit te spreken of te tonen (bijvoorbeeld in de vorm van een bosje bloemen, een cadeautje, een kaartje) doe je zowel je zelf als de ander te kort. Bovendien speelt waardering van de ander een prominente rol binnen het motiveren van die ander. Met andere woorden: als jij op een positieve manier met die ander omgaat, eerlijk uiting geeft aan zowel je acceptatie, als aan je non-acceptatie gevoelens ten opzichte van die ander, en ook je zelf ter discussie durft te stellen. En je gelooft in zowel je eigen kracht, als in de kracht van de ander, als in de kracht van de groep, dan ben je in staat om de motivatie van de groepsleden te vergroten.

- ✓ Durf te geloven in je medegroepsleden.
- ✓ Accepteer de rol van groepsleider en hanteer die ook ten aanzien van je groep, want jij bent de stuwende kracht en de vormende kracht achter de groep. Jij draagt de verantwoordelijkheid dat de groepsleden leren hun potentieel te ontdekken, bij te schaven en te benutten!

2.10.4. Oefening

Hieronder staan verschillende probleemsituaties beschreven. Probeer per probleemstelling een oplossing te bedenken. Belangrijk hierbij is echter wel dat je eerlijk bent naar de ander en jezelf.

Situatie 1:

Tijdens een kennismakingsoefening geven de groepsleden hun eerste indrukken weer. In eerste instantie over de groep als geheel en in tweede instantie over de afzonderlijke groepsleden. Jij bent zowel groepsleider als groepslid. Met andere woorden: je geeft ook jouw indrukken weer. In de groep zit echter een persoon die je al vanaf het allereerste moment absoluut tegenstaat. Zeg je dat dan ook tijdens de groepsbespreking? Hoe?

Situatie 2:

Samen met de groep heb je besloten om een weekendreisje te organiseren. In de auto is slechts plaats voor vier personen. Dit betekent dat er twee groepsleden van de groep moeten afvallen. De keuze staat **DEFINITIEF** vast! Hoe los je dit netelige probleem op? Verdeel je de zitplaatsen onder de mensen die je meer aanspreken dan anderen? Houd je een groepsgesprek? Welke maatstaven hanteer je dan? Hoe vertel je de twee groepsleden dat zij niet mee kunnen?

Situatie 3:

Al geruime tijd heb je het gevoel dat een groepslid je steeds dwars probeert te zitten tijdens de bijeenkomsten. Iedere keer probeert hij/zij jou te corrigeren of verstoort de bijeenkomst door met andere groepsleden te gaan praten. Op een avond maakt hij/zij een gigantische blunder. Grijp je die kans aan om hem/haar een fikse uitbrander te geven? Waarom wel? Waarom niet?

Situatie 4:

Groepslid A verdient jouw voorkeur. Zowel qua prestaties, als ook op het persoonlijke vlak. Tijdens de evaluatie vertelt groepslid B dat hij het meer dan beu is dat jij groepslid A voortrekt. Hij voelt zich onder gewaardeerd. Wat doe je?

2.10.5. Irritatie, boosheid, ruzie en conflicten

Een geliefde uitspraak luid: 'Overall is wel wat!' Een waarheid als een koe. Toch is deze uitspraak een enorme dooddoener. Een goedmaker voor het feit dat er in negatief opzicht problemen zijn. Wat gebeurt er met jou en de ander wanneer er sprake is van een ruzie of een conflict? Wat gebeurt er met jou als je kwaad bent? Is er bij conflicten sprake van winnen of verliezen? Daarover gaat deze subparagraaf.

Binnen groepen en interpersoonlijke relaties, kunnen zich stoornissen van verschillende aard voordoen, die over voldoende explosief materiaal beschikken om tot misverstanden of zelfs tot confrontaties te leiden. Wat kunnen zoal bronnen zijn, die tot misverstanden leiden?

1. Het niet accepteren van de rol die iemand binnen de groep vervult. Dan wel binnen de interpersoonlijke relatie. Onafhankelijk of dit nu je zelf of de ander betreft.
2. Het niet overweg kunnen met de groepswaarden en normen.
3. Het niet in staat zijn om de ander deelgenoot te maken van jouw gevoelens en ideeën.
4. Het niet kunnen voldoen aan het groepsbeeld.
5. De deskundigheid van de ander in twijfel trekken.
6. De eigen deskundigheid in twijfel trekken.
7. Het niet *durven* uiten van angsten, gevoelens, twijfels, tekortkomingen, ideeën en opvattingen binnen de groep.
8. Het niet *kunnen* uiten van ideeën, opvattingen, gevoelens, waarden en normen binnen de groep.
9. Het wantrouwen van medegroepsleden.
10. Het non-verbale gedrag van de ander of van jou, sluit niet aan bij het gesproken woord.
11. Het beïnvloeden, invullen, aanvullen, van de mede groepsleden, waardoor anderen zich te kort voelen gedaan, dan wel zich irriteren aan jouw gedrag.
12. Bang zijn voor wat anderen van jou vinden.
13. Het praten met elkaar vanuit verschillende gezichtspunten en niveaus.
14. Een machtsconflict met de ander aangaan.
15. Verkeerd gehanteerde communicatiestructuren.

16. Intimidatie, indoctrinatie, en/of manipulatie van een of meerdere groepsleden, dan wel de hele groep.
17. Tegenstrijdige behoeften en verlangens van de onderlinge groepsleden.
18. Er leven verschillende (eind-)doelen binnen de groep.
19. Het ontbreken van voldoende visie en een eigen groepsidentiteit.
20. Een verkeerde beeldvorming van groepsleden ten opzichte van elkaar.

Zoals je misschien is opgevallen kunnen vele problemen voorkomen worden door al in het prille begin van de groep, duidelijke afspraken met elkaar te maken. Zogezegd de spelregels van de groep. Hierop kom ik nog in het volgende hoofdstuk terug. Het is nooit plezierig, wanneer er binnen een groep of een relatie, sprake is van een conflictsituatie. Toch zijn confrontaties niet altijd te voorkomen. Sterker nog: conflicten die hun oorsprong vinden in het natuurlijke verloop van het groepsproces, zijn aan te moedigen. Hierdoor wordt de groepsstructuur, de groepsidentiteit, en de groepssamenstelling op haar stevigheid getoetst. Wat een positieve bijdrage aan het groepsproces **KAN** leveren. Een conflict kan mede bijdragen aan een completer "saamhorigheidsgevoel" van de groep. Mits op een goede manier met de ervaren problemen wordt omgesprongen.

Belangrijk is echter wel dat jij, als groepsleider, je bewust bent van je positie binnen de groep. En dat je ten aanzien van je eigen Ik geen drastische concessies doet in de vorm van het uitschakelen of wegcijferen van je eigen persoonlijkheid.

2.10.6. Het conflict

Het is niet altijd *het aangedragen probleem*, dat de oorzaak van een conflict is. In de meeste gevallen is het aangedragen probleem slechts de directe aanleiding tot het conflict. Niet zelden is de oorsprong van een conflict te vinden in:

1. Het gemeenschappelijke verleden van de groep, dan wel in de interpersoonlijke relatie van twee of meerdere groepsleden.
2. De persoonlijkheid van een of meerdere deelnemers van het conflict. Voorbeeld: Groepslid A heeft in het verleden slechte ervaringen gehad met dominante mannen en wordt binnen de groep met een dominant medegroepslid geconfronteerd. Groepslid A heeft de neiging om zijn slechte ervaringen uit het verleden op een medegroepslid te projecteren, zonder dit met hem te bespreken, of misschien zelfs zonder er zich bewust van te zijn.

Hoe ga je met conflicten binnen een groep om?

Vooruitlopend op hoofdstuk drie, beschrijf ik hier een mogelijkheid.

1. Probeer eerst met de betrokkenen een vorm te kiezen waar binnen de problemen aanbod komen.
2. Spreek vervolgens de spelregels af hoe, bijvoorbeeld, een gesprek zou moeten verlopen.
3. Spreek de tijdsduur van het gesprek af.
4. Maak een probleemanalyse en destilleer hier een probleemstelling uit. Controleer bij je zelf en de ander of de probleemstelling correct is. Beperk je zelf en de ander tijdens het gesprek tot de geformuleerde probleemstelling.

Opmerking: hoe verleidelijk het ook is om bij een conflict van alles en nog wat te betrekken, het bevordert niet de bespreekbaarheid van het probleem.

5. Maak van ieder probleem een afzonderlijke probleemstelling. Probeer de discussie zuiver te houden, zonder de groepsleden te beperken in het uiten van hun ongenoegens.
6. Bij conflicten spelen verhitte gevoelens een prominente rol. Het is niet verstandig om deze gevoelens te ontkennen, of te onderdrukken. Iedereen moet de kans krijgen om zijn/haar gevoelens weer te geven, zonder de ander voor die gevoelens verantwoordelijk te stellen. Met andere woorden: Jij bent verantwoordelijk voor je eigen gevoelens, meningen, en opvattingen. De ander kan hoogstens een aanleiding zijn van de verhitte gevoelens, maar nooit de oorzaak!

Opmerking: het uiten van non-acceptatiegevoelens is iets anders dan de ander uitmaken voor rotte vis!

7. Probeer te voorkomen dat het gesprek uitmondt in een touwtrekken tussen twee of meerdere personen, die menen dat zij in hun gelijk staan. Hierdoor is geen oplossend gesprek mogelijk, maar slechts een 'hanengevecht', waarbij de deelnemers pronken met hun gelijk, motieven, en onderbouwingen zonder dat ze werkelijk mee te denken over een mogelijke oplossing.
8. Geef herhaaldelijk, in de vorm van een samenvatting, de stand van zaken weer.
9. Probeer de discussie niet vast te laten lopen, of dood te laten bloeien. Een onbevredigend einde van het gesprek is een slechte motivatie voor de groep. Indien je merkt dat een gesprek vast dreigt te lopen, zorg er dan voor dat 'het spanningsveld' wordt gebroken. **Hoe?** Door bijvoorbeeld een koffiepauze in te lassen. Of door een oefening te geven. Belangrijk hierbij is dat mensen letterlijk in beweging komen, en niet langer in staat zijn hun gespannen lichaamshouding, positie en territorium te handhaven. Doordat men in beweging komt door bijvoorbeeld te lopen, of door van zitplaats te veranderen, of door houding te veranderen, worden anderen gedwongen om ook hun houding te veranderen. Het gevolg zal zijn dat men alert blijft en geprikkeld zal worden om na te denken.

10. Geef tijdens het gesprek aan een ieder zijn/haar handelen weer. Zowel verbaal, als ook non-verbaal. Dat wil zeggen: betrek ieder groepslid bij de te bespreken problematiek.
11. Probeer oplossend te werk te gaan. Met andere woorden: blijf erop wijzen dat het discussiëren met elkaar over de problematiek niet het doel is, maar slechts een middel om tot een oplossing van de problemen te komen.
12. Indien je constateert dat een groepslid sterk verbaal vertegenwoordigd is en hierdoor het verloop van het gesprek bepaalt, zul je voor groepsleden die verbaal niet zo sterk zijn, nieuwe openingen moeten creëren. Voorbeeld: hanteer een andere manier van uiten, waarin de ander zich wel thuis voelt. Denk aan het maken van een collage, of een foto, of een schilderij, of een tekening, of een bandopname, of een boetseeropdracht, of een gesprek onder vier ogen.
13. Rond het gesprek af wanneer de afgesproken tijd is verstreken. Onafhankelijk of het probleem nu is opgelost of niet. Indien het probleem nog niet naar tevredenheid is opgelost, bekijk dan in samenspraak met de groep of het zinvol is om een nieuwe afspraak te maken. Indien het probleem is opgelost; Geef de oplossing dan duidelijk weer, en vraag of iedereen met de oplossing vrede heeft. Zo niet, dan een nieuwe afspraak maken voor een hernieuwd gesprek.
14. Tot slot van de gespreksbijeenkomst houd je een rondvraag.

Opmerking: zorg ervoor dat het gesprek op een positieve manier verloopt. Anders gezegd: het geven van kritiek zou niet gericht moeten zijn op het 'afkraken' van een of meerdere medegroepsleden, maar dient juist opbouwend te zijn, zodat de medegroepsleden in staat zijn om er inhoudelijk op te reageren. **Vergeet nooit:** het spuien van ongenoegens kan binnen de groep niet worden getolereerd. Als je al ongenoegens wilt spuien, dan zul je de ander ook de kans moeten geven om daar met jou van gedachten over te wisselen.

2.10.7. Belemmeringen

Welke belemmeringen kun je tijdens een probleemoplossend gesprek onder meer verwachten?

1. Een of meerdere groepsleden achten zich niet gelijkwaardig aan de overige groepsleden. Dit kan, bijvoorbeeld, komen doordat hij/zij over meer relevante informatie beschikt. Of: doordat hij/zij dominant is aangelegd. Of: doordat hij/zij beter verbaal is onderlegd. Of: doordat hij/zij over een sterk beïnvloedende persoonlijkheid beschikt. Of: door de leidinggevende rol die hij/zij binnen de groep heeft verworven, dan wel naar zich toetrokken heeft.
2. Aan de groep of de afzonderlijke leden van de groep worden te hoge eisen gesteld, waaraan niet of nauwelijks voldaan kan worden.
3. Tijdens het gesprek heerst er te veel onduidelijkheid. Bijvoorbeeld ten aanzien van:
 - ✓ Wat nu precies het probleem is.
 - ✓ Wat de bedoeling van het gesprek is.
 - ✓ Hoe het gesprek dient te verlopen.
 - ✓ Hoe de vermeende onderlinge verhoudingen en belangen liggen.
4. Het gesprek verloopt wanordelijk en is hierdoor moeilijk te volgen. Laat staan goed te begrijpen.
5. Een of meerdere groepsleden zijn niet betrokken bij het conflict. Hierdoor belemmeren ze de voortgang van het gesprek en het zoeken naar een oplossing.
6. Een of meerdere groepsleden hebben geen vertrouwen in een goede afloop van het gesprek.
7. Een of meerdere groepsleden houden informatie achter.
8. Een of meerdere groepsleden 'saboteren' uit onvrede het verloop van het gesprek.
9. Een of meerdere groepsleden interpreteren het gesprek als een 'machtsstrijd' en gaan ook dienovereenkomstig handelen.
10. De groep kent geen open structuur, die voldoende vertrouwelijkheid uitstraalt, zodat groepsleden eerlijk en zonder belemmering lucht kunnen geven aan hun gevoelens en meningen.

2.10.8. Het opheffen van de belemmeringen

Hoe kun je deze belemmeringen opheffen? De hier onderstaande oefening is bedoeld om hier achter te komen.

Oefening:

1. Vorm een tweetal.
2. Jij en je partner krijgen twintig minuten de tijd om een aantal oplossingen te bedenken, om de bovenstaande belemmeringen op te heffen.
3. Bespreek de mogelijkheden in een groepsgesprek na.
 - ✓ Was het gemakkelijk om de oplossingen te vinden?
 - ✓ Denk je dat je in staat bent om in de praktijk dergelijke belemmeringen te signaleren?
 - ✓ Heb je nog vragen over deze subparagraaf?

Hoofdstuk 3: De groep

Het overgangsgebied tussen hoofdstuk twee en hoofdstuk drie is maar klein. In feite slechts een accentverschuiving van het 'Ik' naar de 'groep'. Misschien dat je uit ongeduld door het boek hebt gebladerd, om opzoek te gaan naar het hoofdstuk: taakgericht werken. Misschien heb je het gevonden en voor degene die het niet hebben gevonden, kan ik zeggen dat het nog wel even duurt voordat de 'feitelijke werktechnieken' worden besproken. Waarom? Omdat dit boekwerk zich niet wenst te beperken tot het verstrekken van oefeningen en techniekbesprekingen. Je krijgt in de praktijk te maken met mensen die willen werken aan een taak. Dit houdt in dat je de geformuleerde visie op het werken met elkaar aan een taak je eigen moet maken. Het gaat zelfs nog verder: Je zult de beschreven visie moeten kunnen interpreteren, onderbouwen, en in de praktijk tot leven blazen. Hiervoor heb je inzicht nodig in het functioneren van:

- ✓ De beschreven processen.
- ✓ Het Ik.
- ✓ De ander.
- ✓ De groep.
- ✓ De omgeving.
- ✓ De communicatiestructuren.
- ✓ De (interpersoonlijke) relaties.
- ✓ Gedrag en attitude.
- ✓ Non verbale communicatie.

Kortom: het menselijk handelen met zowel je zelf, als de ander als object van aandacht.

Ik geloof dat je pas een goede groepsleider kunt zijn, op het moment dat je ook een goede groepsleider bent. Ik geloof niet in de opvattingen van menig professionele groepsleider, dat het artistieke en creatieve talent de boventoon zou moeten voeren in het handelen van een groepsleider. Hiermee wil ik niet de artistieke en creatieve talenten van een groepsleider onder het tafelkleed wegmoffelen, maar deze deugden zijn niet heilig en al zeker niet binnen het psychosociale werkveld, waar het juist extra belangrijk is om aandacht te schenken aan de veranderingsprocessen waarmee de (beginnende) groepsleden worden geconfronteerd.

Het leren hanteren van technieken is niet hetzelfde als het begrijpen en beheersen van de achterliggende visie. Wanneer je jezelf tevreden stelt met het leren van alleen de technieken, dan heb je van het middel om een bepaald doel te bereiken, het doel zelf gemaakt. In dat geval zul je ook nooit in staat zijn om tot het wezen van de interactie processen en groepsidentiteit door te dringen, en al snel vervallen tot het propaganderen van allerlei clichés en stereotiepen.

3.1.1. De groep, een definitie

De groep is een verzameling mensen die samen een *ideologie* delen. Of dit nu een manier van handelen, een streven, een doelstelling of het reguleren van waarden en normen betreft. Een ander kenmerk van een groep is dat de leden onderling van elkaar *afhankelijk* zijn. Een derde kenmerk van een groep is dat de leden een *saamhorigheidsgevoel* kennen.

3.1.2. Waarom wordt je lid van een groep?

1. Omdat de groep haar eigen behoeften bevredigt. Hoe?
 - ✓ Door interpersoonlijke contacten.
 - ✓ Door de activiteiten die de groep ontwikkelt.
 - ✓ Door de doelstelling van de groep.
2. Omdat het lidmaatschap van de groep je in staat stelt om buiten de groep bepaalde behoeften te bevredigen. Voorbeeld: de sportclub, de museum jaarkaart.
3. Omdat de groep je individuele behoeften bevredigt. Voorbeeld:
 - ✓ Het leren van een of meerdere vaardigheden.
 - ✓ Het organiseren van activiteiten.
 - ✓ Het verwerven van nieuwe interpersoonlijke contacten.

3.1.3. Wat heeft de groep een persoon te bieden?

1. *Groepsidentiteit.*

Een bepaalde groepsidentiteit biedt veiligheid. Veel mensen worden vaak geïntroduceerd of introduceren zichzelf als lid van een specifieke groep. Soms geeft de groepsidentiteit je aanzien. Het tegendeel is echter ook waar: Je kunt ten onder gaan in de groep. Bijvoorbeeld als een voetbalfan.
2. *Persoonlijke zekerheid.*

Jij staat alleen in je eigen leven. Toch kan een groep je een bepaalde zekerheid bieden. Een soort ruggesteun in je opvattingen en levenswijze. De stimulans komt voort uit de groep en/of de doelstelling van de groep. Bijvoorbeeld: politieke groeperingen, religieuze groeperingen.

3. *Persoonlijkheidsvorming.*

Groepen kennen zowel hun eigen waarden en normen, als ook omgangsvormen. Als men lid wordt van een groep dan heeft dit ook invloed op het gedrag en *de persoonlijkheid van een persoon*.

4. *Vriendschap.*

Mensen hebben elkaar nodig, zowel voor hun communicatieve ontwikkeling, als ook op sociaal gebied. Groepen zijn vaak springbronnen voor vriendschappen omdat de leden een of meer gemeenschappelijke doelen hebben.

5. *Macht.*

‘Waar mensen zijn, heerst structuur. En waar structuur is, heerst hiërarchie’. Veel mensen verwerven binnen hun groep, en daardoor ook buiten hun groep, macht en aanzien. Bijvoorbeeld door de rang of de positie die ze binnen de groep innemen. Over wat voor vormen van macht praten we dan?

- ✓ De macht van belonen.
- ✓ De macht om te dwingen.
- ✓ Deskundigheidsmacht.
- ✓ Macht doordat men een identificatiepersoon is.

Na een algemene definitie van de term groep, wordt het tijd om dieper op zaken in te gaan. In deze paragraaf probeer ik een inzichtelijk verhaal aan te reiken over de groep en het Ik met betrekking tot de groep.

3.2.1. De groep vanuit de encounter bekeken

Het is niet onvoorstelbaar dat je nu je zelf de vraag stelt: 'Wat is in hemelsnaam encounter?' Encountergroepen waren halverwege de zestiger jaren, tot ongeveer 1980, erg populair. Het succes van deze werkmethode is mede mogelijk geworden door de studentenacties en het hippietijdperk in de zestiger jaren, en de algemeen luider wordende kreet om meer aandacht te schenken aan:

- ✓ Het gevoel en de gevoelsbeleving.
- ✓ De persoonlijke groei.
- ✓ De persoonlijke ontwikkeling.
- ✓ Het innerlijke evenwicht.
- ✓ *Bewustzijn* en *bewustwording* van het eigen lichaam, geest, (on)mogelijkheden, idealen, et cetera.

Het begrip 'encounter' bestaat al vele tientallen jaren, maar is pas goed tot bloei gekomen door het baanbrekende werk van William C. Schutz in de zeventiger jaren. Encounter is geen therapievorm, maar kan wel als zodanig worden gebruikt. Tegenwoordig tref je encountertechnieken veelvuldig aan in therapeutische behandelingen. Encounter is in eerste instantie bedoeld voor de 'normale' persoonlijkheid.

Wat beoogt encounter te bereiken?

"Encounter is een menselijke communicatiewijze gebaseerd op openheid en eerlijkheid, zelfbewustheid, eigen verantwoordelijkheid, lichamelijke bewustheid, aandacht voor gevoelens en een nadruk op het hier-en-nu. Encounter is opvoeding en ontspanning in zoverre dat het probeert juiste omstandigheden te scheppen die leiden tot het optimale gebruik van persoonlijke capaciteiten"

William C. Schutz 'Grondbeginselen van encounter'

3.2.2. Gestelde verwachtingen aan het Ik

Welke verwachtingen worden aan de individuele groepsleden gesteld?

1. *Openheid en eerlijkheid.*

Wanneer je open en eerlijk ten opzichte van je zelf en anderen bent, zal je weinig hinder ondervinden van lichamelijke en mentale spanningen. Dit betekent dat je de te besteden energie kunt inzetten ten behoeve van:

- ✓ Je persoonlijke groei en ontwikkeling.
- ✓ Het hoofd bieden aan problemen en conflicten.
- ✓ Het tonen en uiten van betrokkenheid.
- ✓ Enzovoorts.

Wanneer je niet open en eerlijk bent ten opzichte van je zelf en anderen, dan kost het je enorm veel energie om gevoelens, ideeën, geheimen, opvattingen, voor anderen te verbergen. Niet bewust! Hierdoor ontnem je jezelf iedere vorm van spontaniteit, omdat de angst dat je je 'verspreekt' -je werkelijke gevoelens ten opzichte van de ander 'verraadt'- vereist dat je constant in gezelschap op je hoede moet zijn. Het zal je duidelijk zijn dat dit een energie verslindende activiteit is, die bovendien haar neerslag vindt in het lichaam: bijvoorbeeld in de vorm van een licht prikkelbare maag, nek en schouderpijnen, krampachtige bewegingen, slechte ademhaling, hoofdpijnen, en dergelijke.

Opmerking: hierbij wordt steeds uitgegaan van personen die lichamelijk niet deze klachten zouden vertonen, wanneer zij hun gevoelens, ideeën, verwachtingen, e.d. vrij zouden (kunnen) uiten. Uiten hoeft niet verbaal uiten te betekenen!

Binnen een groep wordt van het groepslid verwacht dat hij/zij eerlijk en open is. Dit geldt uiteraard ook voor een groepsleider!

2. *Bewustzijn.*

Als groepslid, in feite wordt hier bedoeld: als mens, dien je steeds open te staan voor het bewustzijn. Anders gezegd:

- ✓ Wees bewust wat je lichaam voelt en/of aanvoelt.
- ✓ Wees bewust welke behoeften (en motieven) je hebt.
- ✓ Wees bewust welke systemen en methoden je door de jaren heen hebt ontwikkeld om je zelf en anderen te bedriegen; voor te liegen; onheus te bejegenen.
- ✓ Wees bewust wat de consequenties zijn van je eigen handelen.

Niets overkomt je 'zomaar'! Door je bewust te zijn van je zelf, het Ik, ben je in staat om gefundeerde besluiten te nemen. Dit wil echter niet impliceren dat het nemen van gefundeerde besluiten, slechts een rationele en zakelijke aangelegenheid is!

3. *Vrije keuze.*

Het deelnemen aan een of meerdere groepen is altijd een vrijwillige keuze!

4. *Verantwoordelijkheid.*

Binnen de groep neemt de persoonlijke verantwoordelijkheid een bevoorrechte positie in. Een ieder is verantwoordelijk voor zijn/haar eigen handelen, optreden, uitspraken, wensgedachten, meningen, visies, leefwijze, verleden, heden en toekomst. Met andere woorden: *jij bent verantwoordelijk voor jezelf*. Dit wil echter niet zeggen dat ik mij niet verantwoordelijk voor jou kan en mag voelen. Alleen bepaal ik zelf hoeveel ik mij zelf verantwoordelijk voel ten aanzien van jou!

5. *Natuurlijkheid.*

De groep is niet gediend met kunstmatigheid. Het is daarom ook dat van te voren het groepsproces of het persoonvormende element niet kan worden ingevuld. Zowel als groepslid, en als groepsleider, speel je in op de gebeurende gebeurtenissen. Of zoals men binnen de encounter pleegt te zeggen: "Volg de energie van de groep". Of zoals Carl Rogers het heeft vastgelegd in de term: "Free-floating". Dit houdt in dat je als groepslid en als groepsleider open moet staan voor veranderingen die binnen de groep plaatsvinden. Natuurlijk heeft dit gevolgen voor je voorbereidingen, omdat je op deze manier veelzijdiger, alerter en doortastender zult moeten optreden.

Waarom is deze natuurlijkheid belangrijk? Omdat de invulling vanuit de groep zelf komt en/of vanuit een groepslid. Hierdoor is iemand zelf instaat om te bepalen of hij/zij de uitdaging wil aangaan. Anders gezegd: alles wat je doet of zegt heeft gevolgen voor zowel jezelf als voor anderen. Daarom kun je zowel over de oorzaak als over het gevolg praten, omdat het binnen de groep is ontstaan. Gestoeld op het hier-en-nu principe. Indien je van 'buitenaf' situaties en/of problemen inbrengt, zal dit de betrokkenheid van de onderlinge groepsleden sterk verkleinen, **tenzij** je deze 'ervaring van buitenaf' terug leidt naar het heden en naar de groep. De ervaring uit het 'verleden' dient dan als referentiekader, als voorbeeld voor de gevoelens en/of handelwijze die je *ook nu nog* ten aanzien van een soortgelijke problematiek hanteert.

6. *Levenswijze.*

Binnen de hier beschreven methode wordt de persoonlijkheidsontwikkeling van een deelnemer beïnvloed. Misschien dat bepaalde visies door de deelnemers in hun dagelijkse omgang met anderen en zichzelf worden geïntegreerd. Misschien ook niet. Toch kun je pas een goed gevoel aan deze manier van werken overhouden, wanneer je bij je zelf veranderingen ontdekt en je het je zelf toestaat om de veranderingen te ontdekken. Bijvoorbeeld:

- ✓ Veranderingen in de manier van denken.
- ✓ Veranderingen in de manier hoe te handelen in bepaalde situaties.
- ✓ Veranderingen in de manier hoe je met iemand omgaat.
- ✓ Veranderingen in de manier hoe dat je met conflicten omgaat.
- ✓ Veranderingen in de manier zoals je tegen je zelf aankijkt.

Een van de belangrijkste dingen die te ontdekken valt, is de persoonlijke verantwoordelijkheid en het leven in het hier-en-nu. Met andere woorden: jij bent verantwoordelijk voor alles wat je bent, en hierdoor ben je ook instaat om te veranderen. Wanneer je dat wilt! Alles wat je beleeft of voelt, voel je **HIER** en **NU**. Hierdoor hoef je anderen niet langer meer de schuld te geven van jouw probleem, conflicten en/of handelwijzen, want jij bent zelf verantwoordelijk. Wanneer je dit goed tot je door laat dringen en ook dienovereenkomstig handelt, zul je hopelijk een gevoel van vrijheid en zelfstandigheid ervaren. En veel minder een gevoel van afhankelijkheid; het verstoppen van je eigen verantwoordelijkheid en je zelf verstoppen achter een deterministische houding: 'Het gebeurde gewoon. Ik kan er ook niets aan doen'.

3.2.3. Het doel

Het doel van deze werkwijze is om een 'open' groep te krijgen, waar binnen de deelnemers en jij als groepsleider tot persoonlijke ontplooiing kunnen komen. Hoe dieper op zaken wordt ingegaan, binnen de groep, hoe meer vertrouwen de deelnemers in elkaar gaan stellen, hoe intenser het saamhorigheidsgevoel zal zijn.

3.2.4. Beperkingen van groei en ontwikkeling

De mens is steeds in beweging op de ladder van groei en ontwikkeling van het eigen Ik. Wanneer er sprake zou zijn van een onbeperkte groei en ontwikkeling, dan zouden alle mogelijkheden van het Ik tot ontwikkeling kunnen komen. Toch is dat niet zo, omdat drie belangrijke factoren dit beletten, te weten:

1. Fysieke schade.
2. Emotioneel trauma.
3. Beperkt gebruik

Ad [1]: Fysieke schade

Slechte voeding, verkeerde handelingen en bewegingen, sterke mentale belasting die haar neerslag vindt in het lichaam, lichamelijke gebreken, alcohol en nicotine, drugs, (chemische) medicijnen, zijn enkele oorzaken die de ontwikkeling van het lichaam ernstig kunnen aantasten. Dit kan op haar beurt *weer* een extra psychische belasting veroorzaken, of de persoonlijkheid aantasten of de beschikbare energievoorraad gedeeltelijk of geheel verbruiken.

Ad [2]: Emotioneel trauma

Onder een emotioneel trauma wordt het volgende verstaan: Iedere keer wanneer je een gevoel wilt uiten, maar dit niet doet om een mogelijk conflict te vermijden, blijft erin het lichaam een spanningsgevoel achter. Wanneer hetzelfde conflict of dezelfde conflictdreiging zich herhaalt, en je steeds opnieuw het uiten van het gevoel afremt of zelfs ontkent, zal de spanning die in het lichaam achterblijft een chronisch karakter gaan vertonen. Bijvoorbeeld in de vorm van een constant gespannen kaakspier of frequente hoofdpijnen of een stijve nek. Op het moment dat het voor jou 'normaal' wordt om in bepaalde situaties de conflictdreiging af te remmen, waarbij de spanning een chronisch karakter heeft verworven, spreken we van een emotioneel trauma.

LET OP: Ieder mens kent verschillende emotionele trauma's

Emotionele trauma's beïnvloeden de emotionele ontwikkeling van een persoon. Tevens ondergaat het lichaam een verandering, een chronische gespannenheid, en wordt de emotionaliteit op dat betreffende gebied ook aangepast. Anders gezegd: het lichaam kent bepaalde basisspanningen die erger of pijnlijker worden naarmate een persoon met een conflict in aanvaring dreigt te komen. Bij de meeste van deze conflictdreigingen is sprake van overdracht. Dit wil zeggen dat de betreffende persoon een conflictsituatie uit het verleden 'herkent' in de nieuwe conflictdreiging.

Ad [3]: Beperkt gebruik

Beperkt gebruik klinkt niet alleen eenvoudig, het is ook eenvoudig. Als baby, peuter, kind, puber en jong volwassene leer en ontwikkel je verreweg de meeste handelingen, denkpatronen en uitingsvormen. Welke handelingen je leert is ondermeer van je sociale omgeving, de school en de samenleving afhankelijk. Tezamen met je natuurlijke aanleg, voor zover als die gevraagd is, bepalen zij hoe je optreedt, denkt, voelt en handelt. Toch is jouw manier van uiten slechts een van de vele manieren. Anders gezegd: Wanneer jij, met dezelfde aanleg, in een ander milieu zou zijn geboren en opgevoed, is het waarschijnlijk dat jij een andere manier van uiten had ontwikkeld. Wat wil ik hiermee zeggen? Dat je slechts beperkt gebruik maakt van je in potentie aanwezig zijnde kwaliteiten en wel omdat:

- ✓ Deze nooit ontwikkeld zijn.
- ✓ Deze op een andere wijze zijn ontwikkeld en worden gebruikt.
- ✓ Deze op een verkeerde wijze zijn ontwikkeld. Je ondervindt er hinder van.

Dit beperkte gebruik geldt zowel voor je lichamelijke ontwikkeling, als voor de mentale ontwikkeling. Wanneer je jezelf op bepaalde terreinen gaat specialiseren, bijvoorbeeld door piano te gaan spelen, stimuleer je de ontwikkeling van de vingers, het muzikale gehoor en je muzikale talenten. Tegelijkertijd ontnem je jezelf de mogelijkheid om andere terreinen even sterk te ontwikkelen. Bijvoorbeeld rugby, omdat voor deze sport een andersoortig coördinatiegevoel en gebruik van het lichaam wordt verlangd.

3.2.5. Drie basisbehoeften van het Ik ten aanzien van de groep

De drie basisbehoeften van het Ik ten aanzien van de groep zijn:

1. Opgenomen worden.
2. Beheersing.
3. Genegenheid.

Ad [1]: Opgenomen worden

Een ieder kent de behoefte om in een of meerdere groepen te worden opgenomen. Hierbij speelt angstgevoel een belangrijke rol, te weten:

- ✓ De angst om van de groep te worden uitgestoten.
- ✓ De angst dat het opgenomen worden in de groep gelijk staat aan het verliezen van de eigen identiteit.
- ✓ De angst dat anderen meer aandacht krijgen, dan jij. Waardoor jij niet in staat bent om je zelf voldoende te ontplooien.
- ✓ De angst voor het onbekende, dat verscholen gaat in de toekomst van de groep.

Het is belangrijk dat groepsleden een duidelijke keuze maken of ze lid van een groep willen worden, en welke beweegredenen hieraan ten grondslag liggen. De drie vormen van deelname aan een groep. Deze drie vormen hebben uiteraard allemaal betrekking op het opgenomen worden binnen een groep.

Ondersociaal

Kenmerken: wanneer je een persoon bent die buiten de groep dreigt te vallen, dan heb je de neiging om je zelf aan de groep te onttrekken. Of introvert te gaan handelen. Je zult het verlangen hebben om niet verstrikt te raken in verwickelingen, conflicten en gevoelens van anderen. Bovendien hecht je er grote waarde aan om je privé-leven voor de groep af te schermen. Je hebt een sterke neiging om zelfgenoegzaamheid als verdedigingsmechanisme te hanteren om zo zonder anderen te kunnen leven. Je hebt het gevoel dat anderen geen of onvoldoende aandacht aan je schenken. Je grootste angst is om te ontdekken dat je waardeloos bent. Deze angst wordt in het bijzonder gevoeld door het gevoel dat je voor anderen onbelangrijk bent. Wat voor jou slechts een bevestiging is dat anderen jou dulden, maar niet mogen.

Over-sociaal

Kenmerken: je bent voortdurend opzoek naar anderen, en je wilt ook dat de anderen opzoek zijn naar jou. Je hebt een extroverte handelingswijze. Tegelijkertijd ben je bevreesd dat anderen je zullen negeren. Je onbewuste gevoelens zijn vrijwel identiek aan die van een introvert persoon, maar de handelwijze staat hier haaks op. Je zult er zelf zorg voor dragen dat anderen je opmerken, aandacht schenken en omgeven. En wel omdat je het alleen-zijn niet verkiest. Binnen groepen ben je nadrukkelijk aanwezig en je dringt jezelf op aan de groep. Je bent een intensieve en exhibitionistische deelnemer. Iemand die gemakkelijk anderen deelgenoot maakt van zijn privacy, zonder hierin echt open en eerlijk te zijn. Maar anderen wel graag die indruk wil geven.

Sociaal

Kenmerken: je hebt geen directe problemen met het alleen zijn, of om je tijd met anderen door te brengen. Je neemt, al naar gelang de groepsactiviteit, intensief deel aan de groep. Je voelt je niet bedrukt of angstig in de groep. Je voelt je zelf betrokken bij anderen, maar je kunt ook afstand bewaren wanneer je dit goedgevindt. Je beschouwt je zelf als een waardevolle persoon. Iemand die zowel zich zelf als anderen iets heeft te bieden.

Ad [2]: Beheersing

Het beheersen van machts-, gezags-, en beïnvloedingssystemen is een tweede belangrijke basiskenmerk van het Ik ten aanzien van de groep. Het willen beheersen van situaties waarin deze systemen zich voordoen, kan variëren van de wens zelf macht over anderen uit te oefenen tot aan de wens om door anderen te worden geleid. Op cruciale momenten, bijvoorbeeld tijdens besluitvormingen, gaat deze zucht naar beheersing een belangrijke rol spelen. Een beginnende groep krijgt meestal met leidingproblemen te maken, na de fase 'om in de groep te worden opgenomen'. Het is een zoeken, vinden en veroveren van de te vergeven rollen en posities binnen de groep. Binnen de beheersende factor van een groep, maak ik onderscheid tussen drie vormen van persoonlijkheid, te weten:

De abdicrate persoonlijkheid

Kenmerken: je hebt geen behoefte, neiging of de wens om binnen de groep een leidende rol op je schouders te nemen. Je prefereert ondergeschikte rollen, waar binnen je afstand kunt doen van je macht. Je wilt jezelf niet verantwoordelijk voelen voor de besluiten die in de groep worden genomen. Je geeft geen leiding aan de groep, ook niet wanneer dit door een gegeven omstandigheid noodzakelijk wordt.

De autocrate persoonlijkheid

Kenmerken: je bent een persoon die uiterst dominant aanwezig is binnen een groep, en zich ook dienovereenkomstig gedraagt. Je neemt de leiding van de groep (te) graag in handen. Je wilt de groep beheersen en bent bang dat anderen niet door jou worden beïnvloed, zodat zij misschien jou kunnen domineren. Je bent net als een abdicrate persoonlijkheid niet instaat om je verplichtingen t.o.v. de groep en je zelf na te komen. Door dit zowel voor de ander als voor je zelf te verbloemen, probeer je iedere keer opnieuw te bewijzen dat je hier wel toe instaat bent. Hoe? Door te veel hooi op je vork te nemen, en hierdoor een te grote verantwoordelijkheid.

De democratische persoonlijkheid

Kenmerken: je voelt je binnen de groep op je gemak. Het valt je dan ook niet moeilijk om zowel bevelen op te volgen, als om bevelen of orders, te geven. Je hebt voor je zelf het probleem rondom de begrippen macht en leiding opgelost. Het vormt dan ook geen bron voor problemen. Je twijfelt niet aan je eigen kunnen noch aan je vaardigheid om zelfstandig besluiten te kunnen nemen. Je besteedt geen of nauwelijks, tijd en energie aan vragen hoe anderen jouw tekortkomingen zullen classificeren. Bijvoorbeeld of je onbekwaam bent, of dat je dom bent.

Ad [3]: Genegenheid

Genegenheid heeft betrekking op het persoonlijk-, emotionele- en intieme contact binnen (groeps-) relaties. Het wordt gerekend tot de laatste stap van het groepsproces. Met andere woorden: pas op het moment dat je opgenomen bent in de groep, je vertrouwd bent geraakt met de regels en gedragscodes en je duidelijkheid hebt verworven over de posities en rollen van zowel je zelf als van de overige groepsleden ben je in staat om diepgang aan de contacten met anderen te geven. In de vorm van genegenheid te uiten en te tonen. Ook hier onderscheid ik drie vormen van genegenheid tonen binnen de groep, te weten:

Onder-persoonlijk

Kenmerken: Je hebt geen behoefte om met een of meerdere personen uit de groep, op intieme voet te staan. Je hebt de neiging om dit soort vormen van genegenheid uit de weg te gaan. Evenals het fysiek en verbaal tonen van affectiegevoelens ten opzichte van anderen. Je bent niet iemand die veel genegenheid geeft of ontvangt. Je wilt, bewust, een emotionele afstand tussen jou en de groep inbouwen. Je maakt deze wens ook meerdere keren aan de groep duidelijk. Je houding wordt je ingegeven door de angst die bij je leeft. Hierdoor wantrouw je de gevoelens van anderen tegenover jou. De angst heeft vooral betrekking op de mogelijkheid dat de ander je niet aardig vindt of niet om je geeft. Op het onbewuste niveau ben je echter *wel degelijk* opzoek naar een bevredigende genegenheidrelatie. Deze discrepantie in gevoelens maakt het voor jou een stuk moeilijker om op een ontspannen manier met anderen om te gaan. Je zult liever gebruik maken van een eenvoudige techniek: Je bent tegen iedereen oppervlakkig vriendelijk, waardoor je een grote mate van schijnintimiteit kweekt, zonder je zelf daarbij bloot te hoeven geven. Bij deze vorm van genegenheid speelt de angst, dat de ander je niet lief maar zelfs vervelend vindt, een grote rol.

Over-persoonlijk

Kenmerken: Je bent opdringerig in het tonen van je genegenheid ten opzichte van anderen. Je wilt graag met anderen op een zeer intieme voet leven. En je verlangt van de ander dat hij/zij dit ook met jou doet. Je wilt bemind worden om zo je angst, om verstoten en niet bemind te worden, te verkleinen. Je hanteert de slimme techniek van openlijke bijval, het bijzonder persoonlijk worden wat tot exhibitionisme neigt, het in vertrouwen nemen van anderen door indringerig te zijn. Al manipulerend probeer je vrienden geheel voor je zelf te winnen. Je kunt het niet tolereren wanneer een vriend(in) een ander meer aandacht schenkt.

Persoonlijk

Kenmerken: Je ondervindt geen noemenswaardige problemen bij het uiten, of tonen, van affectie. Je voelt je binnen de groep of relatie op je gemak en toont genegenheid indien dit nodig is. Je weet zowel een emotionele afstand tot de ander te bewaren, als ook intiem met de ander overweg te kunnen, afhankelijk van de situatie. Je vindt het belangrijk dat anderen je aardig vinden, maar het is geen "moet". Als je genegenheid toont is het een oprechte vorm van genegenheid. Je bent in staat om ook fysieke genegenheid te tonen. Onder andere in de vorm van een omhelzing.

3.2.6. Het groepsproces

In deze paragraaf wil ik het groepsproces beschrijven. In grove lijnen ziet het groepsproces er als volgt uit:

1. De leden van de groep nemen een besluit of ze tot de groep willen behoren en wie verder deel gaat uitmaken van de groep: de inclusie fase.
2. De leden ontdekken, bepalen, veroveren hun plek binnen de groep: de beheersingsfase.
3. De leden beslissen hoe intiem ze met andere groepsleden worden: de genegenheidsfase.
4. Afscheid nemen van de groep.

De groepsleden zien de groepsleider vaak als een identificatiefiguur, of een persoon om zich tegen af te zetten. Het is dan ook niet verwonderlijk dat groepsleden, aan het begin van iedere fase, zich eerst concentreren op hun relatie met de groepsleider. En pas daarna hun aandacht op de overige groepsleden gaan richten.

Ad [1]: De inclusie fase: 'Het behoren tot'

In deze fase wordt de groep samengesteld. Hierin bepaald ieder persoon afzonderlijk of hij deelneemt aan de groep. Verder worden in deze fase de groepscodes en groepsafspraken bepaald. En vastgelegd. Het is voor de groepsleden een spannende gebeurtenis *of* en *hoe* ze door de groep worden opgenomen. Het is in deze inclusie fase belangrijk om als deelnemer van de groep je beweegreden duidelijk voor ogen te hebben. Als groepsleider dien je in deze fase van het groepsproces op de volgende aspecten alert te zijn:

- ✓ Je hebt een voorbeeldfunctie voor de groep. Wanneer jij, bijvoorbeeld, iedere keer te laat op een bijeenkomst verschijnt, dan zullen ook de groepsleden gemakkelijker te laat komen, ook al is er uitdrukkelijk afgesproken dat de bijeenkomsten om stipt 20.00 uur beginnen.
- ✓ Wanneer je jezelf gereserveerd of terughoudend ten aanzien van de groep opstelt, dan zal de groep zich niet 'op haar gemak voelen'. Wanneer jij echter open en eerlijk ten aanzien van de groep bent, spontaan en kwetsbaar, dan zal ook de groep de neiging vertonen om zich open te

stellen en zich vertrouwt te voelen.

- ✓ Je dient als groepsleider bewust te zijn van jouw verantwoordelijkheid en afdoende te beseffen dat de groepsleden voor hun eigen handelen, woorden en daden verantwoordelijk zijn.

De groepsleden zullen, wanneer ze jou als groepsleider hebben geaccepteerd, de aandacht op elkaar richten. In deze interactie wordt grotendeels bepaald welke graad van binding de leden onderling voor elkaar voelen.

Ad [2]: De beheersingsfase

Nadat de groep is samengesteld, worden de volgende vragen beantwoord:

- ✓ Welke rollen en posities zijn er binnen de groep te verdelen?
- ✓ Hoe worden de rollen en posities verdeeld?
- ✓ Wie is verantwoordelijk voor de besluitvorming binnen de groep?
- ✓ Wie bepaalt de meningsvorming van de groep?
- ✓ Hoe wordt er gewerkt?

Ieder lid zal zichzelf de vraag gaan stellen of hij veel of weinig verantwoordelijkheid in de groep heeft, en/of hij veel of weinig invloed op de groep heeft. Voor de groepsleider houdt deze fase onder meer het volgende in:

- ✓ Groepsleden zullen een strijd met je aangaan over zaken als macht, invloed, bestuur en structuur.
- ✓ Sommige leden zullen proberen om macht aan je te onttrekken; terwijl anderen juist hun verantwoordelijkheden bij jou neer willen leggen.
- ✓ Groepsleden zullen de neiging vertonen om je bekwaamheid in twijfel te trekken, bijvoorbeeld door het uiten van teleurstellingen. Of door juist begrip te tonen voor de moeilijke positie waarin je verkeert als groepsleider. Of door intimidatiepogingen om de groep tegen je op te zetten.

Nadat 'de strijd' gestreden is, zullen de groepsleden het strijdvizier op elkaar gaan richten. Daarbij draait het niet zelden om een merkwaardig verschijnsel. Namelijk het volgende: De leden van de groep zullen proberen om de goedkeuring en/of sympathie van de groepsleider te verwerven, ten koste van de overige groepsleden. Waardoor zij in staat zijn om zijn/haar aanspraken op een bepaalde rol, of positie, binnen de groep veilig te stellen. Het zal je duidelijk zijn dat het gevecht, om de machtsverhoudingen binnen de groep, pas nu in alle hevigheid zal losbarsten.

Ad [3]: De genegenheidsfase

Wanneer de posities en rollen binnen de groep zijn verdeeld, en de problemen rond de beheersing van de groep grotendeels zijn opgelost, komen de genegenheidsproblemen centraal te staan. De groep is op zoek naar een emotionele eenheid. De leden van de groep worden vaak geteisterd door positieve gevoelens tegenover elkaar, door jaloezie gevoelens; door vijandige gevoelens, en door 'groepjes'- vorming binnen de groep als geheel. Voor jou als groepsleider betekent dit weer de nodige waakzaamheid. Vooral ten aanzien van de volgende punten:

- ✓ Groepsleden willen graag weten of je van hen houdt. Indien je de term 'houden van' ontoepaselijk vindt, dan mag je deze ook vervangen door 'positieve gezindheid'.
- ✓ Niet zelden spelen het uitwisselen van genegenheid, de seksuele aantrekkingskracht, onbeantwoorde liefde en gevele, een belangrijke rol binnen de groep.
- ✓ De groep begint te 'ontdooien' en wordt warmer en hartelijker in de omgang.
- ✓ Groepsleden 'verdenken' je al vrij snel van het feit dat je aan andere groepsleden de voorkeur geeft. Bijvoorbeeld door hen aardiger te vinden of door meer met hen op te trekken.

Voor groepsleden houdt deze fase in dat iedere interactie door positieve of negatieve genegenheid gevoelens wordt gedomineerd. Er ontstaat in de groep een sterker saamhorigheidsgevoel. Tevens zullen de contacten een grotere diepgang kennen.

Ad [4]: De afscheidsfase

Kenmerken van de afscheidsfase:

- ✓ De absentie verhoogt en te laat komen wordt een frequent verschijnsel.
- ✓ De leden zijn tijdens een bijeenkomst vaker 'afwezig'. Bijvoorbeeld dagdromen.
- ✓ De leden vergeten steeds vaker hun spullen mee te nemen.
- ✓ De goede kanten en het belang van de groep, worden steeds vaker het mikpunt van cynische en sarcastische opmerkingen.
- ✓ De betrokkenheid bij de groep wordt minder.
- ✓ Steeds frequenter haalt de groep gezamenlijke herinneringen op.
- ✓ Openliggende kwesties, en onbeantwoorde vragen, worden behandeld.

Het afscheidproces:

Tijdens deze fase ondergaat de groep het afscheid nemen op een tegengestelde wijze als het hiervoor beschreven groepsproces. Dus eerst afscheid nemen vanuit de genegenheid, dan vanuit de beheersing en tot slot vanuit de inclusie. Hoe ziet het afscheid nemen eruit?

- ✓ Allereerst wordt er in de groep de persoonlijke positieve en negatieve gevoelens behandeld. (Genegenheid)
- ✓ Daarna wordt de aandacht van de persoon naar de groepsleider gelegd. En worden de beweegredenen behandeld waarom men het eens of oneens bent geweest met de aanpak van de groepsleider. (Beheersing)
- ✓ Tot slot komt de inclusie aan bod. Hierin wordt bekeken *of* en *hoe* de groep door zou kunnen gaan.

Verder wordt de binding tussen de leden besproken. Als laatste wordt er naar de toekomst gekeken. Wat gaat ieder groepslid in de nabije toekomst ondernemen?

Wat voor soort reacties kun je bij een afscheid verwachten?

- ✓ Groepsleden verwijderen zich steeds verder van de groep naarmate het einde van de groep dichterbij komt. Zowel gevoelsmatig, als ook door het regelmatig niet verschijnen tijdens groepsbijeenkomsten.
- ✓ Groepsleden kunnen de groep op een denigrerende manier benaderen. Voorbeeld: "Zo geweldig was de groep ook niet, dat ik jullie zal missen!"
- ✓ Groepsleden kunnen bepaalde leden of de groepsleider verantwoordelijk stellen voor het beëindigen van de groep en zelfs hierdoor vijandig gedrag gaan vertonen.
- ✓ Groepsleden kunnen geen afscheid nemen. Bijvoorbeeld omdat ze:
 - Dat nooit geleerd is.
 - Herinnert worden aan een slechte ervaring met afscheid.
 - Geen echte binding met de overige leden van groepen hebben opgebouwd.
 - Erg geëmotioneerd zijn en hierdoor het afscheid uit blijven stellen.

Een absoluut einde is voor veel mensen een tot leven geblazen nachtmerrie. Daarom zullen mensen proberen om het absolute van het einde om te zetten in een *weezien*. Of dit nu geldt voor de dood en een weezien in de hemel, of voor een groep die graag in de toekomst een reünie wil organiseren. De reünie is een techniek om de pijn van het afscheid nemen te vereenvoudigen. In de praktijk vindt een dergelijke reünie slechts zelden plaats. En als er al een reünie tot stand komt, dan valt deze vaak enorm tegen. Waarom? Omdat de motivatie van reünie opgesloten ligt in het afscheid nemen. Wanneer je eenmaal afscheid hebt genomen, dan wordt het hoofdstuk: groep, afgesloten. Bij een reünie krijgt het hoofdstuk: groep, plots een vervolg. Wat uiteraard onmogelijk is, omdat je in de tussentijd

niet stil hebt gezeten. Je bent, bijvoorbeeld, al actief in andere groepen. Het verschijnsel reünie tijdens het afscheid nemen van een groep is een geoorloofd middel en hoeft dan ook niet ontraden te worden!

Opmerking: als groepsleider sta je tijdens het groepsproces, gelijktijdig binnen en buiten de groep. **Hoe?** De verantwoordelijkheid voor de beheersmatige kant, de procesbegeleidende kant, als ook de inhoudelijke kant rust in jouw handen! Dit zijn activiteiten die **buiten** de groep gebeuren. Tijdens oefeningen, opdrachten, en besprekingen neem je actief deel aan de groep. Waarom? Omdat ook jij een mens bent met gevoel, ideeën, waarden, normen, visie en tekortkomingen. Het doel hiervan is dat de groep open en eerlijk wordt, dat de groep mede vertrouwen in elkaar stelt, en dat de groepsleider ontdaan wordt van zijn onschendbaarheid. Je bent in staat om de groep iets aan te bieden en de groep jou. Jij leert de groep bepaalde vaardigheden, terwijl de groep jou in staat stelt om je eigen vaardigheden verder te ontwikkelen. Anders gezegd: er is tussen de groepsleider en de groep geen sprake van een eenrichtingsverkeer. De interactie is wederzijds.

3.3. Groepsafspraken

Iedere groep kent haar eigen afspraken ten aanzien van normen, waarden, grenzen, gedragscodes en dergelijke. Gedeeltelijk worden deze afspraken non-verbaal en onbewust gemaakt; terwijl het andere gedeelte bewust en verbaal worden aangegaan.

Hoe breng je de afspraken over op de groep?

Dat hangt zeer sterk af van de **soort** groep, en de **situatie** waarin de groep zich bevindt. Als groepsleider zul je zelf de beslissing moeten nemen wanneer je een of meerdere afspraken aan de orde stelt. Op de volgende bladzijden tref je een aantal afspraken aan, waaraan een groep en de groepsleider zich kunnen houden.

Afspraken

1. Spreek af **waar** de bijeenkomsten plaatsvinden. Op **welke** dag van de week en op **welk tijdstip** de bijeenkomsten beginnen.
2. Spreek af **hoe lang** iedere bijeenkomst duurt.
3. Spreek af **wanneer** de laatste bijeenkomst zal plaatsvinden en hoe de groep zal worden afgesloten.
4. Informeer nieuwe deelnemers over het doel van de bijeenkomsten en de organisatie als geheel. Verschaf nieuwe deelnemers inzicht in de voorwaarden en de huisregels van de organisatie/groep.
5. Spreek af wat de kosten zijn die aan de deelname zijn verbonden en hoe dat de wijze van betalen zal plaatsvinden.
6. De interactie binnen de groep moet open en eerlijk zijn, zodat er effectiever, doelmatiger en op een meer bevredigende wijze kan worden samengewerkt. Leugens, ook een leugentje voor bestwil, werkt belemmerend en tast het onderlinge vertrouwen aan.
7. Probeer je bewust te zijn van lichamelijke spanningen (en/of vormen van onvermogen) in het uiten en tonen van je gevoelens. Wanneer je hinder ondervindt van dergelijke spanningen stop dan met je activiteit en verwijder eerst de spanning uit het lichaam. Hoe? Door een lichaams oefening, een spelopdracht of een vertrouwens oefening.
8. Wees alert op de (non-verbale) communicatie van zowel jezelf, als van de ander.
9. Praat, handel, voel en uit je zelf in het **HIER en NU**.
10. Sieraden kunnen bij oefeningen en opdrachten uiterst hinderlijk zijn. Hetzelfde geldt ook voor gespen, schoenen en dergelijke. Ook wordt aangeraden om geen horloge te dragen. Eventueel buiten de groepsleider om. Waarom? Om groepsleden tot het hier en nu en de plaats van handeling te beperken, zonder een eventuele tijdsdruk te ervaren.
11. De ruimte waar de bijeenkomsten plaatsvinden dient zoveel mogelijk leeg te zijn. Stoelen, kasten, tafels, kisten vormen vaak een hinderlijk obstakel. De deelnemers kunnen op kleden, kussens zitten, liggen of staan. Waarom? Het zitten op een stoel, eventueel achter een tafel, werkt passief. Bovendien wordt het (soms) moeilijker om duidelijk zicht te hebben van de lichaams houdingen.
12. Zorg ervoor dat je geen hinderlijke kledingstukken draagt. Je moet je vrij kunnen bewegen en ademen. Bovendien kunnen de kleren gemakkelijk smerig worden.
13. Probeer de activiteiten van de groep zoveel mogelijk te concentreren binnen de ruimte. Tenzij dit nodig is voor een oefening. Waarom? Omdat je anders als groepslid of als groepsleider, het overzicht over de groep verliest.
14. Koffie, thee, alcoholische dranken en eten worden gedurende de bijeenkomst niet toegestaan.

15. Tijdens de bijeenkomst geldt een rookverbod.
16. Gedurende de pauzes mag er buiten het oefenlokaal worden gerookt.
17. Het staat groepsleden vrij om op een fysieke manier zijn/haar gevoelens tot uitdrukking te brengen.
18. Wanneer er tijdens een oefening, gesprek of spelopdracht een stoeipartij ontstaat, dan gaan de overige groepsleden voor de radiatoren en andere gevaarlijke objecten staan.
19. Tijdens het vechten, al dan niet in de vorm van een oefening, mag er niet met de vuisten worden geslagen. Het vechten blijft beperkt tot het worstelen, armdrukken of een krantengevecht. Ook tijdens het vechten is iedereen verantwoordelijk voor zichzelf en wat er met hem/haar gebeurt.
20. Wanneer een groepslid aan een ziekte lijdt; lichamelijk en/of mentaal gehandicapt is, dient hij/zij hier de groep en de groepsleider van op de hoogte te stellen.
21. Iedereen is verantwoordelijk voor zichzelf en alles wat er tijdens een bijeenkomst met hem/haar gebeurt.
22. Probeer binnen de groep je vragen, opmerkingen en kritieken zonder al te veel omwegen te stellen.
23. De uitdrukking: 'Ik kan het niet', wordt bijna automatisch vervangen door: 'Ik wil het niet'. Waarom? Omdat de uitdrukking: 'Ik kan het niet', impliceert dat het buiten jou macht ligt om iets te leren, te ontdekken, te veranderen, aan te passen. Meestal wil je met deze uitdrukking zeggen dat je het niet durft om een bepaalde drempel te nemen.
24. Praat nooit in de 'wij'-vorm. Ook niet als je namens de groep spreekt. Praat altijd in de 'Ik'-vorm. Waarom? Omdat bij de 'wij'-vorm je eigen verantwoordelijk minder voelbaar is. Je hebt de verantwoordelijk uitgespreid over meerdere personen. Vergeet nooit dat iedereen binnen de groep zijn/haar eigen verantwoordelijkheid moet dragen en dus ook namens zichzelf dient te spreken.
25. Praat steeds tegen de persoon voor wie je opmerking, vraag, en kritiek is bedoeld. Voorkom om via een intermediair, bijvoorbeeld de groepsleider, over iemand te praten die zelf ook in de ruimte aanwezig is.
26. Algemene termen en opmerkingen die niets zeggen dienen zoveel mogelijk worden vermeden. Voorbeelden: jij bent interessant, ik ben nieuwsgierig, jij bent grappig, ik ben verrast, jij bent vreemd, ik ben wie ik ben, ik weet het niet. In de regel is hier sprake van een verbale blokkade, die het onderliggende gevoel sterk beperkt en geen mogelijkheid biedt om zich te uiten. Laat staan te tonen aan de buitenwereld. Probeer iemand te stimuleren om wel zijn gevoelens en gedachten uit te leggen, te tonen, te uiten of te verbeelden.
27. Wanneer er binnen de groep iets gebeurt dat je niet leuk, vervelend of zelfs pijnlijk vindt, dan is het aan jou de taak om met dit gegeven iets te ondernemen, het te bespreken of het te veranderen.

28. Pas op dat je niet in herhalingen valt. Dit geldt zowel binnen een kringgesprek, een discussie, een oefening, een opdracht, als ook binnen de opbouw van de programma's van de bijeenkomsten.
29. Probeer je angstgevoelens bij de horens te pakken, in plaats van ze te vermijden. Indien de gevoelens echter van dien aard zijn dat je er grote hinder van ondervindt, bespreek deze gevoelens dan binnen de groep of met de groepsleider. Misschien dat de groep of de groepsleider een opening ziet door middel van een opdracht, een oefening, een gesprek. Vergeet echter niet dat het jouw eigen verantwoordelijkheid is of je wel of niets met die gevoelens doet! De groep en de groepsleider kunnen hierbij alleen maar een stimulans zijn.
30. Als je met de groep wilt stoppen, dan kun je dit niet afhandelen door middel van een telefoontje of een brief. Je deelt je beslissing zelf mee aan de groep.
31. Tijdens de realisatie van de taakstelling is het in principe niet mogelijk om met een groep te stoppen.

3.4. Oefeningen

De oefeningen die in deze paragraaf worden beschreven, zijn allemaal groepsoefeningen. Het doel van iedere oefening is het verbeteren van het uiten en tonen van gevoelens, en gedachten, van de deelnemers. Het zijn dus oefeningen die vallen onder de noemer: 'persoonsvormend'. De oefeningen zijn afgeleiden van bestaande technieken en benaderingswijzen en door mij vrijelijk bewerkt voor de (beginnende) groepsleider. Het effect van de oefeningen is afhankelijk van:

- ✓ Het moment waarop de oefening wordt gegeven.
- ✓ Door wie de oefening wordt gegeven.
- ✓ De samenstelling van de groep.
- ✓ De gegeven omstandigheden, zoals de ruimte, een beperkte tijdsduur, de belichting, et cetera,
- ✓ Het niveau van de groep als geheel.
- ✓ De fase van het groepsproces.
- ✓ De achtergrond van de deelnemers en de groepsleider.

Een oefening is geen statisch gegeven, en is onderhevig aan veranderingen en aanpassingen. Wanneer je het nodig acht om een oefening aan te passen, te actualiseren, of om te bouwen, dan staat het je vrij om dit naar eigen inzicht te doen.

Blok 1: vertrouwensoefeningen

Bij vertrouwensoefeningen staat de onderlinge samenwerking, en de afhankelijkheid van elkaar, centraal. Om de oefening tot een goed einde te brengen, heb je de medewerking van de overige groepsleden nodig. Binnen dit blok maken we onderscheid tussen oefeningen die zich beperken tot het fysieke contact en oefeningen die om een samenwerking vragen.

De fysiek georiënteerde oefeningen:

1. Vorm een tweetal. Ga samen met je partner op de grond zitten, met de ruggen tegen elkaar. Armen in elkaar haken en probeer vervolgens te gaan staan.
2. Vorm een tweetal. Ga samen met je partner op de grond zitten, met de ruggen tegen elkaar. Armen in elkaar haken en probeer vervolgens de ander weg te duwen.
3. Vorm een tweetal. Ga tegenover elkaar staan en houd elkaar bij de polsen vast. Probeer nu de ander mee te trekken.
4. Vorm een tweetal. Ga met de ruggen tegen elkaar staan. Armen in elkaar haken en beurtelings vooroverbuigen, zodat de ander op jouw onderrug ligt. Voeten van de grond.

5. *De knoop.*

Vorm een groepje van tenminste vijf personen. Vier personen vormen een cirkel, door elkaar de hand te geven. Persoon nummer vijf verlaat kort de ruimte. De vier personen beginnen nu een knoop te vormen, zonder dat de cirkel wordt verbroken. Persoon nummer vijf wordt binnen geroepen en probeert de knoop weer uit elkaar te halen. Zonder de cirkel te verbreken!

6. *Knuffeltikkertje.*

De spelleider wijst een tikker aan. Deze probeert iemand anders te tikken, die vervolgens, na getikt te zijn, de rol van de tikker overneemt. Deze probeert op haar/zijn beurt weer iemand te tikken. Om niet getikt te worden kun je, behalve weglopen, ook een groepslid gaan knuffelen. De tikker mag je dan niet aftikken. Let wel op dat je de ander niet langer dan 20 seconden mag knuffelen.

7. *Doorgeef spel*

Ga in een kring staan. Iemand geeft een onzichtbaar gebruiksvoorwerp door aan zijn of haar buurman, die het op zijn/haar beurt weer doorgeeft aan diens buurman, et cetera. Het gebruiksvoorwerp wordt niet bij naam genoemd!

8. *Het electric-boogiespel.*

Ga in een kring staan. Pak elkaar vast bij de handen. Iemand begint en geeft een elektrische stroomschok door aan zijn of haar buurman, die het op zijn of haar beurt weer doorgeeft aan diens buurman.

9. *De vallende boom.*

Ga in een kring staan. Zorg dat je dicht bij elkaar staat. In het midden van de kring gaat iemand van de groep staan. Hij sluit de ogen, en laat zich naar achteren vallen. Zorg ervoor dat je je lichaam rechthoudt! Zodat je valt als een boom. De groepsleden vangen hem op en duwen hem gelijktijdig naar de overzijde van de kring. Denk je dat je het aan durft?

10. *De indringer.*

Dit spel is bedoeld voor groepsleden die nieuw zijn in de groep; of voor groepsleden die zich niet door de groep voelen opgenomen. De groep gaat in een kring staan en zorgt ervoor dat de cirkel goed gesloten is voor indringers. Het (nieuwe) groepslid krijgt de opdracht om in het midden van de kring te gaan staan. De overige groepsleden proberen dit uiteraard te voorkomen.

11. *De uitbreker.*

Dit spel is een variant op 'de indringer' en is bedoeld voor mensen die het liefst uit de groep zouden willen breken. Hieraan kunnen verschillende redenen en grondslag liggen. Bijvoorbeeld: de groepsdruk is te groot, angst voor het vervagen van de eigen identiteit, het niet eens zijn met bepaalde beslissingen van de groep. Het betreffende groepslid gaat in het midden van de groepskring staan en probeert uit de cirkel te komen. De overige groepsleden proberen dit te voorkomen.

12. *Tikspelletjes.*

Er bestaan vele varianten op het traditionele tikspel. Ik zal nu drie van deze spelletjes beschrijven.

- ✓ *Standbeeldtikkertje:* er wordt door de spelleider een tikker aangewezen. De tikker probeert iedereen te tikken. Wanneer een groepslid is getikt, verandert hij/zij in een standbeeld en kan alleen bevrijd worden als een ander groepslid tussen zijn/haar benen door glipt.
- ✓ *Overlopen:* er wordt een loopveld uitgezet. De groep gaat aan een korte zijkant van het veld staan, terwijl de tikker in het veld gaat staan. Het doel voor de groepsleden is om zonder getikt te worden de overkant van het loopveld te bereiken. Als je door de tikker wordt aangeraakt, dan help je de tikker mee om de overige groepsleden af te tikken. Net zolang tot dat iedereen in het veld staat!
- ✓ *Visnetje:* het visnet wordt gevormd door twee groepsleden, die elkaar bij de handen vasthouden. Tijdens het spel mogen ze elkaar niet loslaten! De overige leden van de groep zijn de vissen die door het visnet moeten worden vangen. Hoe? Door een groepslid met de armen te omgeven. Als een vis is gevangen, dan vormt hij samen met een andere gevangen vis ook een visnetje. Het vissen gaat door tot dat alle vissen zijn gevangen.

13. *Het tastspel.*

Blinddoek je ogen. Of knijp je ogen eenvoudig dicht. Je begint door de ruimte te lopen. Zonder verdere begeleiding! Je gaat op zoek naar andere groepsleden. Wanneer je iemand hebt gevonden, dan probeer je hem/haar te herkennen. Hoe? Door hem/haar met je handen af te tasten. Als je weet wie je hebt gevonden, dan zeg je dit hardop. Als je 'tegenspeler' het gegeven antwoord beaamt, dan loop je verder. Op zoek naar een ander groepslid. Probeer tijdens deze oefening zo min mogelijk te praten. Als groepsleider moet je goed oppassen dat niemand tegen een deur, kast, muur of stoel opbotst.

14. *De rups.*

De groepsleden gaan naast elkaar, met de rug, op de grond liggen. Zorg ervoor dat er geen openingen of gaten zijn tussen jou en je buurman. Het laatste groepslid rolt, met een gestrekt lichaam, over de mede- groepsleden heen en sluit aan de andere zijde van de rups weer aan. Vervolgens rolt nummer twee met een gestrekt lichaam over de anderen heen. Op deze manier komt de rups in beweging.

15. *Zeewiegen.*

Vijf groepsleden gaan geknield op handen en voeten op de grond zitten. Een groepslid gaat languit op de ruggen van de vijf groepsleden liggen. Nu gaan de vijf groepsleden gelijktijdig omhoog en omlaag met hun ruggen, zodat er een deining ontstaat. Variant: de groepsleden gaan om beurten omlaag en omhoog, zodat er een golfbeweging ontstaat.

16. *Duizendpoot.*

De groep gaat in een lange rij staan. Allemaal met het gezicht naar voren gericht. De laatste van de rij gaat zitten op een stoel. De overige groepsleden gaan ook zitten, maar op de schoot van zijn/haar achterbuurman. Wanneer iedereen zit, komt de duizendpoot in beweging. Hoe? Iedereen begint gelijktijdig te lopen.

17. *Lichaamsaccenten.*

Ga in de ruimte staan en zorg ervoor dat je over voldoende bewegingsruimte beschikt. De groepsleider roept een bepaald lichaamsdeel. Bijvoorbeeld: linkerhand. Vrijwel meteen komt dit lichaamsdeel tot leven en gaat op verkenning in de ruimte. Het lichaam volgt het lichaamsdeel op haar ontdekkingstocht. In dit geval de linkerhand. De hand voelt, knijpt, friemelt, tast, de ruimte, de stoelen, de tafels, de deuren, de plinten, de lampen, de vloer, de mensen, et cetera. Na een minuut roept de groepsleider een ander lichaamsdeel, bijvoorbeeld de neus. Nu neemt de neus de verkenningstocht door de ruimte van de linkerhand over. Enzovoorts! Probeer tijdens de tocht verschillende snelheden, hoogten en bewegingen te gebruiken.

18. *Stop!*

Zet een rechthoekig speelveld uit. Aan een korte zijde gaan alle groepsleden op een rij staan. De groepsleider vraagt om een vrijwilliger, die aan de andere korte zijde van het speelveld wil gaan staan. Vervolgens lopen **om beurten** de groepsleden op de vrijwilliger af. In een rechte lijn. De vrijwilliger roept: "stop!" op het moment dat hij vindt dat een groepslid hem dicht genoeg is genaderd. Hoe bepaalt een vrijwilliger of een groepslid dicht genoeg genaderd is? Door zich te concentreren op zijn gevoel. Zodra hij bemerkt dat hij zich zenuwachtig, gespannen, bedreigd, of ongemakkelijk voelt, roept hij: "Stop!". De groepsleider vraagt vervolgens aan de vrijwilliger of het groepslid misschien te dichtbij staat of dat het groepslid alsnog dichterbij mag komen. Wanneer alle groepsleden aan de beurt zijn geweest, wordt de vrijwilliger vervangen door een ander. Het doel van dit spel is om te achterhalen hoe dicht de afzonderlijke groepsleden hun medegroepsleden tot zichzelf toelaten. Het ene groepslid zal zo op twee meter afstand moeten stilstaan, terwijl een ander groepslid de intieme cirkel mag binnentreden. Bij deze oefening gaat het er niet om hoe geweldig je bent om iedereen tot je intieme cirkel toe te laten. Het gaat erom dat je tot de ontdekking komt dat je gespannen raakt, wanneer groepslid A dichterbij komt, terwijl groepslid B tegen je aan mag staan zonder dat je enige belemmeringen, beperkingen of spanningen voelt. Probeer deze oefening serieus te doen en trek er voldoende tijd vooruit. Zorg er verder voor dat iedereen aanbod komt.

19. *Het krantengevecht.*

Voor deze oefening heb je per persoon een krant nodig. Vorm een tweetal. Rol de krant op en begin voorzichtig met de krant op je tegenstander te slaan. Tegelijkertijd maakt je allerlei kwaadaardige kreten en geluiden. Je mag geen bestaande woorden gebruiken of krachttermen. Slechts geluiden en kreten. Naarmate het spel vordert is het toegestaan om harder met de krant te slaan en om heftiger te gaan reageren. Opmerking: tot hoever je gaat wordt door jou zelf en de ander bepaald. Zie hiervoor ook de regels over het stoeien in de afsprakenlijst.

20. *Blind oversteken.*

In de ruimte plaats je een aantal tafels tegen elkaar aan. Totdat je een lange rij van aaneengesloten tafels krijgt. Plaats aan de kop en de staart van de rij tafels een stoel. Een groepslid wordt geblinddoekt, en wordt via de stoel die als opstap dient, naar het beginpunt begeleidt. Eenmaal op het beginpunt aangekomen, wordt het groepslid losgelaten. Hij krijgt de opdracht om naar het einde van de rij aaneengesloten tafels te lopen. Daar aangekomen kan hij de tafels verlaten door gebruik te maken van een stoel. Gedurende zijn behoedzame tocht over de tafels heen, wordt hij niet fysiek geleid door een of meerdere groepsleden. Hij probeert zelfstandig de andere kant van de rij tafels te bereiken. Hij wordt pas dan geleid wanneer hij te dicht bij de rand van de tafel komt en zo mogelijk eraf zou vallen. De overige groepsleden moeten dus goed opletten!

De verbaal georiënteerde oefeningen:

21. *Mijn spel.*

- ✓ Ga in een kring zitten.
- ✓ Ieder groepslid beschrijft op een vel papier een situatie uit zijn recente verleden, dat veel indruk op hem/haar heeft gemaakt.
- ✓ Als iedereen klaar is met het opschrijven van de situatie, worden alle papieren in een hoed gestopt.
- ✓ Ieder groepslid trekt uit de hoed een vel papier.
- ✓ De bijbehorende opdracht luidt: je krijgt drie minuten bedenktijd om de beschreven situatie van het vel om te zetten in spel.
- ✓ Na de drie minuten voeren de groepsleden om beurten hun spelfragmenten op.
- ✓ Herkent iemand het spelfragment als zijn/haar eigen gebeurtenis? Kloppen de handelingen nog wel? Klopt het gevoel wat de speler laat zien, met het gevoel dat jij destijds hebt ervaren?

22. *Verzin een beest!*

- ✓ Ga in een kring zitten.
- ✓ Bekijk zorgvuldig de overige groepsleden en probeer een ieder afzonderlijk als een dier te beschouwen. Welk dier is op welk groepslid van toepassing? Waarom? Zowel ten aanzien van de fysieke als de symbolische betekenis van het dier.
- ✓ Nadat iedereen een dier voor ieder groepslid heeft verzonnen, wordt in een kringgesprek aan elkaar verteld welk dier je voor wie in gedachten had en waarom!

23. *Kennismaking.*

- ✓ Vorm een drietal.
- ✓ Ieder drietal krijgt dertig minuten de tijd om zoveel mogelijk over elkaar te weten te komen.
- ✓ Na die dertig minuten komen de drietallen weer allemaal bij elkaar in de groep en bespreken hun ervaringen. Voor de juistheid: onder het bespreken van hun ervaringen versta ik niet het repeteren van inhoud van de gesprekken, maar veel eerder het gevoelsmatig aspect van de gesprekken. Dus: wat voor een gevoel heb je tijdens de gesprekken gevoeld? Denk je dat je de anderen beter kent na dit half uur? Et cetera.

24. *De eerste reactie.*

- ✓ Ga in een kring op de grond zitten.
- ✓ Ieder groepslid zorgt dat hij/zij de beschikking heeft over een vel papier en een pen.
- ✓ Op het papier schrijft ieder groepslid **een** zin waarin hij/zij iets over zichzelf zegt.
- ✓ Nadat iedereen iets over zichzelf heeft opgeschreven, worden alle vellen papieren aan de linkerbuurman doorgegeven. Deze leest de zin op het vel papier en schrijft er meteen zijn eerste reactie onder. Als hij dit heeft gedaan, geeft hij het papier door aan zijn linkerbuurman. Enzovoorts, totdat iedereen weer zijn eigen vel papier terug heeft.
- ✓ Vorm vervolgens een tweetal en bekijk de reacties die een ieder van jullie hebben ontvangen.
- ✓ Is er een overeenkomst in te ontdekken? Ben je het eens met de reacties?
- ✓ Bespreek de oefening in de groep na.

25. *De hete stoel.*

- ✓ Ga in een kring zitten.
- ✓ In het midden van de kring wordt er een stoel neergezet.
- ✓ Om beurten nemen de groepsleden plaats op de stoel.
- ✓ Als je op de stoel zit dan stel je jezelf voor aan de andere groepsleden. Hierbij benadruk je alleen je positieve eigenschappen en karaktertrekken. Voorkom lange en draaierige betogen! Probeer je statements kort en krachtig te houden. Voorbeeld: ik ben goed in het organiseren van feesten, ik houd van Italiaans eten, vooral als ik het zelf heb klaargemaakt.
- ✓ Bespreek de oefening met de groep.

3.5. Blokkades en blokkadebrekers

Voordat ik door ga met het beschrijven van wellicht bekende en nieuwe groepsoefeningen, wil ik eerst nog wijzen op een aantal blokkades. De hier beschreven blokkades kunnen een rechtstreeks gevolg zijn van de voorafgaande oefeningen. Blokkades hebben een remmende functie, op die momenten dat het betreffende groepslid:

- ✓ Zich niet veilig voelt binnen de groep.
- ✓ Zich niet bloot durft te geven binnen de groep (door bijvoorbeeld: schroom, argwaan, angsten, frustraties, spanningen).
- ✓ Zich niet kan uiten zoals het onderliggende gevoel dit vereist.
- ✓ Vast geroest is in een bepaald gedrags- en uitingspatroon.
- ✓ Telkens weer in de verdedigende rol schiet.
- ✓ De ander als bedreigend ervaart.

Over welke blokkades gaat het?

1. Verbale blokkade

Algemene kenmerken:

- ✓ Het groepslid 'verschuilt' zich achter een ontoegankelijke haag van woorden. In moeilijke situaties zit het groepslid nooit om een antwoord verlegen. Hij heeft een zekere mate van creativiteit ontwikkeld in het verdoezelen van emoties.
- ✓ Het groepslid is in staat om bepaalde gevoelens in algemene termen te omschrijven, zonder deze gevoelens aan een nader onderzoek te onderwerpen.
- ✓ Het groepslid beschouwt zichzelf graag als een rationeel persoon, en zal graag de structuurlijnen binnen de groep voor zichzelf duidelijk willen hebben.
- ✓ Het groepslid kan graag gezien zijn binnen de groep. Toch roept hij al vrij snel een gevoel van 'onecht' of 'onoprechtheid' bij de overige groepsleden op. Zodra echter de woorden op zijn, ontoereikend of zelfs uitgebannen zijn, dan komen bijna altijd de onderliggende gevoelens aan het oppervlak drijven.

Hoe is deze blokkade op te heffen?

Stel je zelf, als groepsleider, eerst de volgende vragen:

- ✓ Is het belangrijk dat de verbale blokkade wordt doorbroken?
- ✓ Hoe ervaart het groepslid zelf zijn beschermingsmethode?

- ✓ Wat is het beoogde doel van het opheffen van de blokkade bij dit groepslid?
- ✓ Bespreek de aanpak, de gevoelens en opvattingen in de groep na!

Het opheffen van de verbale blokkade is eenvoudig, namelijk: zorg ervoor dat het groepslid niet de juiste woorden kan vinden en gebruiken. Stimuleer en accentueer gelijktijdig de non verbale activiteiten. Voorbeeld: mijnheer Jansen is de vriendelijkheid zelf. Hij lacht altijd en is tegen iedereen aardig. Aan het begin van iedere bijeenkomst klopt hij de overige groepsleden joviaal op de schouders. De groepsleden ervaren zijn hartelijkheid als onecht. Mijnheer Jansen krijgt van de groepsleider de opdracht om tegen ieder groepslid iets negatief te zeggen. Naar alle waarschijnlijkheid zal mijnheer Jansen al na drie personen de moed opgeven en luid verzuchten: "Ik kan het niet!" Door deze eenvoudige opdracht komt de verbale blokkade van mijnheer Jansen onder grote druk te staan, die haar neerslag vindt in een fysieke spanning. De spanning uit zich door een beweging. Bijvoorbeeld:

- ✓ Mijnheer Jansen begint te wiegen.
- ✓ Mijnheer Jansen begint met zijn vingers op zijn been te tikken.
- ✓ De mond van mijnheer Jansen begint trekjes te vertonen.
- ✓ De knieën van mijnheer Jansen lijken van elastiek.

Nu krijgt mijnheer Jansen de opdracht om die spanningsbeweging te continueren en langzaam te intensiveren. Doordat mijnheer Jansen aan de spanning toegeeft krijgt het gevoel, dat aan de spanning ten grondslag ligt, kans om naar boven te komen. Deze stap is dat mijnheer Jansen een ander groepslid aanwijst die hem aanraakt of vasthoud, intussen hij zijn spanningsbeweging uit. Zo zijn er nog vele voorbeelden te bedenken waar binnen hetzelfde principe van toepassing is. Laat ik er eens een drietal vermelden:

- ✓ Mevrouw de Vries wordt door de groep als arrogant en vervelend ervaren, omdat zij het altijd beter denkt te weten.
- ✓ Mijnheer Pietersen heeft aan de mannen in zijn groep een hekel. Hij wil dan ook niet dat een man aan zijn lijf komt tijdens een bijeenkomst.
- ✓ Mevrouw Snelders ontwijkt altijd het onderwerp: seksualiteit binnen de groep, door over een ander onderwerp te beginnen.

2. Verboden-om-stil-te-staan blokkade

Algemene kenmerken: het groepslid heeft het onafgebroken 'druk', om maar niet bij de innerlijke beleving en emoties stil te hoeven staan. Het groepslid gaat gebukt onder het verschijnsel dat hij een bepaalde karaktereigenschap, mening, fysieke bepaaldheid, geaardheid, of gevoel niet van zichzelf kan accepteren of zelfs ontkent.

Hoe kun je deze blokkade opheffen? Het opheffen van deze blokkade is nog eenvoudiger. Hoe? Het groepslid wordt met zich zelf geconfronteerd, door hem een bepaalde tijd alleen te laten. Dit kan bijvoorbeeld door hem een wandeling te laten maken. Of door hem een meditatieoefening op te geven.

3. Omgangsblokkade

Algemene kenmerken: binnen iedere interpersoonlijke relatie is er sprake van plichtplegingen ten opzichte van de ander en jezelf. Je gedraagt je volgens bepaalde regels. Je houdt je volgens bepaalde regels. Door deze gedragingen zijn we ons niet vaak bewust van de gevoelens en van non-verbale handelingen die wij gelijktijdig verrichten. Door inzicht in de omgang met anderen te verkrijgen, is het mogelijk om te ontdekken:

- ✓ Wat oprecht gemeend is.
- ✓ Wat niet meer dan een beleefdheidsvorm is.
- ✓ Hoe intensief de contacten met anderen verlopen.
- ✓ Welke waarde aan het contact met de ander moet worden gehecht.
- ✓ Hoe groepsleden ten opzichte van elkaar staan.
- ✓ Hoe frequent de contacten met de anderen zijn.
- ✓ Hoe de non-verbale communicatie binnen de groep verloopt.
- ✓ Hoe je met je zelf omgaat, en hoe eerlijk je ten opzichte van je zelf bent.

Hoe kun je deze omgangsblokkade opheffen?

- ✓ Door samen met de groep een hele dag in stilte door te brengen. Er mag niet worden gesproken, gezongen of gemusiceerd. Er mogen geen radio's, geluidsdragers of televisies aan. Er mag ook geen contact zijn met sprekende derden, zoals de melkboer.
- ✓ Blijf in of om de afgesproken ruimte.
- ✓ Als je bij je zelf bemerkt dat je steeds op zoek bent naar geluiden, stop dan je oren dicht! Probeer zoveel mogelijk naar je eigen innerlijke stem en lichaamsgeluiden te luisteren.
- ✓ Gedurende de dag kunnen zowel non-verbale oefeningen worden verricht, als ook huishoudelijke karweitjes. Echter geen arbeidsintensieve klussen!
- ✓ Het opschrijven van instructies, opmerkingen, vragen en antwoorden is voorbehouden aan de groepsleider en ook alleen maar dan wanneer het strikt noodzakelijk is!
- ✓ Concentratieoefeningen, ontspanningsoefeningen, meditatieoefeningen, yogaoefeningen en bewegingsoefeningen kunnen alleen maar worden aangemoedigd.

- ✓ Bespreek de hele dag na. Wat heeft iedereen gevoeld en gedacht? Hoe heeft iemand de dag beleefd?
- ✓ Wanneer je geen hele dag ter beschikking hebt, probeer dan alsnog met de groep een dag te plannen.

4. Ademhalingsblokkade

Algemene kenmerken: een verkeerde manier van ademen kan resulteren in een blokkade van het gevoel. Ademen staat in direct verband met het gevoel. Denk bijvoorbeeld maar eens aan: een opgejaagd gevoel, een onrustig gevoel, een zenuwachtig gevoel, een opgewonden gevoel. Deze vorm van je zelf blokkeren is op te heffen door ademhalingsoefeningen te doen.

5. Je-zelf-onderdrukken blokkade

Algemene kenmerken: teruggetrokken handelen in de groep. Angst om niet door de groep te worden geaccepteerd. Jezelf niet bloot durven geven ten opzichte van de groep. Eenvoudige blokkeringen als de voorafgaande (die het gevolg zijn van een onderdrukking van het Ik), kunnen niet zelden worden opgeheven door steun en empathie vanuit de groep.

6. Ik-kan-niet-stoppen blokkade

Algemene kenmerken: het kan voorkomen dat groepsleden steeds opnieuw in herhaling blijven vallen. De behoefte om aandacht te krijgen, of om gehoord te worden op dat ene specifieke thema. Deze houding kan tot irritaties binnen de groep leiden. Toch is het betreffende groepslid niet in staat om de vicieuze cirkel te doorbreken. Hij moet lucht blijven geven aan hetzelfde gevoel of gespreksonderwerp. Hoe is deze blokkade op te heffen? Door eenvoudig "Hou op!" te roepen. Niets meer en niets minder.

7. Blijf-van-mij-lijf-blokkade

Algemene kenmerken: het is voor sommige mensen spannend, griezelig of doodgewoon afschuwelijk, wanneer ze door andere groepsleden worden aangeraakt. Deze houding staat vaak borg voor een extra dosis (lichamelijke) spanning, die op haar beurt weer verantwoordelijk is voor een 'star' optreden van de betreffende persoon in de groep. Het groepslid zal gebiologeerd zijn op een mogelijk fysiek contact met een of meerdere groepsleden.

Hoe is deze blokkade op te heffen? Door aan de groep als geheel, gedoseerde, vertrouwens oefeningen op te geven. Het belangrijkste is wel dat je het groepslid **niet** dwingt om zijn grenzen geforceerd te overschrijden! Een negatieve ervaring telt wel vijftig keer zwaarder, dan een positieve ervaring. Wees geduldig en begripvol.

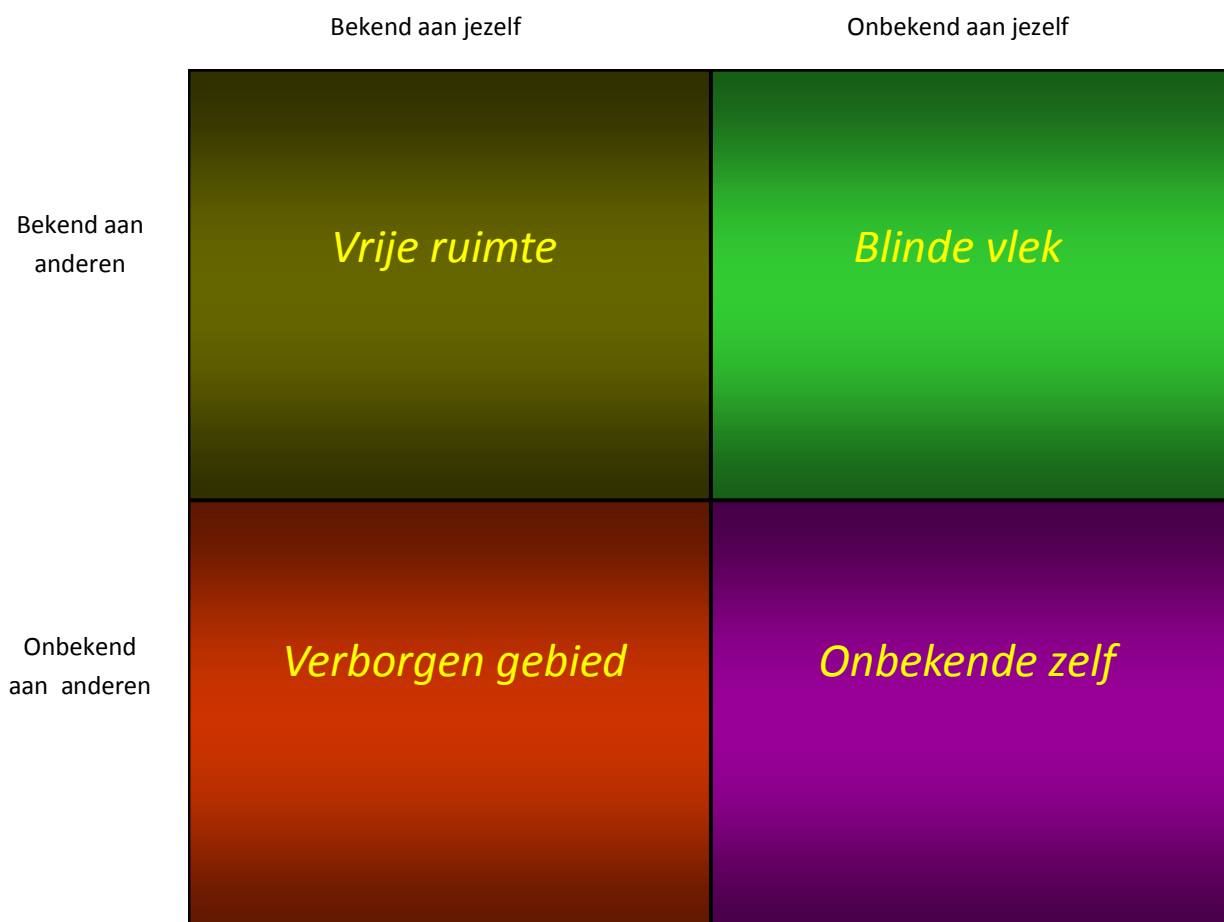
3.6. Feedbackoefeningen

Het geven van feedback is noodzakelijk binnen iedere vorm van interactie, zodat de 'zender' weet of de uitgezonden 'boodschap' ook door de 'ontvanger' correct is ontvangen en begrepen. Onder feedbackoefeningen versta ik ondermeer oefeningen die erop gericht zijn om:

- ✓ Inzicht te verschaffen in het eigen gedrag en houdingen.
- ✓ Kennis te toetsen.
- ✓ Inzicht te verschaffen in de rol en de positie die je binnen de groep inneemt.
- ✓ Te achterhalen hoe groepsleden over je denken.
- ✓ Het opsporen van "blinde vlekken" mogelijk te maken. Blinde vlekken zijn aspecten van het handelen, het optreden, het denken, het redeneren, waarvan je jezelf niet bewust bent!

Het Johari venster

Jospeh Luft en Hanny Ingham zijn de bedenkers van het Johari venster. Het Johari venster is een schematische weergave van de persoonlijkheid.



De betekenissen van de deelaspecten van het schema:

1. *De vrije ruimte.*
Betreft het aspect van de persoonlijkheid dat zowel aan jezelf, als aan anderen bekend is. Voorbeeld: je kunt niet tegen een vermeend onrecht. Dit weten zowel anderen als jezelf.
2. *De blinde vlek.*
Betreft het aspect van de persoonlijkheid dat aan anderen bekend is. Maar waar jij je niet bewust van bent. Het heeft betrekking op handelswijzen; manieren van presenteren; optreden; uiten; redeneren. Voorbeeld: als je onder grote druk komt te staan, krijg je last van oprispingen.
3. *Het verborgen gebied.*
Betreft het aspect van de persoonlijkheid dat aan anderen onbekend is. Echter ben jij hiervan goed op de hoogte. Voorbeeld: je vindt het griezelig om voor een groep te moeten spreken. De leden van groep weten dit niet.
4. *Het onbekende zelf.*
Betreft dat aspect van de persoonlijkheid dat zowel aan anderen, als aan jezelf onbekend is. Het betreft hier vaak: of een 'nieuw terrein van de persoonlijkheid', of een ingeburgerde handelswijze (attitude, optreden, wijze van uiten), die niet naar haar oorsprong is terug te herleiden. Voorbeeld: je zegt praktisch niets in groepen.

Waarom is het Johari venster, binnen dit kader, belangrijk?

- ✓ Omdat je door middel van feedback in staat bent om het gebied van de blinde vlek te verkleinen.
- ✓ Omdat je door middel van feedback in staat bent om het gebied van het onbekende zelf te verkleinen; waardoor de vrije ruimte groter wordt.
- ✓ Om je door middel van feedback in de gelegenheid te stellen om meer facetten van het verborgen gebied binnen de groep te tonen.

Oefening: Ik zie, ik denk, ik voel.

- ✓ Maak groepjes van drie personen.
- ✓ Twee van de drie personen gaan tegenover elkaar zitten. Zorg ervoor dat je de ander goed kunt zien!
- ✓ De derde persoon observeert en houdt de tijd in de gaten.
- ✓ De twee personen die tegenover elkaar zitten, geef ik gemakshalve namen. Te weten mijnheer Jansen en mevrouw Pietersen. Mijnheer Jansen begint met de oefening. Hij geeft een accurate beschrijving van mevrouw Pietersen. Iedere zin dient echter te beginnen met: "**Ik zie...**" Deze oefening duurt ongeveer twee minuten.

- ✓ Mijnheer Jansen begint vervolgens te vertellen wat hij denkt, als hij de ander ziet. Voorbeeld: ik denk dat jij moe bent. Ik denk dat jij veel lacht. Ik denk dat jij snel boos bent. Iedere zin dient te beginnen met: "**Ik denk....**" Deze oefening duurt ongeveer twee minuten.
- ✓ Mijnheer Jansen begint dan te vertellen wat hij voelt, als hij naar de ander kijkt. Voorbeeld: ik voel mij bedreigd. Ik voel mij tot jou aangetrokken. Ik voel mij blij. Iedere zin dient te beginnen met: "**Ik voel....**" Deze oefening duurt ongeveer twee minuten.
- ✓ Als laatste probeert mijnheer Jansen om een samenvatting te geven, door alle voorafgaande beweringen aan elkaar te koppelen. Dus: "Ik zie....., ik denk.....en dan voel ik....."
- ✓ Vervolgens worden de rollen gewisseld.
- ✓ Bespreek de oefening na! Je kunt hierbij letten op:
 - Was het een moeilijke oefening? Waarom?
 - Wat bemerkte je bij jezelf, tijdens een ieder van de drie rollen?
 - Wat is je als observator opgevallen?
 - Heb je iets nieuws over je zelf of een ander gehoord?
 - Hoe heb je het ervaren om bekeken te worden?
 - Hoe heb je het ervaren om te horen hoe anderen over je denken?

Blok 2: sociometrie

Sociometrie is een methode om sociale relaties binnen een groep te meten. En dat in de meest brede zin van het woord. Wat kun je zoal in kaart brengen?

- ✓ Allereerst de relaties, toenaderingen en persoonsvoorkeuren van de individuele groepsleden.
- ✓ In schema worden de onderlinge verhoudingen van een groep weergegeven.
- ✓ De verschillende stadia van het groepsproces.

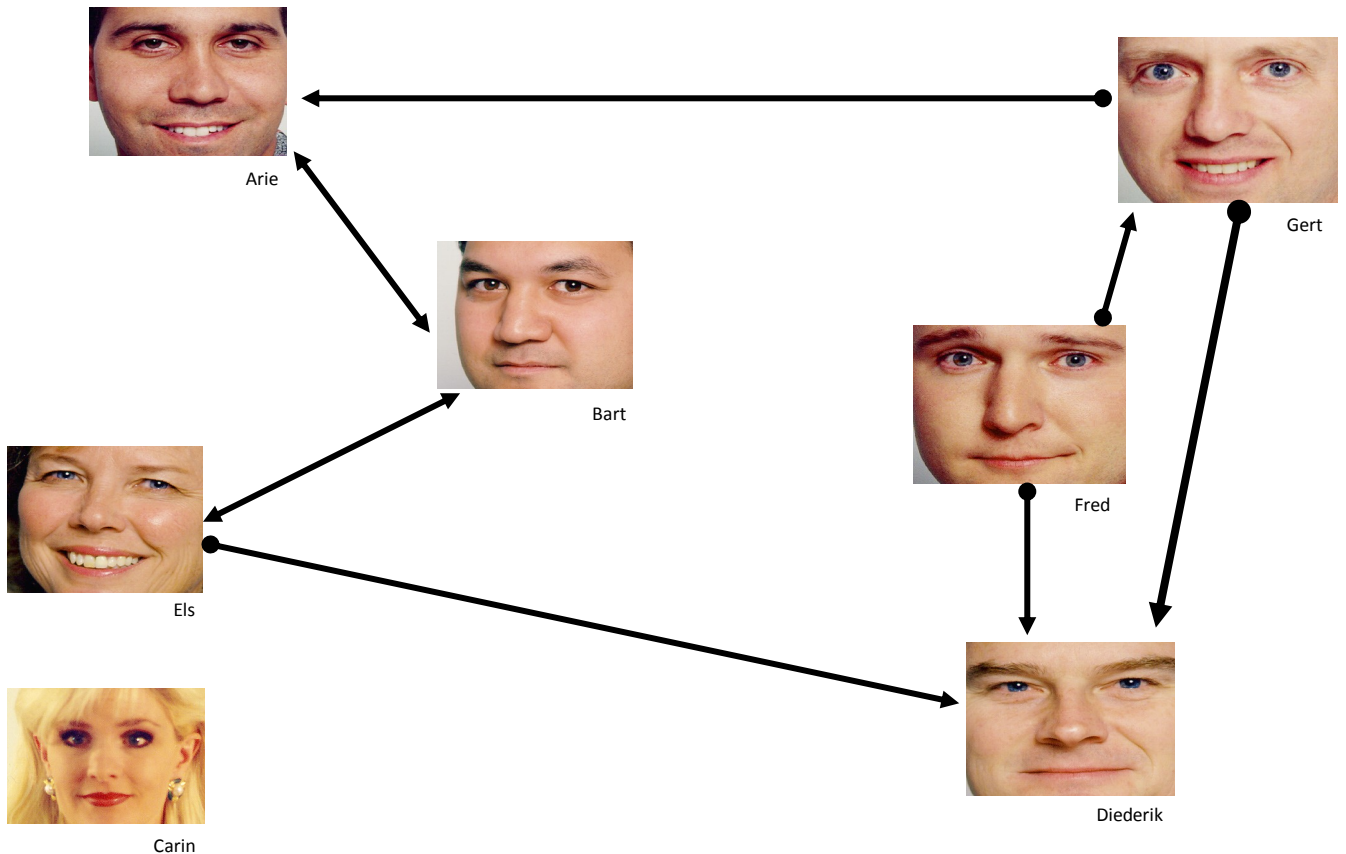
Binnen dit blok laat ik je kennismaken met twee manieren van meten, te weten:

1. Het sociogram.
2. Het sociaal atoom.

Ad [1] Het sociogram

In een groep stelt de groepsleider een aantal eenvoudige vragen aan de diverse groepsleden. Het doel is om achter de onderlinge verhoudingen te komen. Hij heeft de antwoorden verwerkt in het volgende schema.

De groepsleider trekt de volgende conclusies:



1. Groepslid Arie heeft geregeld contact met groepslid Bart. Terwijl de spelers Bart en Gert te kennen geven geregeld contact met Arie te hebben.
2. Groepslid Bart heeft geregeld contact met Arie en met Els. Het contact is in beide gevallen wederzijds.
3. Karin heeft met niemand van de groep geregeld contact.
4. Diederik onderhoudt met niemand van de groep geregeld contact. Terwijl Els, Fred en Gert beweren wel geregeld contact met Diederik te onderhouden.
5. Els heeft geregeld contact met Bart en Diederik. Waarbij alleen het contact met Bart wederzijds is.
6. Fred heeft geregeld contact met zowel Gert als met Diederik. Maar geen van de leden van de groep onderhoudt geregelde contacten met Fred.
7. Gert heeft geregeld contact met Arie en Diederik. Terwijl alleen Fred beweert geregeld contact met Gert te hebben.

Het zal duidelijk zijn dat in deze groep nogal wat schort aan duidelijkheid, betrokkenheid, heldere

communicatiestructuren en openheid. Het sociogram kan, binnen deze groep, gehanteerd worden als een discussiestuk, waarbij voor de discrepantieaspecten een oplossing, dan wel de oorzaak, wordt gezocht. In welke vorm je de discussie giet, hangt mede af van de groepsamenstelling; de fase waarin het groepsproces zich bevindt en de bereidheid om met elkaar aan de slag te gaan.

Opmerking: groepsleden kunnen, tijdens het bespreken van het sociogram, hardnekkig ontkennen dat dit een correcte schematische weergave van de groep is. Soms ligt het aan de vragen, soms aan de verwerking van de antwoorden, en soms aan de methode. In een dergelijke situatie is het verstandig om uit te zoeken waarom de groep zo sterk ageert tegen het sociogram. Zeker als dit onjuist zou blijken, want een sociogram is immers een indicatiemeter. Met andere woorden: door gebruik te maken van een sociogram ben je in staat om "gevoelige plekken" binnen de groepsstructuur te ontzenuwen. Dit kan ervaren worden als een bedreiging. Daarom is het belangrijk om de gegevens en de consequenties ervan zorgvuldig na te bespreken. Pas op dat je niet in een padstelling terechtkomt.

Oefening: Maak een sociogram

- ✓ Neem een vel papier en schrijf je naam in de rechter bovenhoek.
- ✓ Beantwoordt de volgende vragen:
 1. Met wie van de groep heb je het **meeste** contact?
 2. Met wie van de groep heb je **geregeld** contact?
 3. Met wie van de groep heb je **nauwelijks** contact?
 4. Met wie van de groep heb je **geen** contact?
 5. Tot wie van de groep voel je jezelf het **meeste** aangetrokken?
 6. Tot wie van de groep voel je jezelf **niet** aangetrokken?
 7. Met wie van de groep ben je **bevriend**?
 8. Met wie van de groep ben je **niet** bevriend?
 9. Met wie van de groep zou je graag bevriend **willen** zijn?
- ✓ Verzamel de antwoorden en probeer deze te verwerken tot een of meerdere sociogrammen.
- ✓ Bespreek de sociogram(men) in de groep:
 - Zitten er opvallende zaken in?
 - Komt het beeld overeen met het beeld dat je in gedachten had?
 - Hoe vind je het dat de groepsstructuur zo op papier staat? Licht je antwoord toe!

- Moet er nog iets met de uitkomst gebeuren?
- Zo ja, wat dan? Zo niet, waarom dan niet?
- De rondvraag waarin iedereen zijn/haar kritieken, opmerkingen, vragen en twijfels vrijelijk kan stellen.

Opmerking: hoe gaat de verwerking van de antwoorden in zijn werk? In principe maak je van iedere vraag een aparte sociogram. Hoe? Op een vel papier schrijf je alle namen van de groepsleden die in de uiteindelijke sociogram voorkomen. Daarna bekijk je de afzonderlijke antwoorden op die ene vraag. Als bijvoorbeeld Arie te kennen geeft dat hij het meeste contact heeft met Fred, dan trek je een pijl van Arie naar Fred. Als Bart te kennen geeft dat hij het meeste contact met Els heeft dan trek je een pijl van Bart naar Els. Zo groeit langzaam het sociogram. Vervolgens leg je de verschillende sociogrammen naast elkaar, en ga je kijken of er overeenstemmingen in te ontdekken zijn. Hoe? Door positieve contacten met elkaar te vergelijken. Hiervoor zijn verschillende "koppelingen" denkbaar: vraag 1 en vraag 5; vraag 1, 5, 7; vraag 1, 2, 5, 7, 9; vraag 2, 5; vraag 2, 5, 7; vraag 2, 5, 9. Wanneer er een duidelijk verband tussen de verschillende sociogrammen zichtbaar is, kun je deze transformeren naar een nieuw sociogram. Hetzelfde doe je met de negatieve contacten. Ook hier zijn verschillende "koppelingen" denkbaar: vraag 3 en vraag 6; vraag 3, 6, 8; vraag 4, 6; vraag 4, 6, 8. Wanneer er een duidelijk verband tussen de verschillende sociogrammen zichtbaar is, kun je deze transformeren naar een nieuw sociogram. Het sociogram dat expliciet de ontbrekende contacten binnen de groep aangeeft, is in de regel niet te prevaleren. **Waarom?**

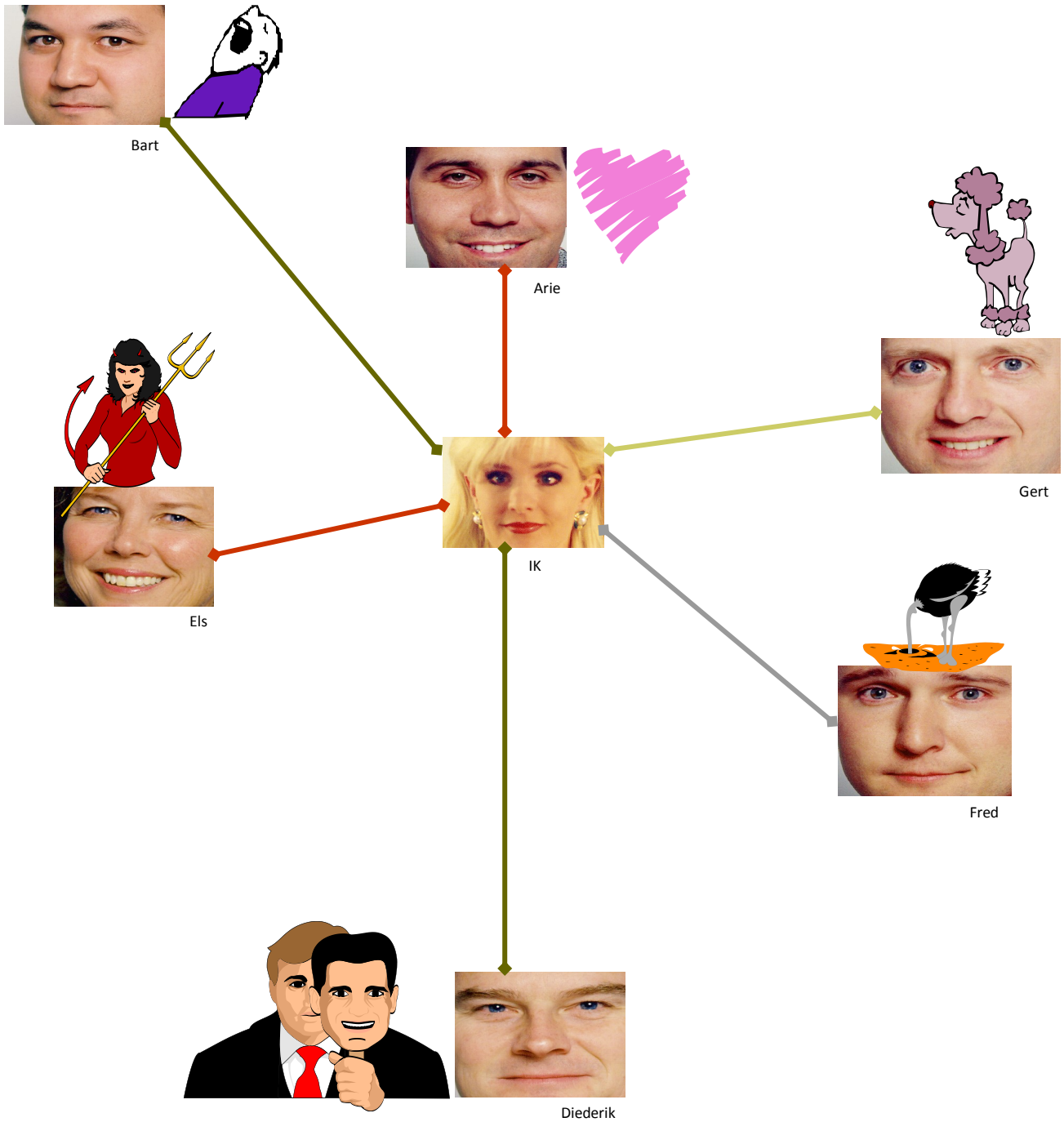
- ✓ Omdat het voor sommige groepsleden "slechts" een bevestiging is van hun vermoeden.
- ✓ Omdat de kans bestaat dat groepsleden zich neerleggen bij het "aangetoonde feit", en dienovereenkomstig zich gaan gedragen.
- ✓ Omdat het niet opbouwend en motiverend werkt.

Wanneer kun je deze sociogrammen wel gebruiken? Als de groep in een impasse verzeild is geraakt. Bijvoorbeeld doordat er sprake is van een constante Babylonische spraakverwarring, het niet tolereren van elkaar, het gedwongen met elkaar moeten werken. In deze gevallen kan het jou, als groepsleider, helpen om inzicht te krijgen in de 'negatief ontwikkelde structuur van de groep'. Of je deze negatieve contacten sociogram ook met de groep bespreekt, en hoe, is aan jou om te bepalen.

Ad [2] Het sociaal atoom

Het belangrijkste verschil tussen het sociogram en het sociaal atoom is wel dat eerstgenoemde, de groep als een geheel weergeeft, terwijl het sociaal atoom de interpersoonlijke contacten van het individu schematisch vastlegt. Anders gezegd: het "Ik" vormt de kern van het atoom, waarom heen de andere personen cirkelen.

Oefening: Teken een sociaal atoom



- ✓ Zorg ervoor dat ieder groepslid de beschikking heeft over een tekenvel en tekenmaterialen.
- ✓ Schrijf in het midden van het vel je naam.
- ✓ Ga vervolgens voor jezelf na, welke vijf personen van de groep voor jou belangrijk zijn.
- ✓ Teken die groepsleden op het vel, door gebruik te maken van:
 - **Symbolen.** Voorbeeld: een hart voor Arie, omdat hij zacht is en toegeeflijk. Een struisvogel voor Fred, omdat hij geregeld zijn kop in het zand stopt.
 - **Kleuren.** Om zo het gevoel van jou, tegenover die persoon, te verbeelden.
 - **Afstand.** Om zo duidelijk te maken wie, volgens jou, dichterbij staat. Uiteraard is dit gegeven gebaseerd op basis van belangrijkheid. Met andere woorden: degene die dichterbij staat is voor jou belangrijker dan iemand die verder weg staat.
 - **Grote van het symbool.** Om zo duidelijk te maken welke waarde jij aan het contact met de ander hecht.
- ✓ Als de tekening af is, wordt deze in de groep besproken. Vragen die hierbij aan de orde kunnen komen, zijn:
 - Licht je tekening toe.
 - Is de tekening correct? Nee? Wat zou je willen aanpassen? Waarom?
 - Probeer eens uit te leggen waarom je groepslid X groter hebt getekend dan groepslid Y?
 - Enzovoorts.

Variatie: In plaats van te tekenen kun je het sociaal atoom ook levensecht uitbeelden. Waarbij het groepslid die de kern verbeeldt, wel moet aangeven voor welk symbool, kleur, grote, en afstand hij kiest.

Blok 3: evaluatieoefeningen

Evaluëren is het waarderen van de doel- en taakstellingen, die je binnen de groep hebt willen bereiken. Op welke punten evalueer je?

- ✓ *De formulering:* is de formulering van de doel- of taakstelling juist geweest?
- ✓ *De werkwijze:* of hoe je gedacht had om het doel te verwezenlijken.
- ✓ *De taakverdeling:* of de juiste man wel op de juiste plek zat.
- ✓ *De tijdsplanning:* heb je het na te streven doel binnen de afgesproken termijn weten te realiseren?
- ✓ *De samenwerking:* hoe is de onderlinge samenwerking verlopen?

Oefening 1: Het evaluatierondje

1. Ga met de groep, na een bijeenkomst, in een kring zitten.
2. Bespreek de vijf aspecten van het evalueren en controleer of aan de gestelde (rand-) voorwaarden is voldaan. Of dat een bepaald aspect een bijstelling verdient.
3. Toon je waardering voor de bijeenkomst en de overige groepsleden. Hoe? Door bijvoorbeeld een rapportcijfer te geven. Of door het gevoel, dat je aan de bijeenkomst hebt overgehouden, weer te geven. Of door afzonderlijk of in de groep een tekening of een collage te maken.

Oefening 2: Het evaluatieformulier

Behalve de bovenstaande evaluatie kun je ook nog een schriftelijke evaluatie houden. Voor een eventuele schriftelijke evaluatie tref je op de volgende bladzijde het zogenaamde: evaluatieformulier aan. Dit instrument kan in de praktijk een belangrijke bondgenoot zijn, zoals je wellicht binnenkort zult merken.

3.7. Rollen binnen de groep

Evaluatieformulier

Naam:

Datum:

Groep:

Kruis in iedere rij een vakje aan, sla er geen over!!

1. Hoeveel heb ik over mijzelf geleerd?	weinig		veel
2. Hoeveel ervaring heb ik voor mij persoonlijk opgedaan?	weinig		veel
3. Hoeveel ter zake doende kennis heb ik opgedaan?	weinig		veel
4. Hoe heb ik mijzelf kunnen uiten?	slecht		goed
5. Hoe groot was mijn inbreng binnen de groep?	weinig		veel
6. Hoe ben ik in staat de verworven kennis te hanteren?	slecht		goed
7. Hoe heeft de groep problemen aangepakt?	verward		doelbewust
	oppervlakkig		diepgaand
	zonder succes		met succes
	rationeel		emotioneel
8. Hoe is de onderlinge samenwerking geweest?	slecht		goed
9. Hoe heb ik mijzelf tijdens de bijeenkomsten ervaren en gevoeld?	geremd		ontspannen
	onproductief		productief
	geconcentreerd		afgeleid
	niet begrepen		begrepen
	afhankelijk		zelfstandig
	actief		reactief
	vertrouwd		vreemd
	persoons-betrokken		groeps-betrokken
	geaccepteerd		afgewezen
	niet verantwoordelijk		verantwoordelijk
	opgewonden		rustig
10. Hoe graag ben ik in de groep geweest?	niet graag		graag

Als groepsleider krijg je niet alleen te maken met de rollen maar ook met de rolverdeling, van de afzonderlijke groepsleden in de groep. Hoe komt de rolverdeling binnen de groep tot stand? Vooral binnen de beheersingsfase is de groep zeer gespitst op de volgende punten:

1. Hoe gaan de individuele leden met elkaar om?
2. Welke verwachtingen koesteren zij ten opzichte van elkaar, zichzelf en de groep?
3. Aan welk attitudegedrag voldoet het afzonderlijke groepslid?
4. Wie maakt op welke rol aanspraak en wie verwerpt welke rol?

Welke rollen zijn er zoal te vergeven?

Misschien is het je opgevallen dat er tussen de verschillende rollen parallellen te trekken zijn. Op ba-

De afdwinger	De samenvatter
De betweter	De verhullende
De susser	De expressionist
De zwijger	De formalist
De relativeerder	De lolbroek
De aanmoediger	De twijfelaar
De meeloper	De moederkloek
De manipulator	De initiatiefnemer
De organisator	De conformist
De opportunist	De gevoelige
De humorist	De bemiddelaar
De informatiever- gaarder	De opposant

sis van deze parallellen is de volgende verdeling tot stand gekomen:

1. *Taakgerichte rollen*, dit zijn rollen die tot doel hebben het volbrengen van een taak.
2. *Sfeergerichte rollen*, dit zijn rollen die tot doel hebben om de sfeer binnen de groep te verbeteren. Of om wrijvingen, conflicten, en botsingen te voorkomen. De smeerolie van de groepsma-
chine.
3. *Taakbelemmerende rollen*, dit zijn rollen die de uitvoering van de doel- en taakstellingen be-
moedigen, doordat de persoon gericht is op de verwezenlijking van de individuele behoeften.

Oefening: de rollenlijst

- ✓ Probeer de bijgevoegde rollenlijst zo nauwkeurig mogelijk in te vullen. Hoe? Door eerst zorgvuldig alle rolbeschrijvingen door te lezen, en vervolgens bij jezelf na te gaan, wie van de groepsleden aan de beschreven rol voldoet. Vervolgens schrijf je zijn/haar naam achter de rol.
- ✓ Als iedereen van de groep de rollenlijst heeft ingevuld, worden de afzonderlijke lijsten doorgenomen. Tijdens deze korte bespreking wordt er geturfd, om zo te achterhalen of er meer mensen dezelfde rol bij hetzelfde groepslid in gedachten hadden. Hierdoor ontstaat er een nieuwe rollenlijst!
- ✓ De groepsrollenlijst wordt uitvoerig doorgesproken. Hierbij kunnen de volgende vragen aanbod komen:
 - Wat valt je op aan de lijst?
 - Wat vind je van de rol die je van de groep hebt gekregen?
 - Wat vind je van de rol die je jezelf hebt gegeven?
 - Is er sprake van grote verschillen tussen de taakgerichte rollen, de sfeergerichte rollen en de taakbelemmerende rollen?
 - Aan welke rollen heeft de groep een tekort?
 - Hoe komt dat?
 - Zitten er veel complementaire rollen binnen de groep?
 - Zijn er veel dezelfde rollen binnen de groep?
 - Hoe ga je daar mee overweg?
- ✓ De nabespreking.
 - Wat heb je van de oefening geleerd?
 - Waar moet je als groep opletten?
 - Was het een moeilijke oefening?
 - Rondvraag.

Opmerking: probeer de rollenlijst secuur in te vullen en op basis van argumenten. De rollenlijst is slechts een indicatiemeter voor zowel de groepsleider, als de groepsleden zelf. Zowel de rollen, als de positie, van een persoon binnen een groep kan gemakkelijk in korte tijd veranderen. Het is goed mogelijk dat er binnen de groep meerdere personen zijn met dezelfde rol. Bovendien kunnen meerdere rollen op een persoon van toepassing zijn!

Toelichting op de rollenlijst

Rollen:	Namen:
De afdwinger	
De betweter	
De susser	
De zwijger	
De relativeerder	
De aanmoediger	
De meeloper	
De manipulator	
De organisator	
De opportunist	
De humorist	
De informatievergaarder	
De samenvatter	
De verhullende	
De expressionist	
De formalist	
De lolbroek	
De twijfelaar	
De moederkloek	
De initiatiefnemer	
De conformist	
De gevoelige	
De bemiddelaar	
De opposant	

Taakgerichte rollen:

Initiatiefnemer: een groepslid dat al in een vroeg stadium zijn diensten aanbied, door ideeën te spuien, initiatieven te ontplooiën en verschillende werkwijzen aan te snijden.

Informatievergaarder: een groepslid dat de groep van ter zake doende informatie kan voorzien, bijvoorbeeld door hierna op te zoek te gaan in naslagwerken.

Samenvatter: een groepslid dat voor, of namens, de groep de discussie, het gesprek, de gebeurtenissen, de overpeinzingen, de standpunten, samenvat en weergeeft.

Bemiddelaar: een groepslid dat bij conflicten, meningsverschillen, verschillen in wijze van aanpak, voor een bemiddelende rol kiest tussen twee of meerdere strijdende partijen binnen de groep. Ook als dit betekent dat hij zijn eigen standpunt ontrouw moet zijn. Het groepsbelang prevaleert.

Organisator: een groepslid dat zijn sporen verdient door zijn organisatorische talenten ten gunste van de groep in te zetten. Niet zelden is de organisator een solist in het afhandelen en regelen van zaken.

Sfeergerichte rollen:

Moederkloek: een groepslid dat zowel individuele groepsleden, als de hele groep, met zorg omgeeft. Hij zorgt ervoor dat het de groepsleden aan niets ontbreekt.

Relativeerder: een groepslid die meningen, opvattingen bij een (dreigend) conflict ontdoet van de scherpe kantjes en de betrekkelijkheid van het dispuut weergeeft.

Aanmoediger: een groepslid dat tijdens moeilijke momenten van het groepsproces andere leden probeert te stimuleren en te motiveren.

Expressionist: een groepslid dat de gemeenschappelijke gevoelens en reacties verwoord.

Humorist: een groepslid dat zorgt voor de luchtige noot binnen de groep. Zonder dat dit storend werkt of ten nadele van het groepsproces, maar slechts bevorderlijk is voor de sfeer binnen de groep.

Taakbelemmerende rollen:

Susser: een groepslid dat tijdens een (dreigend) conflict, of een bij meningsverschil, probeert om de gemoederen te sussen en wel omdat hij zelf niet overweg kan met conflictsituaties.

Betweter: een groepslid dat zijn meningen, opvattingen, ideeën, hoger inschat dan die van de overige groepsleden. Niet zelden onder het mom: "Ik kan het weten, omdat ik....." Deze opstelling werkt in de regel belemmerd, zo niet stagnerend voor een groep.

Zwijger: een groepslid dat in de groep niet of nauwelijks spreekt. Letterlijk!

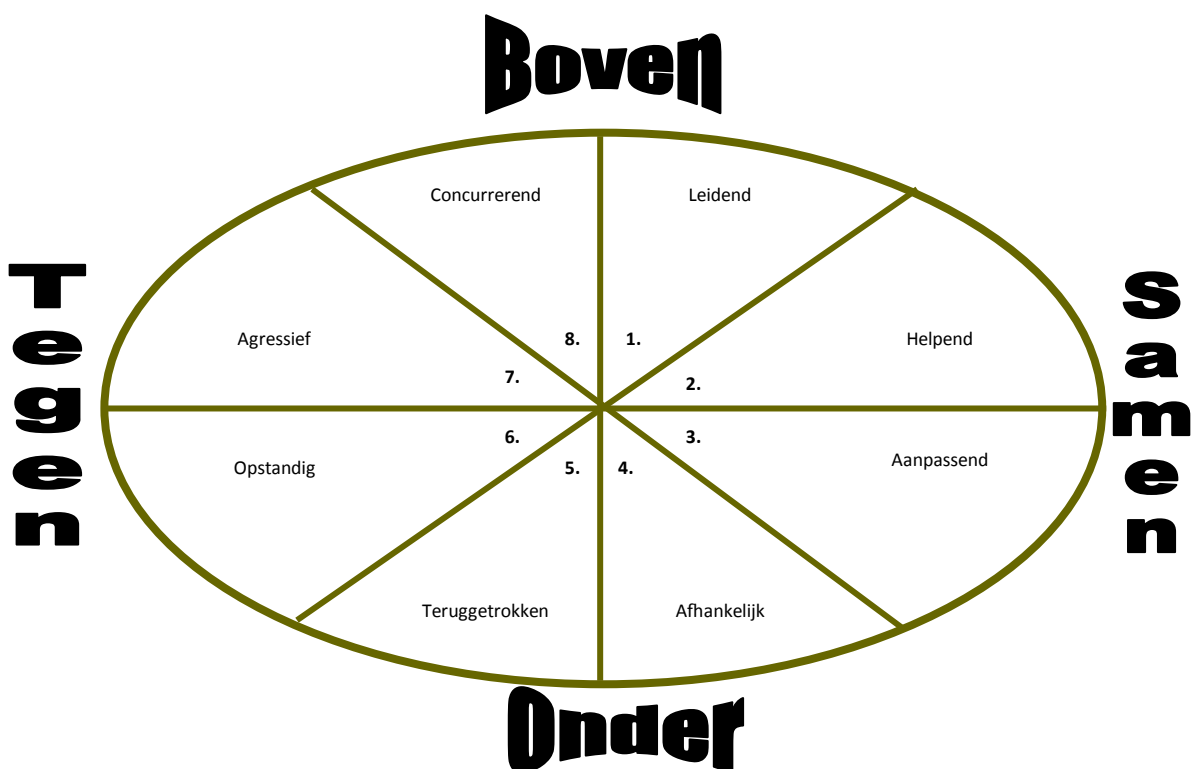
- Opposant:** een groepslid dat telkens in de contramane gaat, tegen iedereen die een bedreiging voor zijn positie binnen de groep vormt. Hij beschouwt een discussie als een prima middel om de machtsverhoudingen te testen.
- Meeloper:** een groepslid dat zogezegd met iedere wind mee waait. Het maakt niet uit welk standpunt er wordt gepropagandeerd, zolang zijn positie binnen de groep maar veilig is gesteld.
- Manipulator:** een groepslid dat door middel van manipulatieve handelingen probeert zijn ideeën, opvattingen en voorstellen erdoor te drukken.
- Afdwinger:** een groepslid dat door verbaal geweld, heftige reacties en veel minder op basis van argumenten, probeert zijn gelijk te krijgen.
- Opportunist:** een groepslid dat gebruik maakt van de situatie om daar eigen voordeel uit te halen.
- Verhullende:** een groepslid dat niet rechtstreeks over een onderwerp of een persoon praat, maar slechts door middel van toespelingen en insinuerende opmerkingen. Hierdoor worden onderwerpen en personen met een dikke laag mist omgegeven.
- Formalist:** een groepslid dat zijn zekerheid haalt uit regeltjes, afspraken, procedures en dergelijke.
- Lolbroek:** een groepslid dat gebrand is om een luchtige noot in de groep te brengen. In de regel gaat dit ten koste van de sfeer binnen de groep. Omdat hij niet handelt vanuit het groepsbelang, maar vanuit het zogenaamde individuele belang.
- Twijfelaar:** een groepslid dat steeds opnieuw door twijfel wordt getroffen. Hierdoor stagneert de vooruitgang van de groep. Ook bij de twijfelaar weegt het individuele belang zwaarder dan het groepsbelang en wel omdat dit groepslid, niet zozeer tussen twee of meer mogelijkheden kan kiezen, maar zichzelf voor de keuze ziet staan om tussen een of meerdere personen te kiezen. Met als direct gevolg dat hij een groepslid (of groepsleden) moet "afvallen".
- Conformist:** een groepslid dat een bemiddelende rol kiest in (dreigende) conflictsituatie, uit angst of uit bescherming van de eigen belangen en/of doelen.
- Gevoelige:** een groepslid dat gekenmerkt wordt door overgevoelige reacties (en gevoelens), die niet in verhouding staan tot het te behandelende conflict, problemen, onderwerp of werkwijze. Het groepslid zal niet openstaan om de oorsprong van deze overgevoeligheid te bespreken. Daar tegenover staat dat hij wel uitvoering uiting zal geven aan dat gevoel binnen de groep. Meestal betreft het negatieve gevoelens, zoals walging, ontzetting, teleurstelling, onthutsing.

3.8. Posities binnen de groep

Ogenschijnlijk bestaat er geen verschil tussen een groepsrol en de positie die je als lid binnen de groep inneemt. Je raadt het al, er bestaat wel degelijk een verschil: een rol heeft een grotere constante waarde dan een positie. Als je binnen de groep de rol van leider hebt verworven, dan behoud je deze rol doorgaans een langere periode. Afhankelijk van het onderwerp, werkwijze of conflictsituatie, kies je vanuit je rol welke positie je inneemt. Met deze positiebepaling, doel ik niet op de inhoudelijke (zakelijke) kant van het te behandelen onderwerp. Als ik over een positiebepaling praat, dan praat ik over een houding die je in de groep aanneemt. Inclusief de daaruit voortvloeiende reactievormen en de wijze van opstellen en profileren.

De hier beschreven positiebepalingen zijn gebaseerd op de theorie van de groepspolarisatie. Wat behelst deze theorie in het kort? Een groep bestaat, of kan voornamelijk blijven bestaan, dankzij een evenwichtige verhouding van belangen, posities, rollen, uitingswijzen, en dergelijke. Anders gezegd: als er in een groep leidende personen zitten, dan zijn er ook teruggetrokken personen in de groep aanwezig. Zo blijft de weegschaal in balans, zonder dat de groep naar een kant sterk overhelt. Wat gebeurt er met een groep waarvan de balans niet in evenwicht is? De groep zal niet langer in staat zijn om naar behoren te functioneren. Een voorbeeld: In een groep van 10 personen zitten 6 leidertypen. De gevolgen zullen direct merkbaar zijn in de vorm van zogenaamde beheersingsconflicten, die het voor de groep uiterst moeilijk maken om enige vooruitgang te boeken. Als er dus in een groep een sterke neiging naar "rechts" ontstaat, dan krijg je bijna automatisch te maken met een sterke counterbeweging naar "links". Misschien zit de drang, en het streven, om in evenwicht en harmonie met elkaar om te gaan, wel opgesloten in onze constitutie. Het feit blijft echter bestaan dat een groep die uit balans is niet kan functioneren. Hoe ziet de positiebepaling binnen een groep erin schema uit? Hieronder kun je kennismaken met het schema van de Amerikaan Leary.

Toelichting op het schema van Leary



*Het schema is opgedeeld in vier polen, te weten: **Boven, Onder, Tegen en Samen.***

Welke betekenis hebben deze vier polen?

- ✓ **Boven** staat voor de leidende capaciteiten binnen de groep.
- ✓ **Onder** staat voor het ondergeschikt zijn binnen de groep.
- ✓ **Tegen** staat voor het tegenwerken van de groep of de afzonderlijke groepsleden
- ✓ **Samen** staat voor de samenwerking binnen de groep.

In het schema ontstaan verschillende combinatie mogelijkheden. Welke?

- ✓ **Boven-samen:** de leidende capaciteiten zijn gericht op een samenwerking. Het groepsbelang prevaleert.
- ✓ **Boven-tegen:** de leidende capaciteiten zijn gericht tegen de groep of tegen afzonderlijke groepsleden. Het groepsbelang is ondergeschikt.
- ✓ **Onder-samen:** het ondergeschikt zijn is in het belang van de groep en/of het groepsproces.
- ✓ **Onder-tegen:** het ondergeschikt zijn wordt gebruikt om de groep of afzonderlijke groepsleden tegen te werken. Het eigen belang prevaleert boven het groepsbelang.

Verder staan in het schema acht (Attitude-)posities vermeld. Hieronder volgt een korte omschrijving van elke afzonderlijke positie:

Boven-samen

1. Leidend

Kenmerken: het groepslid durft krachtig op te treden, komt deskundig over, streeft naar macht en succes, kan goed structuren en organiseren, krijgt gezag toegeschreven, en neemt beslissingen.

Neigt soms naar: een autocrate persoonlijkheid.

2. Helpend

Kenmerken: motiveren, stimuleren, komt evenwichtig over, vriendelijk, niet forcerend.

Neigt soms naar: over-persoonlijk gedrag.

Onder-samen

3. Aanpassend

Kenmerken: het groepslid is vriendelijk, toegevend, werkt graag samen, is een steun voor de groepscohesie, treedt niet expliciet op de voorgrond, en kent anderen gezag toe.

Neigt soms naar: een ondersociaal gedrag.

4. Afhankelijk

Kenmerken: passief, de zeggenschap over de groep uit handen geven, niet verzetten tegen groepsbesluiten, andere hoger inschatten dan zichzelf.

Neigt soms naar: een abdicate persoonlijkheid.

Onder-tegen

5. Teruggetrokken

Kenmerken: terughoudend, verlegen, onzeker, op zichzelf gericht.

Neigt soms naar: een onder-persoonlijk gedrag.

6. Opstandig

Kenmerken: wantrouwen, egocentrisch, opstandig, star, koppig, niet gemakkelijk te overtuigen, gepreoccupeerd.

Neigt soms naar: een ondersociaal gedrag.

Boven-tegen

7. Agressief

Kenmerken: vijandig, negatief, formalistisch, denigrerend, destructief.

Neigt soms naar: een autocrate persoonlijkheid

8. Concurrerend

Kenmerken: arrogant, groot zelfvertrouwen, angst voor een sterkere tegenstander, sterk op de voorgrond treden.

Neigt soms naar: een over-sociaal gedrag of een autocratisch gedrag.

3.9. Leiderschap

Binnen de groep maak ik onderscheid in twee belangrijke vormen van leiderschap:

1. Het formele leiderschap.
2. Het informele leiderschap.

Ad [1]: Het formele leiderschap

De leider is of gekozen uit de groep, denk aan bijvoorbeeld een voorzitter van een vereniging), of hij is een 'bepaaldheid'. Denk bijvoorbeeld aan een docent van een klas. Voor alle groepsleden is het duidelijk wie de groep officieel leidt. Deze vorm van leiderschap berust vaak op: deskundigheid, status, bekwaamheid, of ervaring.

Ad [2]: Het informele leiderschap

Het leiderschap wordt door de groep (vaak onbewust en onbesproken) tijdens de beheersingsfase verdeeld. Voor de groepsleden is het, onbewust, duidelijk wie de groep leidt. Deze vorm van leiderschap vindt haar oorsprong in de manier waarop de afzonderlijke groepsleden met elkaar omgaan; wie het touwtrekken om het leiderschap wint; wie over voldoende kwaliteiten en capaciteiten beschikt om het leiderschap op zijn/haar schouders te nemen.

In de praktijk komt het geregeld voor dat de formele leider in botsing komt met de informele leider. Waarom? Omdat de formele leider zijn rol van buitenaf, op basis van macht, heeft verkregen. Onafhankelijk van de groep! De informele leider verkrijgt zijn macht vanuit de groep, op basis van gezag.

Opmerking: het is echter niet ondenkbaar dat de formele leider ook de informele leider van een groep wordt. Hiervoor moet hij echter wel het gezag van de groepsleden verwerven.

De oorzaak van de herhaaldelijke botsingen tussen de formele leider en de informele leider, is meestal een verschil in deskundigheid tussen beide leiders. Wanneer de formele leider over onvoldoende parate kennis of uitingsmogelijkheden beschikt, dan zal de informele leider zijn taak overnemen. Zeker als de informele leider zelf wel over de noodzakelijke kennis beschikt, of weet hoe hij de gevraagde kennis kan bemachtigen. Het is als formeel groepsleider dan ook belangrijk om te beseffen, dat je slechts op basis van je kundigheid de positie inneemt, die je inneemt. Het vereiste gezag zul je moeten winnen.

Opmerking: macht heeft alles te maken met ongelijke verhoudingen binnen interpersoonlijke relaties. En met de mogelijkheid om te straffen wanneer de ander zich niet wil voegen naar de genomen beslissingen van de machthebber. Er bestaan verschillende vormen van macht, zoals bijvoorbeeld:

- ✓ **Deskundigheidsmacht:** omdat jij de beschikking hebt over ter zake doende kennis, ben jij ook bij machte om beslissingen te nemen. Of om beslissingen door te drukken of om

andere groepsleden te overtroeven. Indien een beslissing niet conform de eis van jou als machthebber wordt overgenomen, onttrekt jij je deskundigheid aan de groep. Niet zelden met als direct gevolg dat de groep uiteen valt.

- ✓ **Fysieke macht:** omdat jij sterker bent, of beter gewapend, ben je in staat om de ander te domineren. Op straffe van een fikse aframmeling.
- ✓ **Economische macht:** omdat jij in de positie verkeerd om de groep, op economische gronden, te laten functioneren, bepaal je ook op welke manier de groep functioneert. Op straffe van het terugtrekken van de economische middelen.

Gezag echter wordt je toegekend door de groep of door afzonderlijke groepsleden. Dit wil zeggen dat het bestraffen van onrechtmatigheden" niet meer gebeurt, uit angst om de positie als leider van de groep te verliezen. Het duidelijkste voorbeeld om het verschil tussen macht en gezag aan te tonen is het volgende: een dictator bedient zich van macht om zijn positie als leider van het land te handhaven. Het volk wordt geïntimideerd en systematisch de kop ingedrukt. Geen vorm van kritiek wordt getolereerd. Terwijl hierin in Nederland het volk, door middel van verkiezingen, bepaalt welke lijsttrekker de nieuwe regeringsleider wordt. Tevens bepaalt het volk wanneer een regeringsleider moet opstappen. Kritiek wordt getolereerd.

3.9.1. Functies van het leiderschap

1. De groepsleider is de uitvoerder van een aantal activiteiten, die specifiek zijn voor het leiderschap. Voorbeelden: het verdelen van werkzaamheden binnen de groep, het leiden van de groep, het aanzetten om te gaan werken.
2. De groepsleider is de beleidsontwikkelaar van de groep. Met andere woorden: hij probeert de toekomst van de groep uit te stippelen.
3. De groepsleider beloont en straft.
4. De groepsleider is een deskundige op het gebied waar binnen de groep actief is.
5. De groepsleider vertegenwoordigt de groep naar buiten.
6. De groepsleider bewaakt het groepsproces en de ontwikkeling ervan.
7. De groepsleider vervult een voorbeeldrol voor de overige groepsleden.
8. De groepsleider zal proberen om in conflicten te bemiddelen, of deze te beslechten.
9. De groepsleider kan ook zondebok worden, wanneer het verkeerd afloopt met de groep(-ontwikkeling).

3.9.2. Soorten van leiderschap

Behalve een indeling op inhoudelijke aspecten van het leiderschap, kun je het leiderschap ook nog indelen op soort:

1. Autocratisch leiderschap

De leider neemt geheel zelfstandig voor (en namens) de groep, beslissingen. Met als belangrijkste motief: "De groep is niet instaat om zelf beslissingen te nemen". In de praktijk blijkt een autocratische leider ook vaak een solist wat betreft de organisatie en uitvoering van de genomen beslissingen.

2. Democratisch leiderschap

De groepsleider streeft naar een milde en prettige werksfeer binnen de groep. Als een optimaal werkklimaat waar binnen alle aspecten van zowel de persoonlijke groei, als de ontwikkeling van de groep, vrij aanbod kunnen komen. In het begin van het groepsproces heeft hij het grootste gedeelte van het leiderschap in handen. Naarmate de ontwikkeling van de groep vordert, zullen de overige groepsleden functies en taken van de leider overnemen. De democratische leider werkt naar het punt waar de rol van de groepsleider overbodig is geworden.

3. Laissez-faire leiderschap

De groepsleider neemt geen actieve rol op zijn schouders. Alle functies en taken liggen open en blijven onvervuld open liggen totdat een of meerdere groepsleden ze gaan vervullen. De laissez-faire groepsleider is in de regel passief, afwachtend, toegeeflijk, en grijpt niet in door alles te laten gebeuren zoals het gebeurd.

3.9.3. Slechts een kwestie van kiezen

Wat voor een groepsleider ben jij? Hoe bepaal je dat? Door simpelweg te kiezen? Uiteraard niet door slechts een keuze te maken. Het type leider, de functies die je als leider behartigt, de positie die je als leider inneemt, de aard van het leiderschap (formeel of informeel leiderschap), hebben allemaal te maken met de opbouw van het Ik, de samenstelling en doelstelling van de groep. Het is dus niet zo dat je kiest voor een laissez-faire leiderschap omdat die manier van werken je wel aardig lijkt.

Wat bepaalt je signatuur als leider?

Hoe je als leider door het (groeps)leven gaat hangt af van onder meer de volgende punten:

1. Het sociale gedrag binnen de groep.

Gedraag je jezelf ondersociaal, over-sociaal of sociaal binnen de groep?

2. De persoonlijkheid binnen de groep.

Ben je een abdicrate persoonlijkheid? Of een democratische persoonlijkheid? Of een autocratische persoonlijkheid?

3. Het persoonlijk gedrag binnen de groep.

Gedraag je jezelf onder-persoonlijk, over-persoonlijk of persoonlijk binnen de groep?

4. **Wat is de aard van het leiderschap?**

Formeel of informeel?

5. **Welke functies en taken zijn van essentieel belang binnen het leiderschap van de groep?**

6. **Beschik je over voldoende kwaliteiten en capaciteiten?**

Kun je gestalte geven aan de gevraagde taken en functies van groepsleider?

7. **Welke doelstellingen heeft de groep zichzelf gesteld?**

8. **Hoe denk je die doelstellingen te verwezenlijken?**

9. **Welke ervaringen heb je op het terrein waar binnen de groep actief is?**

10. **Hoe zijn de rollen en posities binnen groep over de groepsleden verdeeld? Welke rol en positie vervul jezelf binnen de groep als leider?**

Dit kun je onder andere achterhalen door gebruik te maken van een sociogram of van de rollenlijst.

Opmerking: het zal je niet zijn ontgaan, dat wanneer je iemand bent die autocratisch gedrag binnen een groep vertoont, je geen voorliefde voor het laissez-faire leiderschap koestert. Met andere woorden: door de bovenstaande tien punten te beantwoorden, ontstaat er een unieke combinatie van eigenschappen, die van jou de groepsleider maken die je *momenteel* bent. Doe jezelf niet te kort door al tevreden te zijn met het stempeltje: 'democratisch leider', op je voorhoofd. Probeer het 'stempeltje' te onderbouwen en te verklaren vanuit je eigen persoonlijkheidsstructuur, de groepsdoelstelling en de groepssamenstelling!

3.10. Groepsnormen en afwijkend gedrag

Wat is een groepsnorm? Een groepsnorm is een afspraak tussen groepsleden waarin is vastgelegd, hoe een groepslid zich in de groep dient te gedragen. En welke verwachtingen de groepsleden ten opzichte van elkaar hebben.

3.10.1. Hoe ontstaan groepsnormen?

1. Door erfenis.

De leden van de groep zijn al, voordat ze deelnamen aan de groep, lid geweest van verschillende (soorten) groepen. Vanuit een ieder van die groepen neemt het groepslid een of meerdere normen mee, die hij als goed, zinvol of belangrijk heeft ervaren. Door deze normen in de nieuwe groep te introduceren, kan het zijn dat de overige groepsleden de normen overnemen.

2. Door deskundigheid.

Omdat niet alle leden ervaring hebben met de doel- en taakstellingen van de groep, zal een groepslid dat wel inzicht en ervaring heeft, een of meerdere normen binnen de groep introduceren. Meestal bezitten deze normen een praktisch en/of zakelijk karakter.

3. Door macht.

De groepsleider verkeert in de positie om normen aan de groep op te leggen. Door gebruik te maken van de mogelijkheid om te straffen, wanneer de normen niet worden geaccepteerd.

4. Door samenwerking.

De groepsleden ontdekken tijdens het groepsproces wat wel of niet toelaatbaar is binnen de groep.

5. Door maatschappelijke factoren.

De groep krijgt ook te maken met regels, afspraken, die van buitenaf worden opgelegd. Voorbeelden: een organisatie dient zich aan de wettelijke bepalingen te houden, een groep mag niet racistisch of discriminerend zijn.

6. Door tendensen.

Door een actieve interactie tussen de groep(sleden) en nieuwe maatschappelijke tendensen, is de groep toegankelijk voor nieuwe stromingen, normen, opvattingen, ideeën, visies, en dergelijke. Voorbeelden: mode, muziek, nieuwe politieke voorkeuren, wel of niet roken in de groep, bepaald taalgebruik.

Zonder afspraken te maken over hoe je met elkaar omgaat, en wat je hierbij van zowel de ander als van jezelf mag verwachten, is er geen samenwerking binnen de groep mogelijk. Normen bieden zekerheid aan de groep, maar kunnen eveneens vertragend en behoudend werken. Het is als groep goed om alert te blijven of bepaalde normen niet vervangen moeten worden door andere, omdat ze je niet meer aan de groepsvisie, taak- of doelstelling voldoen.

3.10.3. Welke soorten van groepsnormen bestaan er?

1. Taaknormen.

Dit zijn normen die bepalen hoe een bepaalde taak moet worden uitgevoerd. Of hoe een doelstelling kan worden bereikt. Voorbeelden: procedures voor het oplossen van problemen, cursusmateriaal, beleidsplan.

2. Omgangsnormen.

Dit zijn normen die betrekking hebben op het onderlinge contact en de wijze van uiten binnen de groep. Anders gezegd: regels die bepalen hoe we met elkaar omgaan binnen de groep.

3.10.4. Aanpassen of afwijken?

Als groepslid krijg je dus te maken met groepsnormen. In veel gevallen leveren de meeste groepsnormen geen problemen op. Toch kan het voorkomen dat een bepaalde groepsnorm tegen je principe, belang of visie indruist. Op een dergelijk moment wordt de volgende vraag belangrijk: pas je jezelf aan? Of wijk je af van de groepsnorm?

1. Aanpassen.

Enkele belangrijke redenen om je aan de groepsnorm aan te passen zijn:

- ✓ Je hebt vanwege een persoonlijke doelstelling deel genomen aan de groep. Het maakt je niet uit om jezelf aan te passen, zolang het persoonlijke belang onbeschaamd blijft.
- ✓ Je bent niet geïnteresseerd in de omgangsnormen, maar slechts in de taaknormen. Hierdoor kun je je eigen belangen binnen de groep bewaken, zonder je druk te maken over andere groepsleden.
- ✓ Je stelt het groepsbelang voor het individuele belang.
- ✓ Je bent niet geïnteresseerd in de taaknormen. Het gaat je in eerste instantie om de gezellige contacten met de overige groepsleden. Hierdoor neem je de taaknormen er maar bij!
- ✓ Je ontkent de groepsnorm volledig.
- ✓ Je gaat een mogelijk conflict (of ruzie) over de gewraakte norm uit de weg, door je aan te passen.
- ✓ Je hecht groot belang aan de groepscohesie. Groepscohesie betreft de samenhang en de betrokkenheid, tussen de onderlinge groepsleden.

2. Afwijken.

Een drietal belangrijke redenen waarom groepsleden afwijken van de groepsnorm:

- ✓ *Onbekend zijn met de normen.*

Een nieuw groepslid zal ongewild afwijken van de groepsnormen. De overige groepsleden zullen hem corrigeren.

✓ *Non-acceptatie.*

Een groepslid weigert een groepsnorm te accepteren en zal proberen om de norm te veranderen. Als dat niet lukt, zal hij geneigd zijn om voor zichzelf een uitzonderingspositie te bewerkstelligen.

✓ *Individualistisch georiënteerd.*

Een groepslid is sterk Ik-gericht. In feite interesseert het hem weinig wat de groep afspreekt, zolang het maar strookt met zijn persoonlijke belangen. Het betreffende groepslid zal zich ook niet als lid van de groep presenteren.

3.10.5. Hoe ga je om met afwijkend gedrag?

Een ieder van ons is, qua persoonlijkheid, uniek te noemen, desondanks vertonen we ook vele algemene overeenkomsten. Zo ook ten aanzien van de wijze hoe we omgaan met afwijkend gedrag binnen een groep. Wanneer een groepslid afwijkt van de groepsnormen, dan zal de groep haar heil zoeken in een (of meerdere) van de hier onderstaande reactievormen.

1. **Overtuigen.**

Tijdens het overtuigen gaat het erom dat de groep, aan degene die afwijkend gedrag vertoont, duidelijk maakt dat hij afwijkt en zich dient aan te passen. Soms gebeurt dit door middel van een discussie of een vraaggesprek. In ieder geval op basis van inhoudelijke argumenten.

2. **Emotionele chantage.**

Het zakelijke aspect is van ondergeschikt belang geworden, omdat het betreffende groepslid: niet gevoelig is voor argumenten; halsstarrig is; principieel is of agressief is. De groep zal aan hem duidelijk maken hoe belangrijk **hij** voor de groep is. Tegelijkertijd zal er aan het gevoel worden geappelleerd, door argumenten te gebruiken als: "Stel je niet zo aan!" of: "Wat maakt het uit!". Het vindt allemaal plaats op een subtiele, sympathieke, maar indringende manier.

3. **Aanval.**

Wanneer het afwijkende groepslid ongevoelig blijkt voor overtuiging en emotionele chantage, dan kan de groep overgaan tot de aanval. De bedoeling zal duidelijk zijn: Het afwijkende groepslid dient zich aan te passen, ten koste van zijn eigen standpunt, mening, principe, et cetera. De aanvalreactie kan leiden tot ruzies en/of conflicten. De groep kan ook meteen tot de aanval overgaan, en zowel de overtuigingsreactie als de emotionele chantagereactie overslaan. Dit gebeurt meestal wanneer de groep in het groepsverleden 'al vaker last van het afwijkende groepslid heeft gehad.

4. **Kiezen of delen.**

De groep accepteert geen conformistisch standpunt meer. Het afwijkende groepslid wordt voor de keuze gesteld: Aanpassen of vertrekken! Dit is het sterkste middel wat de groep tot haar be-

schikking heeft om een afwijkend groepslid weer terug in het gareel te krijgen.

3.11. Problemen

Problemen worden door de groep in de regel als hinderlijk, irritant, vervelend en overbodig ervaren. Hiermee wordt voorbij gegaan aan het gunstige aspect van problemen, namelijk: Het aanpakken van problemen is een leerproces waardoor de persoonlijke groei en de geestelijke ontwikkeling kunnen worden gestimuleerd. Bovendien kunnen probleemoplossingen het saamhorigheidsgevoel binnen de groep vergroten. In deze paragraaf wil ik enkele problemen uit de kast halen, die je in de groepspraktijk aan den lijve kunt ervaren. Het blijft echter niet alleen bij het signaleren van problemen. Tevens zal ik proberen om probleemoplossende mogelijkheden aan te reiken.

3.11.1. Ach jakkes problemen!

Een cursusgroep, een lesgroep, een team en een activiteitengroep vallen onder de zogenaamde taakgerichte groepen. Dit wil zeggen dat de groep als geheel werkt aan de verwezenlijking van een taakstelling. Dit kan bijvoorbeeld een opvoering zijn, een examen, of een afsluitingsbijeenkomst. De motivatie, om aan een taakgerichte groep deel te nemen, vindt haar oorsprong in de taakstelling zelf. Het is ook niet voor niets dat taakgerichte groepen er zelden een groot geheim van maken, dat het geen ruimte biedt om problemen op te lossen. Vooral problemen van persoonlijke aard. Toch ligt dat in werkelijkheid een tikkeltje gevoeliger. Waarom? Omdat zowel de groep, als de afzonderlijke groepsleden, met een diversiteit aan problemen wordt geconfronteerd. Het zou slechts van een struisvogelpolitiek getuigen wanneer een groep of een groepsleider hieraan volledig voorbij zou lopen. Om het praten over problemen te vereenvoudigen, zal ik een ruwe, en onvolledige, indeling van het verschijnsel: problemen, geven. De groep wordt geconfronteerd met twee soorten problemen:

1. Problemen met een persoonlijk karakter.
2. Problemen die de groep betreffen.

Ad [1]: problemen met een persoonlijk karakter

Als persoon kun je zowel binnen als buiten de groep tegen problemen aanlopen. Het zijn confronterende problemen die te maken hebben met:

✓ **[a t/m d] Het ik.**

Problemen bijvoorbeeld met de persoonsopbouw, de persoonsontwikkeling, de attitude, de beleving, uitingsmogelijkheden, communicatieve vaardigheden, normen, waarden, grenzen, gevoelens, vrijheid, afhankelijkheid, onafhankelijkheid, geaardheid, constitutie, intellect.

✓ **[e] De ander.**

Problemen bijvoorbeeld met je partner, een vriend, een familielid, een groepslid, een ambtenaar, een caissière, een voetbalfan.

✓ **[f] De groep.**

Problemen bijvoorbeeld met de samenstelling van de groep, de doelstelling, de taakstelling, de motivatie, het leiderschap, de organisatie van de groep, de structuur van de groep, de groepsnormen, de groepswaarden, de groeps grenzen, de werkwijze, de inhoudelijkheid van de bijeenkomsten.

✓ **[g] De omgevingsfactoren.**

Problemen bijvoorbeeld met de ruimte van de bijeenkomsten, de cursuskosten, geen goede materialen om mee te werken, geen goede airconditioning.

Opmerking: het verschil tussen problemen met een persoonlijk karakter en groepsproblemen, is dat het bij groepsproblemen de groep als geheel betreft. En bij problemen met een persoonlijk karakter, betreft het slechts het afzonderlijke groepslid. Deze twee soorten van problemen kunnen identiek zijn, maar dit hoeft helemaal niet het geval te zijn.

In principe is de taakgerichte groep niet de juiste plek om persoonlijke problemen op te lossen, tenzij:

- ✓ De problemen de groep betreffen.
- ✓ De vooruitgang van de groep belemmeren.
- ✓ Het betreffende groepslid dusdanig door de problemen wordt bezig gehouden, dat hij in zijn functioneren binnen de groep wordt belemmerd.
- ✓ De problemen door oefeningen, opdrachten teweeg worden gebracht.

Hoe ga je als groep met dergelijke problemen om?

[a] Problemen met het Ik: Instabiliteit

De hier beschreven manier van handelen hoeft niet probleemoplossend te werken, aangezien de taakstelling erop is gericht om het *na te streven doel* te realiseren. Hierdoor ontbreekt het in de praktijk nog wel eens aan voldoende ruimte om ook daadwerkelijk probleemoplossend te werken. Deze werkwijze kan echter een effectieve bijdrage leveren aan een gunstige persoonsontwikkeling. Het is niet raadzaam om als een instabiele persoonlijkheid aan een taakgerichte groep deel te nemen.

Opmerking: onder instabiele personen versta ik, personen wier functioneren sterk beïnvloed en belemmerd wordt door dwangneurosen, psychosen, waanvoorstellingen, verslaving, bewustzijnsbeïnvloedende medicamenten, hinderende fobieën, extreme fixaties, obsessies, en gedragsstoornissen. Dit wil niet zeggen dat de werkwijze niet zou werken voor instabiele persoonlijkheden. Alleen moet je in dat geval de taakstelling aanpassen en probleemoplossend te werk gaan.

Indien een persoon bij de groep komt die op basis van zijn problematiek niet "normaal" kan functioneren, dan is het aan de groepsleider om dit met het betreffende groepslid te bespreken. Wat in dit verband "normaal" is, wordt voor het belangrijkste deel door de groepsnormen bepaald. Als het betreffende groepslid het gevoel heeft dat hij kan blijven deelnemen aan de groep, dan dient de groepsleider duidelijk afspraken met hem en de groep te maken.

Vergeet in dit verband nooit: iedereen is zelf verantwoordelijk!

Mocht jij het als groepsleider echter niet aandurven om het groepslid op te nemen, of je zelf onvoldoende geschoold achten), dan staat het je vrij om het groepslid om die reden te weigeren, want ook jij moet het voor jezelf kunnen verantwoorden!

[b] Problemen met het Ik: Confrontatie

Iedereen wordt met onbepaalde regelmaat met zichzelf geconfronteerd. Zo kunnen door middel van oefeningen, opdrachten, discussies, kringgesprekken, gebieden van het Ik worden belicht die latente problemen actueel maken, of nieuwe problemen creëren.

Hoe kan dat?

Binnen de werkwijze ga ik er vanuit dat de meeste groepsleden verleerd zijn om naar hun innerlijke stem, gevoelens en lichaam te luisteren. Het maatschappelijke devies luidt: "Vooral niet te vaak of te lang stil staan bij jezelf!" Juist **daarom** is de werkwijze erop gericht om de groepsleden een persoonlijke beleving en groei door te laten maken.

Hoe?

Door oefeningen en opdrachten te geven die je laten **nadenken over**, en **beleven van**: gevoelens, intuïtie, non-verbale uitingswijzen, de omgangsmanieren, en de communicatieve vaardigheden.

Wat is het nut hiervan?

Wanneer jij als groepslid tot prestaties wilt komen dan zul je het instrument waarmee je werkt (het lichaam, de geest en de psyche) moeten beheersen en kennen. Anders ben je niet in staat om, op een verantwoorde wijze, aan de realisatie van de taak te werken. Zonder dat dit ten koste gaat van het af te leveren werk, de kwaliteit van de samenwerking en jezelf! Om een groepslid in staat te stellen om zijn eigen grenzen en (on-)mogelijkheden te ontdekken, dien je als groepsleider te streven naar een groep die vertrouwen heeft in zichzelf. Het gebeurt niet zelden dat er tijdens bijeenkomsten iets wakker wordt geschud bij het (beginnende) groepslid. Dit wakker schudden kan leiden tot innerlijke problemen. Zulke problemen kunnen binnen de groep worden aangepakt.

[c] Problemen met het Ik: Latente problemen

Problemen die latent aanwezig zijn, zijn problemen waarvan je je niet bewust bent, maar waar je wel naar handelt. Hoe? Door ze niet naar het bewustzijnsniveau door te laten dringen. In een later stadium is het als nog mogelijk dat de problemen "ineens" opduiken. Hoe voorkomen we dat moeilijke, en onoplosbare, problemen tot het bewustzijn doordringen?

- ✓ Door de problemen te ontkennen.
- ✓ Door de problemen weg te stoppen.
- ✓ Door de problemen te omzeilen.
- ✓ Door de problemen niet te begrijpen.
- ✓ Door aanpassing aan de verkeerde situatie(s)

Wanneer deze latente problemen plotseling tijdens een oefening of een gesprek actueel worden, dan ervaart een groepslid dit als verrassend, gênant, of als onaangenaam. Alsof hij een stukje van zijn 'onbekende' persoonlijkheid aan de groep bloot legt. Iets waarvan hij zelf niet wist dat hij het in huis had.

Wat is er tijdens de oefening of het gesprek gebeurd?

Een facet van de oefening, of de reactie van een groepslid, of een opmerking van de groepsleider, heeft ervoor gezorgd dat de blokkade van het probleemgebied is opgeheven. Het groepslid is verrast omdat hij op bewustzijnsniveau niet wist dat hij die bepaalde eigenschap, houding, uitingsvorm, of neiging bezat. Deze plotselinge ontdekking van een facet van jezelf kan verwarrend werken. Soms gaat dit gepaard met regressiegedrag.

Opmerking: regressie = terugval in oude leef- en/of denkpatronen.

Het is belangrijk om een gesprek over latente problemen, en een eventueel regressiegedrag, in het *Hier en Nu* te bespreken. Het is zinloos om je, als groep, mee te laten sleuren in het verleden van het betreffende groepslid. Het verleden mag alleen als referentie dienen voor parallelvergelijkingen met het huidige gedrag, uitingsvormen, en manieren van presenteren van het betreffende groepslid.

Het groepsgesprek over latente problemen moet betrekking hebben op het functioneren van het betreffende groepslid binnen de groep.

Welke werkwijze is geschikt om hiermee aan de slag te gaan?

Ik denk hierbij sterk aan een groepsbijeenkomst waarbij een persoon centraal komt te staan. En wel omdat het een relatief korte en intensieve manier van werken is, waarbij de hele groep betrokken is. Ik persoonlijk verkies een groepsbijeenkomst boven een gesprek onder vier ogen, omdat het een problematiek betreft die de hele groep aangaat. Alleen al omdat het tijdens een groepsbijeenkomst aan het licht is gekomen. Een tweede reden is omdat anders de kans groot is op een probleemoplossend 'cliënt <-> werker'-gesprek.

[d] Problemen met het Ik: nieuwe problemen

Een groepslid kan tijdens een bijeenkomst met voor hem nieuwe zaken worden geconfronteerd. In de regel bewerkstelligen confrontaties een complete verrassing, of een schrikachtige verstarring en soms beide. Een confrontatie wijkt af van het normale verloop van een bijeenkomst. Het vraagt om flexibiliteit en voldoende aandacht van de betrokkene. Het is mogelijk dat een groepslid tijdens het vervullen van opdrachten en oefeningen met een 'blinde vlek' van het Ik wordt geconfronteerd. Of met het gevoel, een eigenschap, dat eigenlijk thuishoort in het 'onbekende vlak' van het JOHARI-venster. Dergelijke ontdekkingen van het Ik kunnen zowel positief als negatief door het betreffende lid worden gewaardeerd. In beide gevallen is het belangrijk om een goede feedback te geven, en om de betrokken groepsleden de mogelijkheid aan te reiken om over hun ontdekking te praten. *Hoe?* Mijn persoonlijke voorkeur gaat uit naar een kringgesprek.

Opmerking: het is je misschien opgevallen dat ik deze categorie van problemen minder 'zwaar' indeel. De reden hiervoor is eenvoudig: Ontdekkingen zijn 'vers', en de problemen die hieruit voortkomen, hebben meestal te maken met aanpassingsmoeilijkheden aan de veranderende omstandigheden. Het werkt minder belemmerend of beangstigend, dan dit bij latente problemen het geval is. Waarom? Omdat het groepslid al eerder in zijn leven met de latente problemen is geconfronteerd. Hij was destijds niet bij machte om de problemen bevredigend op te lossen. Dat is ook meteen de reden waarom de problemen zolang zijn ontkend, verzwegen of weggestopt. Het accepteren en verwerken van latente problemen is ingrijpender, en moeilijker te bewerkstelligen omdat de oorzaak van de problemen vaak niet meer te achterhalen is. Bij nieuwe problemen is van dat alles geen sprake. Het is wel belangrijk om aan de ontdekkingen voldoende positieve aandacht te schenken, zodat het later geen latente problemen worden!

[e] Problemen met de ander

Gedragswetenschappers beweren dat de eerste 90 seconden van een relatie bepalend zijn voor het verdere verloop van die relatie. Als een persoon je binnen die anderhalve minuut niet aanstaat, dan zou het vrijwel onmogelijk zijn, om die indruk in een later stadium te veranderen. In de dagelijkse omgang hoor je dan ook wel vaker opmerkingen als deze: "*Hij is wel aardig! Geen verkeerd woord over hem, maar er is iets dat me niet aanstaat. Ik weet alleen niet precies wat het is!*"

Een bron van problemen met de ander ligt opgesloten in het beeld dat we van de ander hebben, inclusief alle vooroordelen, sympathieën, en antipathieën. Een andere bron van problemen ligt in communicatiestoornissen. Of door een discrepantie tussen de verbale communicatie en de non-verbale communicatie. Voorbeeld: je bent op vakantie in Hongarije en je vraagt aan een politieman de weg naar de camping. Jij spreekt geen Hongaars en de politieman spreekt geen Engels. Jullie weten geen van beide wat de ander vraagt. Er is sprake van een communicatiestoornis.

Een derde bron van problemen met de ander vindt haar oorzaak in *belemmeringen en blokkades*, die jij ervaart als je met de ander praat.

Een vierde bron van problemen kan de ervaren rolconcurrentie of positieconcurrentie met de ander zijn.

[f] Problemen met de groep

Jij als groepslid hebt problemen met de groep. De oorzaak van de problemen kunnen veelzijdig zijn. Voorbeelden:

- ✓ Omdat jij ontevreden bent met de rol en/of de positie die je binnen de groep vervult.
- ✓ Omdat jij een "aanvallend" groepslid bent.
- ✓ Omdat jij alleen aan de groep deelneemt om je persoonlijke belangen te vervullen.
- ✓ Omdat jij het zwarte schaap van de groep bent.
- ✓ Omdat jij een conflictzoeker bent.
- ✓ Omdat jij het oneens bent met de samenstelling van de groep, het leiderschap, de groepsnormen, de groepswaarden of de gehanteerde werkwijze.

Het belangrijkste bij deze vorm van problematiek is wel dat het betreffende groepslid zich niet door de groep voelt opgenomen. Anders gezegd:

- ✓ Het groepslid kan in de inclusiefase niet het gevoel hebben gekregen, dat de groep hem accepteert als een volwaardig lid. Dit kan zowel aan de persoon liggen, als aan de groep. Misschien dat de groep wel het groepslid accepteert, maar dat het betreffende groepslid dit niet als zodanig ervaart. Of: het groepslid wordt door de groep geaccepteerd, maar slechts in een voor hem onprettige rol. Bijvoorbeeld die van het zwarte schaap of van de humorist. De groep heeft in

dat geval geen problemen met het groepslid. Omgekeerd kan het echter wel een groot probleem zijn.

- ✓ Het groepslid heeft in de beheersingsfase een bepaalde geambieerde rol niet gekregen. Hierdoor voelt het groepslid zich ondergewaardeerd. Niet zelden betekent dit dat het groepslid een positie binnen de groep in zal nemen, die door de groep als belemmerend wordt ervaren bij de verwezenlijking van de taak- en doelstellingen. Het groepslid zal in de regel een zelfstandige en onafhankelijke positie innemen.
- ✓ Het groepslid kan in de genegenheidsfase problemen ondervinden bij het uiten van genegenheid ten opzichte van de groep en/of het in ontvangst nemen van genegenheid afkomstig uit de groep. Hierdoor kan het gevoel ontstaan geen volwaardig groepslid te zijn.
- ✓ Het groepslid kan in de genegenheidsfase het gevoel hebben dat hij te weinig positieve genegenheid van de groep ontvangt. Hij zal de sterke neiging vertonen om op een positieve of negatieve manier meer aandacht en genegenheid te verwerven.

Als een groepslid problemen met de groep heeft (en dit niet wederzijds is), dan betekent dit vrijwel automatisch dat het betreffende groepslid in een isolementspositie verkeert. Soms wordt de problematiek in de groep verdoezeld en probeert het groepslid "er maar wat van te maken". Met andere woorden: hij berust erin, en geeft zich over aan de groep. Soms beheerst de problematiek iedere groepsbijeenkomst door de rebelse houding van het betreffende groepslid. Met andere woorden: hij probeert zijn gelijk te halen, door aanvallend en agressief optreden. Zie ook het polarisatieschema!

Hoe ga je een dergelijk problematiek te lijf?

Het valt niet altijd mee om te achterhalen of iemand aan de groep ten prooi is gevallen. Waarom niet? Omdat je als groepsleider zelf ook deel uitmaakt van de groep. En niet vrij bent van vooroordelen, sympathieën, antipathieën. Bagatelliseren, over het hoofd zien, of zelfs ontkennen zijn veel gehanteerde middelen binnen de groep ten aanzien van het geïsoleerde groepslid. Waarom?

- ✓ Omdat iedere groep in evenwicht wil zijn. Denk aan de polarisatiegedachte!
- ✓ Omdat iedere groep haar eigen zwarte schaap nodig heeft.
- ✓ Omdat iedere groep rollen en posities heeft die niet geliefd zijn, maar wel noodzakelijk. Het groepsbelang weegt zwaarder dan het individuele belang.

De mate van isolement afhankelijk van de tegenpool!

Anders gezegd: hoe autocratischer het leiderschap is, hoe groter het isolement voor het betrokken groepslid zal zijn. Hoe democratischer het leiderschap is, hoe kleiner het isolement voor het betrokken groepslid zal zijn. Terug naar de vraagstelling: Hoe hanteer je deze problematiek?

1. Het vaststellen van posities binnen de groep, door gebruik te maken van een sociogram. Hierdoor wordt meteen duidelijk of er binnen de groep sprake is van isolementspositie.
2. Het vaststellen van de verschillende groepsrollen, door gebruik te maken van een rollenlijst. Hierdoor kun je achterhalen welke rol de groepsleden voor elkaar en zichzelf in gedachten hebben.
3. Het polarisatieschema op naam en positie invullen. In feite is dit het samenvoegen van het sociogram en de rollenlijst.
4. Een kringgesprek of oefeningen waar binnen de tegenpolen, uit het polarisatieschema, met elkaar aan de slag moeten. Het doel hiervan is dat de 'uitersten' elkaar beter leren kennen en meer waardering voor elkaar weten op te brengen. Met als beste resultaat dat de afstand tussen de tegenpolen kleiner wordt. Of dit ook daadwerkelijk het geval is kun je meten door gebruik te maken van het sociaal atoom. Een ongunstig resultaat zou zijn als het geïsoleerde groepslid een andere rol en/of positie binnen de groep gaat vervullen. Waarom? Omdat het opengevallen gat dan door een ander groepslid moet worden opgevuld. Bijvoorbeeld: Degene wiens plek door het geïsoleerde groepslid is ingenomen.
5. Mocht het kringgesprek niet helpen, dan is het misschien verstandig om een intensief groeps-gesprek te organiseren. Volgens de regels van encounter. In dit gesprek komen de bevindingen van het sociogram, het polarisatieschema en het sociaal atoom aan bod.
6. Mocht het groeps-gesprek ook niet helpen, dan kun je als groepsleider nog een kunstmatige ingreep toepassen, namelijk: je ontnemt de betreffende tegenpolen *bewust, geforceerd en duidelijk toegelicht* hun posities af en verdeelt deze onder de overige leden van de groep. Het doel hiervan is, dat er een 'crisis' in de groep ontstaat, waardoor de groep min of meer gedwongen wordt om naar een bevredigende oplossing te zoeken!
7. Een andere mogelijkheid is dat je de tegenpolen de opdracht geeft om een of twee dagen met elkaar door te brengen.
8. Een alternatief is dat je een laissez-faire houding aanneemt en alles op haar beloop laat.

[g] Problemen met de omgevingsfactoren

In het begin van dit boek is al gesproken over het belang van de omgevingsfactoren t.a.v. het functioneren en presteren van personen. Wanneer een groepslid problemen ervaart met de omgevingsfactoren, dan kunnen deze tweërlei van aard zijn: [1] Reële problemen met de omgeving, [2] Problemen met de omgeving als afleiding.

Ad [1]: Reële problemen met de omgeving

Een groepslid kan problemen met de omgeving ervaren, en soms daardoor problemen met de groep, omdat:

- ✓ De werkruimte te klein is.
- ✓ De werkruimte niet gelucht kan worden, waardoor de rook van sigaretten en transpiratiegeuren blijven hangen.
- ✓ Het interieur van de repetitieruimte voldoet niet aan bepaalde comforteisen. Bijvoorbeeld het ontbreekt aan voldoende stoelen of kussens.
- ✓ De lichamelijke gesteldheid van het groepslid stelt specifieke eisen aan de omgeving. Voorbeelden: goede stoelen om een overbelaste rug te ontzien; goede airconditioning omdat een groepslid last heeft van een infectie aan de luchtwegen; een schoongemaakte ruimte, omdat een groepslid allergisch is voor een te grote concentratie aan stofdeeltjes.
- ✓ Omdat het lesmateriaal niet geschikt is voor het betreffende groepslid. Bijvoorbeeld omdat hij niet goed kan lezen, of onvoldoende het Nederlands beheerst, of onvoldoende kan abstraheren, of omdat het niveau te hoog is.
- ✓ Omdat het lidmaatschap van de groep door de buitenwereld negatief wordt beoordeeld.
- ✓ Omdat de begintijd van de bijeenkomsten te vroeg in de avond is, waardoor het betreffende groepslid opgejaagd en geprikkeld op de bijeenkomsten verschijnt.
- ✓ Enzovoorts.

Hoe los je de problemen met de omgevingsfactoren op?

Aangezien het hier zakelijke problemen betreft, die zich meestal tijdens de inclusiefase afspelen, zal het niet moeilijk zijn om dit bovenwater te halen. Hoe?

- ✓ Het probleem wordt rechtstreeks door een of meerdere groepsleden gesignaleerd en besproken.
- ✓ Door de volgende oefening op te geven:
 - Ieder groepslid schrijft vijf afspraken en/of voorwaarden op, waaraan de groep zou moeten voldoen.
 - Vervolgens bespreek je de oefening en vraag je aan ieder groepslid of hij zijn standpunten wil toelichten.
 - Tot slot bepaalt de groep wat er met de ingebrachte afspraken en/of voorwaarden gaat gebeuren en wie daarvoor zorg draagt.
 - Tijdens de evaluatie betrek je de omgevingsfactoren in het gesprek.

Opmerking: het probleem is niet om te achterhalen waar de knelpunten zitten, maar wel hoe je deze oplost. Probeer als groepsleider niet alle oplossingen aan te dragen, maar bepaal samen met de groep hoe en wat er dient te gebeuren.

Ad [2]: problemen met de omgeving als afleiding hanteren

Een groepslid heeft problemen met een omgevingsfactor, om zo de aandacht van het feitelijke probleem af te leiden. *Waarom?* Omdat het aan de kaak stellen van zakelijke problemen eenvoudiger is, dan het bespreken van persoonlijke problemen. Onafhankelijk of die nu iets met de ander of jezelf hebben uit te staan. Het onvermogen om het eigenlijke probleem aan de orde te stellen, wordt (soms) niet bewust ervaren. En wel omdat het "afleiden" ook een mogelijkheid is om problemen beneden het bewustzijnsniveau te drukken. Echter kan het ook een bewuste handeling zijn, als het betreffende groepslid het niet aandurft om het functioneren van een groepslid te bespreken. Bijvoorbeeld omdat het een persoon betreft die zeer dominant is, of over veel aanzien beschikt. In zulke gevallen dienen de omgevingsproblemen als een middel om ontevredenheid uit te drukken.

Hoe ga je om met afleidingsproblemen?

Wanneer er sprake is van afleiding van een (latent) probleem met het Ik, dan wil ik verwijzen naar punt C van deze paragraaf. Het Ik en de ander. In het derde geval, waar de afleiding met de omgeving wordt gehanteerd als een middel om ontevredenheid tot uitdrukking te brengen, zou ik proberen om tijdens een kringgesprek het feitelijke probleem op tafel te krijgen. *Hoe?* Door in te gaan op het gevoel van ontevredenheid. Door steeds te blijven vragen, waar het gevoel vandaan komt. Hoe het voelt. En tegen wie het gevoel gericht is. Ik zou iedere inhoudelijke discussie over de ontevredenheid met de omgeving vermijden. *Waarom?* Omdat dit slechts een afleiding is van de feitelijke problematiek.

Maar hoe weet je dat er sprake is van een afleiding?

- ✓ Doordat de gevoelsbeleving niet evenredig is aan het zakelijke belang.
- ✓ Doordat je enige tijd door middel van observaties hebt bemerkt dat de ontevredenheid berust op een bredere basis.
- ✓ Door een sociogram, een rollenlijst en een polarisatieschema te maken.
- ✓ Door eenvoudig aan het groepslid te vragen of jouw vermoedens juist zijn. Of: om dit zelfde aan zijn tegenpool te vragen!

Opmerking: binnen mijn redenering ga ik er vanuit dat tegenpolen (bewust of onbewust) elkaar observeren, om steeds opnieuw stelling te kunnen nemen ten opzichte van elkaar. Mijn motivatie om hiermee te werken is, dat de ene pool gedragsafhankelijk is van het functioneren van zijn tegenpool.

Ad [2]: problemen die de groep betreffen

Als groep kun je zowel binnen, als buiten, het groepsproces met problemen worden geconfronteerd. Deze problemen hebben meestal betrekking op:

- ✓ **[a] Het individu.**
Voorbeelden: een groepslid weigert zich aan de groep aan te passen, door doel- en taakstellingen te negeren. Of door de groepsnormen, de groepswaarden, of de werkwijze, de rolverdeling en de positiebepaling af te wijzen.
- ✓ **[b] De organisatie van de groep.**
Voorbeelden: hoe zit de groep in elkaar? Welke doel- en/of taakstellingen wil de groep realiseren? In welk tijdsbestek? Hoe verlopen de procedures binnen de groep? Hoe verlopen de communicatielijnen binnen de groep? Is er sprake van een sociale controle binnen de groep? Hoe ziet de groepsstructuur eruit?
- ✓ **[c] De samenstelling van de groep.**
Voorbeelden: is de groep in evenwicht? Hoe is het gesteld met de deskundigheid? Is het een homogene groep? Hoe zijn de posities en rollen binnen de groep verdeeld?
- ✓ **[d] De profilering van de groep.**
Voorbeelden: waarvoor staat de groep en hoe draag je dat naar binnen en naar buiten toe uit?
- ✓ **[e] De werkwijze van de groep.**
Voorbeelden: welke werkwijze wordt er binnen de groep gehanteerd? Hoe pas je correcties op de werkwijze toe? Hoe kun je de werkwijze verantwoorden?
- ✓ **[f] De omgevingsfactoren.**
Voorbeeld: de groep beschikt niet over voldoende economische middelen.

[a] Problemen met het individu

De groep heeft in haar midden een groepslid:

- ✓ Dat zichzelf niet als een lid van de groep beschouwt.
- ✓ Dat zichzelf niet kan conformeren met de werkwijze, doelstellingen en/of taakstellingen van de groep.
- ✓ Waarmee de groep zich niet kan identificeren, vanwege die ideeën, opvattingen of meningen die hij erop na houdt.
- ✓ Dat zich verzet tegen de groepsnormen en waarden, en/of het leiderschap, en/of de deskundigheid van de groep.
- ✓ Dat probeert om een ander groepslid in diskrediet te brengen. Hierdoor wordt de groepsontwikkeling sterk belemmerd.

- ✓ Waarmee de groep grote moeite heeft, maar schijnbaar de positie van het groepslid niet kan of wil veranderen (het zwarte schaap van de groep).
- ✓ Dat het liefste een uitzonderingspositie binnen de groep inneemt vanwege zijn kwaliteiten, capaciteiten, vermeende machtspositie, status of aanzien.
- ✓ Dat een te grote claim op de groepsactiviteit legt, ten gunste van zijn eigen belangen en/of behoeften. Bijvoorbeeld in de vorm van het opeisen van de aandacht. Waarom? Omdat hij zich door de groep te kort gedaan voelt. Of omdat hij onzeker is. Of: omdat hij over-sociaal, onder-sociaal, onder-persoonlijk, over-persoonlijk, abdicraat, of autocratisch gedrag vertoont.
- ✓ De problemen die de groep met een groepslid ervaart, hoeven helemaal niet wederzijds te zijn.

[b] De organisatie van de groep

Als groep ben je georganiseerd. Wat wil dat zeggen? Twee of meerdere personen met dezelfde taak en/of doelstelling, zijn gezamenlijk een groep gestart om deze taak- en/of doelstelling te verwezenlijken. Er worden afspraken gemaakt over hoe de groep de opgelegde taak- en doelstellingen tracht te verwezenlijken, met andere woorden de werkwijze en binnen welk tijdsbestek. Er wordt bewust (bijvoorbeeld door middel van statuten, reglementen, besluitenlijsten), en onbewust, bijvoorbeeld door waarden, posities en rollen, structuur in de groep aangebracht. Het doel hiervan is dat ieder groepslid weet hoe de zaken binnen de groep zijn geregeld. Dit geldt vanaf eventuele contributieafspraken tot aan het uiten van kritiek. Ook wordt in de organisatiestructuur bepaald hoe de groep omgaat met onder meer: problemen, de sociale controle, het fysieke contact, gevoelens. Het kan zijn dat zowel het afzonderlijke groepslid, als de groep zelf, in problemen komt met de organisatie van de groep. Hoe?

- ✓ Doordat de groep aan den lijve ondervindt dat de organisatiestructuur niet in overeenstemming is met de verwezenlijking van de taak- en doelstellingen van de groep. De organisatie dient bijgesteld te worden.
- ✓ Er is in de organisatiestructuur van de groep sprake van een situatie waarin niet is voorzien.
- ✓ Binnen de organisatie komt, bijvoorbeeld door ziekte, een gat te vallen qua deskundigheid. Hoe wordt dit gat opgevuld?
- ✓ De organisatiestructuur van de groep is formalistisch en/of bureaucratisch. Hierdoor wordt de groepsontwikkeling in haar groei belemmert. Tevens is het voor groepsleden moeilijk om uiting te geven aan hun gevoelens en wel om de simpele reden dat een formalistische organisatie praktisch gezien geen ruimte kan bieden aan het gevoel, omdat dan de structuur vastloopt. Waarom? Omdat er uitzonderingsregels zullen moeten worden gecreëerd en uitzonderingen ondermijnen het bureaucratische systeem van regels en procedures.
- ✓ De organisatie kan niet met bepaalde gevoelens, conflicten, werkwijzen, meningen, of uitingswijzen overweg. Ondanks dat hierin wel, in de vorm van bijvoorbeeld reglementen, is voorzien.

- ✓ De organisatie sterft langzaam maar zeker, doordat groepsleden afhaken.
- ✓ De organisatie kan niet tot bloei komen omdat de economische middelen hiervoor ontbreken.
- ✓ De groep moet volgens de regels, reglementen, wettelijke bepalingen en dergelijke, optreden tegen een van haar leden. Zonder hiervoor zelf te kiezen.

Hoe pak je de problemen aan?

Problemen met de organisatie(structuur) van een groep zijn problemen met een zakelijk karakter, die veel beroering binnen de groep teweeg kunnen brengen. Binnen een kleine groep is de organisatie in de regel goed beheersbaar. Zowel voor de groepsleider, als voor de groep. Tenzij bijvoorbeeld de organisatiestructuur van buitenaf is bepaald door een bestuur, een werkgever, een directeur, een schoolsysteem. Wanneer het een grote groep betreft, wordt het een stuk moeilijker om een organisatie-model te bedenken, waar binnen de meeste leden zich prettig voelen.

Organisatieproblemen, die in feite alles hebben uit te staan met management en beleid, worden niet zelden geïnterpreteerd als een directe bedreiging voor het "prettig voelen binnen de groep". Het prettig voelen binnen een groep is zeer belangrijk voor groepsleden. Omdat het organiseren van een groep een uiterst complexe aangelegenheid is, maken groepen graag gebruik van bestaande organisatie-modellen. Bijvoorbeeld in de vorm van statuten van een vereniging. Kortom: het organiseren van een groep is een kunst apart, die je zagezegd: "in je vingers moet zitten". Het is daarom ook dat er binnen een groep geregeld "solisten" aan het werk zijn. Zij functioneren als olie in de groeps-machine. Om organisatieproblemen op te lossen is het niet altijd raadzaam om die met de groep, als geheel, te inventariseren, te formuleren en vervolgens oplossingen voor te bedenken. Waarom niet? Omdat organisatieproblemen voor vele groepsleden gevoelsmatig verder van hun bed afstaan dan emotionele problemen die de groep direct betreffen. Oplossingsmodellen voor organisatieproblemen draag ik hier niet aan, omdat het een te groot terrein bestrijkt. Voor zover het organisatieproblemen betreffen die te maken hebben met het groepsproces en de groepsontwikkeling, moet ik verwijzen naar dit boek als geheel.

[c] Samenstelling van de groep

De samenstelling van de groep is voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor het welslagen van de groep. Waar moet je, bij de samenstelling van een groep, opletten?

- ✓ Wat is de taak en/of doelstelling van de groep?
- ✓ Wat wil je zelf binnen de groep bereiken?
- ✓ Hoe wil je de taak- en doelstelling van de groep realiseren?
- ✓ Hoe wil je de persoonlijk belangen verwezenlijken?
- ✓ Wat zijn je voordelen als groepsleider?
- ✓ Wat zijn je nadelen als groepsleider?

- ✓ Hoe reageer je op conflictsituaties en afwijkend gedrag?
- ✓ Welke posities en/of rol verkies jezelf graag binnen de groep?
- ✓ Hoe ziet de "ideale" groep ervoor jou uit?
- ✓ Hou rekening met je eigen vooroordelen, sympathieën, antipathieën, voorkeuren!
- ✓ Probeer eens tien eisen op papier te zetten, waaraan jij als groepsleider moet voldoen.
- ✓ Probeer eens tien eisen op papier te zetten, waaraan jou groep moet voldoen.
- ✓ Probeer eens tien eisen op papier te zetten, waaraan de groepsleden van jouw groep moeten voldoen.
- ✓ Op welk niveau gaat de groep werken? Beginners niveau? Gevorderde niveau?
- ✓ Hoe werf je nieuwe groepsleden en/of cursisten? Door mond op mond reclame? Of via een advertentie?
- ✓ Hoe bepaal je of een persoon wel of niet mag deelnemen aan de groep?
- ✓ Hoe test je of de groep heterogeen of homogeen is?
- ✓ Hoe achterhaal je in de beginfase, hoe de rollen en posities binnen de groep zijn verdeeld?
- ✓ Mag je op je beslissing terugkomen om een persoon toe te laten tot de groep?
- ✓ In hoeverre spelen vooroordelen, sympathieën, antipathieën, stereotiepen een rol bij het samenstellen van de groep?
- ✓ Mag je aan de groepsleden eisen stellen? Nee? Waarom niet? Ja? Waarom wel?
- ✓ Wordt het een groep waarin openheid, eerlijkheid en vertrouwen de kern van handelen vormen?

Opmerking: iedere groepsleider heeft zijn eigen groep. De groepsleider is niet vrij van gevoelens als sympathieën, antipathieën, vooroordelen en dergelijke en soms past zijn "persoonlijkheid" niet binnen de groep. Met als direct gevolg, dat de groep een minder goede ontwikkeling doorloopt, dan wanneer de groep en groepsleider optimaal met elkaar overweg kunnen. Dit is geen schande of een tekortkoming van de groepsleider, of de groep, maar slechts een feit. In sommige gevallen kun je proberen om de belemmerende blokkades op te heffen, maar in werkelijkheid zal daar de taakgerichte groep weinig tijd voor hebben, of begrip voor op kunnen brengen.

Welke problemen kun je ten aanzien van de groepssamenstelling verwachten?

- ✓ De groep is uit balans. Binnen de polarisatiegedachte houdt dit in dat een of meerdere posities te sterk vertegenwoordigd zijn, zonder dat hiervoor voldoende tegenwicht wordt geboden.
- ✓ De groep is niet in staat om de beheersingsfase af te sluiten, omdat de rolverdeling en de positiebepaling steeds door meerdere groepsleden in twijfel wordt getrokken, dan wel wordt aangevochten.
- ✓ De samenstelling van de groep berust op een andere motivatie, dan het gezamenlijk realiseren van de taak- of doelstelling. Voorbeeld: aan het opvoeren van toneelstukken ontleent een toneelgroep haar bestaansrecht. Dit bestaansrecht dreigt onder gesneeuwd te worden door groepsleden die de toneelgroep slechts als een verlengstuk van hun vriendenkring beschouwen.
- ✓ De groepsleider past niet bij de groep.
- ✓ De afzonderlijke personen lijken uitstekend bij elkaar te passen, maar een combinatie van deze personen levert binnen de groep grote problemen op.

Hoe pak je de problemen aan?

Bij deze problematiek is het voorkomen een belangrijk instrument. De meeste problemen met betrekking tot de samenstelling van de groep ontstaan doordat de groepsleider:

- ✓ Niet de grenzen van zijn mogelijkheden kent.
- ✓ Geen eisen ten aanzien van zichzelf, de groep en/of de groepsleden durft te stellen.
- ✓ Geen persoon durft te weigeren.
- ✓ Niet open staat voor zijn eigen vooroordelen, sympathieën, en antipathieën.
- ✓ Onduidelijk is ten aanzien van de taak- en doelstelling van de groep.
- ✓ Niet overtuigd is van de eigen deskundigheid.
- ✓ Niet voldoende thuis is in de groepsdynamica.

Hoe voorkom je dat?

Door aan jezelf eisen en voorwaarden te stellen waaraan de groep, de groepsleden en jij als groepsleider moeten voldoen. Deze eisen en voorwaarden hoef je niet te dicteren aan de groep(sleden) of jezelf. Maar je kunt er wel naar streven om ze te verwezenlijken. Je kunt ook problemen voorkomen door je goed op je taak als groepsleider voor te bereiden. Voor problemen, ten aanzien van de samenstelling van de groep, die te maken hebben met de polarisatie, rolverdeling, de inclusie, de beheersing en de genegenheid, verwijs ik naar de desbetreffende paragrafen.

[d] De profilering van de groep

Hoe presenteert de groep zich? Heeft de groep een formeel karakter? Wat behelst de groepsidentiteit? Kan een groep gebukt gaan onder een identiteitscrisis? Wat voor problemen kun je tegenkomen?

- ✓ In de groep heerst onduidelijkheid over de groepsidentiteit. Hierdoor weet de groep zich niet te profileren.
- ✓ Ieder groepslid hanteert een andere profilering van de groep en draagt deze ook uit.
- ✓ De groep heeft een tekort aan leden en vindt het moeilijk om nieuwe leden te werven. De groep zal zich minder kritisch op gaan stellen ten aanzien van mogelijke nieuwe leden en zondig de profilering bijstellen.
- ✓ De groep ervaart een discrepantie tussen de profilering en de dagelijkse werkelijkheid binnen de groep.
- ✓ De groep is niet in staat om zichzelf te profileren. Er komt geen overeenkomst. Of het ontbreekt de groep aan voldoende deskundigheid.

Hoe pak je de problemen aan?

Profileringproblemen vervullen in de regel een signaleringsfunctie. Zodra binnen een groep meerdere profileringen een eigen leven gaan leiden, kan dit een teken zijn dat er onder de groepsleden onduidelijkheid leeft ten aanzien van:

- ✓ De groepsidentiteit.
- ✓ De taakstelling(en).
- ✓ De doelstelling(en).
- ✓ De werkwijze.
- ✓ De samenstelling.
- ✓ De verwachtingen ten aanzien van de groep.

Dergelijke problemen komen meestal boven drijven op het moment als de groep in contact komt met de buitenwereld. Bijvoorbeeld: een interview voor een krant, ledenwerving, subsidieaanvraag. Een prima werkwijze om te achterhalen hoe en waar de profileringproblemen op gebaseerd zijn, is een intensief groeps gesprek op basis van de regels van hoofdstuk 3. Of door een kringgesprek, waarin de afzonderlijke groepsleden hun visie op de groep weergeven. Of door het maken van een profielschets van de groep en/of hun verwachtingen ten aanzien van de groep bespreken. Het zal je niet vreemd in de oren klinken wanneer ik zeg dat de groepsleider een belangrijke functie binnen de profileringproblematiek heeft.

Wanneer een groepsleider onduidelijk is ten aanzien van de profilering (de groepsidentiteit), is de kans groot dat deze onduidelijkheid door de groep wordt overgenomen. Of dat de groep zelf duidelijkheid gaat creëren. Zonder dat de profilering in de groep besproken wordt en zodoende een eigen leven kan gaan leiden.

Wanneer is de groepsleider onduidelijk?

- ✓ Als hij ondeskundig is.
- ✓ Als hij niet in zich zelf gelooft.
- ✓ Als hij de groep onderschat en de profilering zelf voor zijn rekening neemt (autocratisch leiderschap).
- ✓ Als hij de groep overschat en de profilering volledig aan de groep overlaat (laissez faire leiderschap).
- ✓ Als hij ontevreden is over de groep of de gehanteerde werkwijze, of de samenstelling van de groep.
- ✓ Als hij de taak- en/of doelstelling niet kan onderschrijven.

Door de profilering meerdere malen binnen de groep te bespreken, kunnen veel onduidelikheden en problemen worden voorkomen of weggenomen.

[e] De werkwijze van de groep

De groep, of de afzonderlijke groepsleden, kunnen in botsing, conflict of opstand komen met de werkwijze van de groep. Waarom?

- ✓ Omdat het als een opgelegde werkmethode wordt ervaren.
- ✓ Omdat een of meerdere leden binnen het polarisatieschema onder: "Boven-tegen" vallen. Dit wil zeggen: de groepsleden zijn aanvallend en/of agressief in hun optreden en stellen het persoonlijke belang boven het groepsbelang.
- ✓ Omdat de werkwijze niet binnen de groep functioneert.
- ✓ Omdat de groep de werkwijze als onvolledig, on compleet of onjuist ervaart.
- ✓ Omdat de groepsleider niet voldoende gekwalificeerd is om de werkwijze te hanteren.
- ✓ Omdat de groepsleden ontevreden zijn met de groepsontwikkeling.

De werkwijze is de rode draad voor een taakgerichte groep. De groepsleider werkt volgens een uitgestippelde lijn. Iedere aanval op de werkwijze kan door de groepsleider ook als een persoonlijke aanval worden gevoeld. Onterecht overigens!

De groepsleider kent zichzelf te veel eer toe, want het slagen van een werkwijze is ondermeer afhankelijk van:

- ✓ De samenstelling van de groep.
- ✓ De taakstelling van de groep.
- ✓ De doelstelling van de groep.
- ✓ Het gehanteerde leiderschap.
- ✓ De polarisatie in de groep.
- ✓ De rolverdeling in de groep.
- ✓ Het niveau van de groep.
- ✓ De deskundigheid van de groep(sleden).
- ✓ De omgevingsfactoren.

Als de werkwijze binnen een groep niet succesvol is, dan wil dit nog niet zeggen dat de werkwijze als werkwijze niet functioneert. *Hoe voorkom je problemen met de werkwijze?*

- ✓ Door eerlijk en open te zijn ten aanzien van de werkwijze en deze niet te omgeven door heimzinnigheid.
- ✓ Door de werkwijze duidelijk en helder aan te bieden. Bijvoorbeeld in de vorm van een cursusboek.
- ✓ Door de werkwijze aan de groep aan te passen en niet de groep aan de werkwijze.
- ✓ Door de werkwijze niet tot een "heilig relikwie" te verheven, maar als groepsleider steeds opnieuw uitleg te geven over de werkwijze, oefeningen en dergelijke.
- ✓ Door de werkwijze bij het begin van de groepssamenstelling goed door te lichten.
- ✓ Door de visie achter de werkwijze te doorgronden en jezelf niet tot de technieken, middelen en oefeningen te beperken.

[f] Omgevingsfactoren.

Bekijk hiervoor ad [1]: Problemen met een persoonlijk karakter, punt [g].

Bestaat er een taakgerichte groep zonder problemen? Is een groep zonder problemen de ideale groep? Het zal je niets verbazen, als ik je zeg dat de groep zonder problemen niet bestaat. Wat in de praktijk soms de probleemloze groep wordt genoemd, is een groep:

- ✓ Die zeer volgzzaam is en weinig initiatieven ontplooit.
- ✓ Waarvan de leden uiterst behoedzaam met elkaar omgaan.

- ✓ Die haar problemen buiten de officiële bijeenkomsten tracht op te lossen.
- ✓ Het groepsbelang lager waardeert dan het persoonlijke belang.

3.11.2. De groep zonder problemen

Een groep zonder problemen is zeker niet *de* ideale groep. Waarom niet? Omdat dit zou betekenen dat de groep als *een* geest en lichaam zou functioneren. Alle normen, waarden en grenzen liggen vast en er bestaat geen aanleiding, of de wens, om deze verder te ontwikkelen, bij te stellen, of te vervangen. Nieuwe gezichtspunten ontbreken, omdat deze een directe bedreiging voor de status quo betekenen. De groepsleider heeft geen procesbegeleidende taak, noch een onderwijzende taak, maar is slechts groepslid. Binnen de probleemloze groep gaan de groepsleden op een voorzichtige manier met elkaar om. Uit angst dat een conflict, ruzie of meningsverschil de fragiele harmonie binnen de groep verstoort.

Waar is de groep bang voor?

- ✓ Dat de groep door een conflict wordt lamgelegd.
- ✓ Dat de groep niet in staat is om met conflicten om te gaan.
- ✓ Dat de groep verdeeld raakt of zelfs uit elkaar valt.
- ✓ Dat de groep de omvang van haar incasseringsvermogen niet weet.

Deze angst kan onder meer gevoed worden door:

- ✓ Onzekerheid ten aanzien van de rollen en posities die de groepsleden innemen.
- ✓ Het ontbreken van een leiderstype.
- ✓ Onbekendheid met het verschijnsel: groep en/of de gehanteerde werkwijze.
- ✓ Het in twijfel trekken van de eigen deskundigheid.
- ✓ Een nog niet afgeronde inclusiefase of een slecht doorlopen inclusiefase.
- ✓ Een groepsleider die de indruk wekt zelf niet voldoende deskundig te zijn.
- ✓ Een maatschappelijk bepaalde factor. Bijvoorbeeld: het is onfatsoenlijk om van de ander verantwoording te verlangen.

Binnen de probleemloze groep, zal de lach een belangrijke rol spelen. Niet altijd als een direct gevolg van een mop of een scherpzinnige opmerking. Maar veel meer in haar oorspronkelijke betekenis. Wat is die betekenis? De lach, dus ook glimlachen, giechelen, schateren is een verdedigingsmechanisme. Je lacht hartelijk om een mop, omdat je door de clou bent verrast. Anders gezegd: je bent erin gestonken.

Lachen is het veiligstellen van jezelf.

Dit wordt nog eens duidelijk onderstreept door een lach waarbij de tanden worden ontbloot. Het ontbloten van de tanden is een teken van dreiging, het van je afbijten, het verdedigen ten opzichte van de ander(en). Het lachen maakt het de groepsleden mogelijk om "het allemaal niet zo serieus te nemen", maar vooral dient de lach de minder gunstige aspecten van het Ik te verdoezelen. Het lachen is een legitiem middel om als groepslid binnen de groep te hanteren. De mate van het lachen kan voor jou, als groepsleider, een indicatie zijn van de ervaren veiligheid binnen de groep. **Stelregel:** hoe vaker er wordt gelachen, hoe onveiliger de groep door de groepsleden wordt ervaren. Het betreft hier meestal een extraverte vorm van het uiten van spanning.

De tegenvoeter van het lachen is de naar binnen geslagen spanning. In een (beginnende) groep wordt amper gelachen. De spanning is om te snijden. Geen van de groepsleden legt een ander groepslid een strobreedte in de weg. Het betreft hier een probleemloze groep. En wel omdat alles soepel en gladjes verloopt. De groepsleden vertonen tekenen van opgeslagen lichaamsspanningen. *Hoe zie je dat?*

- ✓ Doordat de groep immobiel is en de groepsleden tijdens een bijeenkomst het liefst op een stoel blijven zitten.
- ✓ De beweeglijkheid van de afzonderlijke groepsleden is beperkt en/of star.
- ✓ Vooral het hoofd, de nek en de schouders zitten "vast".
- ✓ Het gezicht is strak, doordat de gezichtspieren zijn gespannen.

Voor de groepsleider is het moeilijk om de groep te activeren, tenzij hij de spanning naar buiten weet te brengen. Hoe? Door bewegingsoefeningen, dramatische expressie- en ontspanningsoefeningen op te geven. Maar vooral het doorbreken van het zitten op een en dezelfde stoel!

3.11.3. Van een probleemloze groep naar een probleem ervarende groep

Als groepsleider kun je de probleemloze groep ombuigen tot een probleem ervarende groep. Hoe? Door van buitenaf problemen in te brengen. *Wat is daar het nut daarvan?*

- ✓ De groepscohesie wordt groter.
- ✓ De grenzen van de groep en van de afzonderlijke groepsleden worden verkend. En eventueel vergroot.
- ✓ De waarden en normen worden op hun inhoudelijkheid en waarde getoetst.
- ✓ Er vindt een actieve uitwisseling van meningen, opvattingen en ervaringen plaats.
- ✓ Het groepsproces komt op gang.
- ✓ De leden zelf zullen de groep, als groep gaan erkennen en daar waarde aan hechten en onlenen.

- ✓ Het groepsbelang wordt als belangrijk ervaren.
- ✓ Het realiseren van de taak- en/of doelstellingen.
- ✓ Het leren van elkaar. Ten aanzien van bijvoorbeeld: meningsvorming, deskundigheid, hanteerbaarheid van conflicten en dergelijke.
- ✓ Het leren uiten van gevoelens in de groep.
- ✓ Het beter leren beheersen van de sociale vaardigheden.
- ✓ Het leren samenwerken met anderen binnen een vaste structuur (= de groep).
- ✓ Het bewust worden van de eigen rol en positie binnen de groep.
- ✓ Het bewust worden van blinde vlekken en/of onbekende gebieden van het Ik.
- ✓ Het leren opkomen voor jezelf.
- ✓ Het leren verwoorden van de groepsbelangen.

Hoe breng je van buitenaf een probleem in?

Het dienen problemen te zijn, die de groep als geheel beïnvloeden. Bijvoorbeeld problemen die te maken hebben met de structuur, de rolverdeling, de positiebepaling, de waarden en normen binnen de groep. Net als bij het toneelspelen moet het probleem een kiem tot handeling bezitten. Anders gezegd: De groep moet geprikkeld worden om het probleem op te lossen. Het ingebrachte probleem dient een conflictmatig karakter te hebben. Waarom? Omdat de probleemloze groep het probleem anders lachend van de hand wijst. Er moet dus voor de groep een noodzaak bestaan om het probleem aan te pakken. Over wat voor problemen praat ik? Voorbeelden:

- ✓ Vertraag het beslissingsmoment ten aanzien van een activiteit, een regeling, een opdracht, door op het laatste moment op zakelijke redenen aan te tonen, dat het geen verstandige beslissing is.
- ✓ Praat namens de groep, dus in de "wij"-vorm of in de "jullie"-vorm. Geef niet je eigen mening prijs!
- ✓ Wanneer er binnen de groep belangrijke zaken worden besproken, ga je in op details die verder geen directe betrekking hebben op het onderwerp.
- ✓ Strikte hantering van de tijd. Zoals bijvoorbeeld om precies acht uur beginnen met de bijeenkomst. Stipt om 21.30 uur koffie gaan drinken en om stipt 22.30 uur de bijeenkomst afsluiten. Onafhankelijk van de bezigheden!
- ✓ Zoek een zondebok en geef hem de schuld van alles.
- ✓ Ontwijken. Als de groep aan jou iets vraagt, dan ontwijk je het antwoord. Hoe?
 - Door andere problemen te signaleren.
 - Door iets onbegrijpelijks te zeggen.
 - Door over de wijze van vragenstellen, of discussiëren, te gaan praten.

Opmerking: het inbrengen van problemen heeft een langere werking dan die ene bijeenkomst! Soms moet je op een aantal bijeenkomsten achter elkaar, hetzelfde probleem inbrengen. Vergeet nooit: Rome is niet in een dag gebouwd! Geduld en overzicht zijn mooie zaken. **Waarschuwing:** het inbrengen van problemen wordt in deze paragraaf beschreven alsof het 'iets simpels' is. Toch moet ik je waarschuwen! Het inbrengen op zich levert geen problemen op, maar is je signalering wel correct? Is de groep wel een probleemloze groep? Ben jezelf in staat om met negatieve kritiek om te gaan? Want jij als groepsleider loopt een "risico" om door de groep onder vuur te worden genomen. Ben je voldoende in staat om een conflict te begeleiden en zo nodig in te grijpen? Het inbrengen van problemen is slechts *een techniek* om emoties, verstarde verhoudingen en relaties los te weken. Draag er zorg voor dat een techniek *nooit* het doel van je handelen wordt!

Hoofdstuk 4: over het werken met groepen

Het werken als een groepsleider met groepen binnen het sociaal vormende en culturele terrein, heeft zo haar eigen voor- en nadelen. De professionele werkers beschikken, in de regel, over een bepaalde mate van deskundigheid, betere financiële middelen, ruimte en een functionelere tijdsinvestering.

De onbezoldigde groepsleider echter is, in de regel, in staat om veel meer mensen te mobiliseren om mee te helpen bij het realiseren van een taakstelling. Wanneer een vrijwilligersorganisatie niet door interne problemen en/of conflicten wordt geteisterd, is de kans groot dat de motivatie van de groepsleden hoog is. Daar tegenover staat de kille realiteit van problemen en conflicten binnen de groep. Maar al te vaak zijn deze te wijten aan het ontbreken van voldoende kennis en deskundigheid.

*Veel problemen hoeven dus niet te ontstaan wanneer de groepsleider
en/of groep, werkt aan de hand van praktische werkwijze.*

Ter illustratie:

Veel professionele werkers verlenen hulp aan groepen op het moment dat er al sprake is van een conflict. Een dergelijke hulpverlening kan nauwelijks een bijdrage leveren aan de oplossing van het conflict. In de praktijk is eerder het omgekeerde het geval: Het conflict wordt aangescherpt. Soms onder de noemer van 'een methodiek' of 'een strategie'. Wat erin feite gebeurt, is het volgende: een groep zit met een conflict in haar maag. De professionele werker wordt erbij geroepen. Hierdoor legt de groep de verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem grotendeels in handen van de werker. De werker analyseert de problematiek en gaat, al dan niet een bestaand, oplossingsmodel bedenken. Het conflict wordt op een zakelijke manier opgelost. De werker kan met een gerust hart de groep weer verlaten. Drie weken later wordt de werker opnieuw gebeld: de groep heeft een nieuw conflict!

Anders gezegd: de oplossing van het probleem is in de groep zelf aanwezig. Inmenging van buitenaf heeft alleen dan maar zin, wanneer de groep niet meer bij machte is om een aantal zaken op een rijtje te zetten. Het belangrijkste is echter wel dat conflicten vervelende gevoelens kunnen oproepen, vooroordelen kunnen losweken, sympathieën en antipathieën gaan leidende rollen spelen. Door een zakelijke aanpak van de problemen, wordt er per definitie geen recht gedaan aan de gevoelsbeleving van de betrokken groepsleden. Zolang de onderlinge verstandhouding en gevoelens niet afdoende onderwerp van gesprek zijn geweest, blijven problemen en conflicten een serieuze dreiging van de harmonie van de groep uitmaken. Uiteraard spelen hierbij ook de verschillende fasen van een groep een wezenlijke rol. Een ander aandachtspunt betreft het vermogen om je te uiten. Hoe goed je ook intuïtief te werk gaat, hoe weinig je eraan hebt op het moment dat je je gevoelens en gedachten niet over kunt brengen op anderen. Voorbeeld: een professionele werker benoemt een probleem dat jij herkent. Je roept spontaan: "Precies, zo is het!". De werker verlaat kort de ruimte.

Ondertussen vraagt de groep aan jou om een uitleg: "Wat is zo?" Je bemerkt bij jezelf dat je slechts

dat kunt herhalen wat de werker heeft gezegd en dat je er volledig achterstaat, maar *waarom?*

Een groepsleider is meer dan alleen maar een bestuurder. Of een autocraat die zijn beslissingen er door drukt. Het realiseren van een taakstelling gebeurt in een samenwerkingsverband, waar binnen de groepsleider de rol van coördinator/begeleider vervult. Als groepsleider krijg je te maken met verschillende verantwoordelijkheden. Zo draag je een verantwoordelijkheid ten opzichte van de realisatie van de taakstelling. Je bent medeverantwoordelijk voor het verloop van het groepsproces. Je draagt verantwoording ten opzichte van de organisatie, vereniging, stichting of instelling waar binnen je werkzaam bent.

Een groepsleider hoeft geen expert op alle gebieden van de sociale wetenschappen te zijn. Maar hij moet wel in staat zijn om groepsleden te stimuleren, te activeren, en dusdanige voorwaarden te scheppen dat zij ervaring en kennis kunnen verwerven en wel op een zodanige inspirerende wijze, dat zij geprikkeld worden en creatief aan de slag kunnen. Bovendien dien je als groepsleider op de hoogte te zijn van je eigen (on)mogelijkheden, vaardigheden, beperkingen.

In de volgende paragrafen kom je enkele praktische tips en aandachtspunten tegen, waarvan je als groepsleider veel profijt kunt hebben wanneer je deze in je benaderings- en werkwijze verwerkt en toepast. Vooral de paragrafen die gaan over non-verbale gedrag, territoriumgedrag en rituelen zijn belangrijk, omdat deze aandachtspunten maar al te vaak een ondergewaardeerde rol vervullen tijdens de groepsbijeenkomsten. De reden hiervoor is terug te vinden in het gegeven dat nogal wat groepsleden en groepsleiders onbekend zijn met de diverse manieren van uiten. Wat is de waarde hiervan voor het werken met groepen? Non-verbaal gedrag, territoriumgedrag en rituelen weerspiegelen de gevoelsbeleving van een groepslid ten aanzien van het Ik, de ander, de groep of het onderwerp.

4.1. Enkele praktische tips

1. De bijeenkomsten

De doelen van de bijeenkomsten kunnen velerlei van aard zijn. Bijvoorbeeld als toetssteen hoe de werkzaamheden vorderen, als werkterrein om een taakstelling te verwezenlijken dan wel om problemen of conflicten op te lossen, als vergadering, als rustpunt om met elkaar van gedachten te wisselen, als feedbackinstrument, als leermiddel, als instructiemiddel of als informatieuitwisseling.

2. Uitrusting van een groepsleider

Wat heb je als groepsleider allemaal aan materiaal nodig om te kunnen werken?

- ✓ Programmaboek.
- ✓ Muziekinstallatie.
- ✓ Logboek.
- ✓ Kaderstijl.

- ✓ Adressenlijst.
- ✓ Werkruimte.
- ✓ Absentielijst.
- ✓ Licht en kleuren.
- ✓ Klok of stopwatch.
- ✓ Inrichting van ruimte.

Als je niet meer weet wat er met het bovenstaande wordt bedoeld, dan kun je dit nog eens nalezen in paragraaf 1.3. tot paragraaf 1.4.

3. *Vrijheid van groepsleden*

Het is niet onverstandig om tijdens de eerste bijeenkomsten, de groepsleden vrijheid in handelen te laten. Waarom? Binnen deze werkmethode wordt er vanuit gegaan dat de activiteiten uit het groepslid moeten komen. Het groepslid deelt immers mee in de verantwoordelijkheid voor de totstandkoming van de taakstelling. Het is dus niet zo dat een groepslid de interpretatie en visie van een groepsleider klakkeloos overneemt, zonder zijn eigen interpretatie en visie erbij te betrekken. Het bovenstaande klinkt misschien logisch in je oren. Toch wordt hier in de praktijk maar weinig rekening mee gehouden. Waarom? Onvermogen vormt de sleutel tot het antwoord!

- ✓ Het onvermogen van de groepsleider om aan een andere interpretatie ruimte te bieden. Misschien uit vrees dat hij zijn eigen interpretatie moet aanpassen.
- ✓ Het onvermogen van de groepsleider omdat hij niet over voldoende deskundigheid, dan wel ervaring beschikt, om een rode draad in de bijeenkomsten aan te brengen.
- ✓ Het onvermogen van een groepslid om uiting te geven aan zijn eigen ideeën, opvattingen en dergelijke.
- ✓ Het onvermogen van een groepslid om gestalte te geven aan een taakstelling. Door ondeskundigheid, dan wel onvoldoende ervaring.

Redenen voor dit onvermogen zijn onder meer terug te vinden in de persoonlijkheidsstructuur van de groepsleider en het groepslid. Anders gezegd:

- ✓ Geef een groepslid de kans om te experimenteren met zijn eigen (on-) mogelijkheden. Als ook met de (on-)mogelijkheden van de groep als geheel.
- ✓ De werkwijze wordt in onderling overleg samengesteld, maar pin zowel jezelf als een groepslid er niet op vast.
- ✓ Probeer flexibel in je handelen te zijn, zodat de groep ook voelt dat je openstaat voor veranderingen en aanpassingen. Dit komt de creativiteit en de betrokkenheid van zowel de groep, als jou zelf, ten goede.

Let op: openstaan voor verandering wil niet zeggen dat je zonder slag of stoot iedere gewenste verandering hoeft door te voeren. Openstaan voor verandering wil zeggen kunnen accepteren

dat de interpretatie of visie van de ander misschien correcter is. Indien jij en de overige groepsleden dat ook zo voelen, neem dan de betreffende visie over!

4. *Tempo*

Het tempo van een bijeenkomst is belangrijk. Ik persoonlijk kies voor een hoog tempo (zeker met beginnende groepsleden), om zodoende de creativiteit, als ook de spontaniteit te bevorderen. Hoe? Vooral beginnende groepsleden of ervaren groepsleden in een nieuwe groep, vinden het vaak moeilijk of bedreigend om tot actie over te gaan. Onder actie versta ik in dit verband: handelend optreden. Men zal geneigd zijn om toevlucht te zoeken tot de lach of het overvloedig praten. Vanuit de lach kan een positieve werking uitgaan. Vanuit het praten in de regel **niet**. Het praten fungeert als belemmering (als drempel). Door te praten hoeft een groepslid niet tot handeling te komen.

Hoe kun je het rationele denkproces omzeilen? Niet door de spraak uit te schakelen! Waarom niet? Omdat het groepslid de lichaamsspanning (de angst om tot handelen te komen), niet door middel van praten of lachen kan ontladen. Omdat je het groepslid dan van zijn belangrijkste 'ontsnappings'-mogelijkheid hebt beroofd. Het groepslid kan zich niet meer op een voor hem veilige manier uiten en is niet of nauwelijks in staat om dat op een andere bewuste non-verbale wijze te doen en wel om de simpele reden dat hij geen andere mogelijkheid van uiten afdoende beheerst!

Opmerking: het fenomeen 'taal' is binnen onze maatschappij misschien wel het belangrijkste communicatiemiddel. Er wordt veel waarde gehecht aan het goed kunnen verwoorden van gevoelens, ideeën, opvattingen en dergelijke. Om binnen onze maatschappij een respectabele plek te kunnen veroveren, moet je de taal, in spraak en schrift, goed beheersen. Hierdoor worden andere communicatiemiddelen minder goed, dan wel latent of onbewust, getraind en ontwikkeld. Het is daarom ook dat veel mensen veiligheid ontleenen aan de taal, en in het bijzonder de spraak.

Wat dan wel?

Het tempo van de bijeenkomsten verhogen; al dan niet in combinatie met een verbod om te spreken. Dit laatste dient dan wel gepaard te gaan met een oefening waarbij de lichaamsspanning toch het lichaam kan verlaten!

Waarom het tempo verhogen?

Omdat je op deze manier het groepslid de kans ontnemt om te gaan nadenken. of om te gaan twijfelen! Hierdoor moet een groepslid een vaardigheid ontwikkelen om zichzelf op een andere creatieve wijze te uiten.

Opmerking: in de praktijk zul je merken dat, in het bijzonder beginnende groepsleden,

niet gecharmeerd zijn van deze werkwijze! En wel omdat je het groepslid van een veiligheidsdrempel hebt beroofd! Sommige groepsleden zullen het geleidelijk aan gaan accepteren en waarderen. Andere groepsleden zullen zich er, in eerste instantie, tegen verzetten en zichzelf beroepen op overmacht, onbekwaamheid en andere redenen om maar niet tot handeling te komen. In het laatste geval is het belangrijk dat je wel oor hebt voor de gespuide kritiek, maar gelijktijdig het tempo hoog blijft houden. Wanneer de beginnende groepsleden enkele belangrijke belemmeringen hebben overwonnen, zullen ze trots zijn op zichzelf. Wat wil je als groepsleider nog meer?

Let op:

- ✓ Tempo verhogen staat niet gelijk aan ongeduldig optreden!
- ✓ Tempo verhogen staat niet gelijk aan het opjagen van de groepsleden!
- ✓ Tempo verhogen staat niet gelijk aan het vervlakken van de lesstof!

5. *Afwisseling van de programma onderdelen*

Samen met het tempo verhogen is ook het variëren van de programmaonderdelen belangrijk. Waarom? Een (beginnende) groepslid is er op gebrand om zich geestelijk op het komende programmaonderdeel voor te kunnen bereiden. Hierdoor is hij in staat om een eventuele afstand tussen hem en een bedreigende oefening in te bouwen. Door zowel het tempo te verhogen, als ook afzonderlijke programmaonderdelen aan bod te laten komen, wordt het groepslid min of meer gedwongen om zichzelf met de gebeurtenissen mee te laten voeren. Belangrijk is hier echter wel dat je, als groepsleider, de behandelende onderwerpen regelmatig herhaalt, iedere keer vanuit een andere hoek belicht en vorm geeft.

Let op: het is niet altijd van belang dat een groepslid een compleet overzicht van de bijeenkomsten heeft. Dan wel van jouw bedoelingen en motivatie als groepsleider. Het overzicht hebben is voor sommige groepsleden belangrijk omdat zij zich hierdoor buiten de groep kunnen opstellen. Met andere woorden: men ontleent hier veiligheid aan. Het gevolg zal zijn dat een dergelijk groepslid de rol van toeschouwer op zijn schouders neemt, in plaats van die als groepslid. Eveneens kun je dan vaststellen dat ook de doelstelling van het groepslid is veranderd: in plaats van het leren ontwikkelen van de eigen (on-)mogelijkheden, is het groepslid een observator geworden.

Opmerking: geen compleet overzicht hebben wil niet zeggen dat een groepslid geen *IN-ZICHT* in een bepaald programmaonderdeel mag hebben!

Ik propageer hier niet dat je groepsleden het overzicht van de bijeenkomsten moet ontnemen. Ik beweer echter dat het niet altijd noodzakelijk is, dat een groepslid het overzicht van de bijeenkomsten heeft. Het is ook niet altijd noodzakelijk om groepsleden aan het overzicht deelgenoot te maken. Ook niet wanneer zij hier expliciet om vragen! Daar tegenover staat echter wel dat je, al dan niet in een later stadium, je beweegredenen toe zult moeten lichten.

6. *Actieve rol als groepsleider*

Het ergste wat je als groepsleider kunt doen, is een passieve, niet betrokken werkhouding aan te nemen, terwijl op de werkvloer de groepsleden moeizaam hun programma afwerken. Vergeet nooit dat jij als groepsleider, als formele groepsleider, een voorbeeldrol vervult. Door je zelf een passieve en verbale rol toe te schrijven, maak je het voor de overige groepsleden gemakkelijker om zichzelf achter een passieve houding te verschuilen. Het zal dan een stuk moeilijker zijn om de groep tot actie te motiveren. Met andere woorden:

- ✓ Zorg dat zowel jij, als de groep, een actieve rol vervullen.
- ✓ Ga tijdens een bijeenkomst zomin mogelijk op een comfortabele stoel zitten!
- ✓ Zorg dat je met de groepsleden in contact blijft.

Je zult zien dat, in combinatie met tempo en variatie, de groep alerter en spontaner wordt.

7. *Geduld*

Keulen en Aken zijn niet op een dag gebouwd. Zeker niet! Hetzelfde geldt ook voor de persoonlijkheidsstructuur van de groepsleden. Hoe graag je ook wilt dat de groep bestaat uit allemaal 'ideale groepsleden', is dit geen realiteit. Stelregel: hoe langer een persoon zijn creativiteit niet inzet ten behoeve van zijn persoonlijke groei en ontwikkeling, hoe meer moeite hij moet doen om zichzelf de noodzakelijke vrijheid van handelen binnen de groep toe te staan.

Gedurende de kinderjaren is het ons toegestaan om de fantasie de vrije loop te laten. We kunnen onszelf verliezen in het spelen van cowboy en indiaantje. Vanaf de middelbare school liggen de kaarten anders op tafel geschud. Het is belangrijk dat wij onze creativiteit en fantasie ten dienste van de situatie of werkzaamheden gaan stellen. Concreet houdt dit in dat onze vrije fantasieloopt wordt gekanaliseerd. Structuur wordt aangebracht om vraagstukken op te lossen. Of om logisch te kunnen redeneren. Of om in afdoende mate te kunnen abstraheren. Naarmate iemand ouder wordt, zal het moeilijker worden om de teugels van de fantasie te laten vieren. Het is bijna onmogelijk om nog langer cowboy en indiaantje te spelen. Waarom? Omdat je er niet langer in gelooft! Het is moeilijk om jezelf in het spel te verliezen. Om je voor te stellen dat een tafel een berg is, en dat in het dal een troep Indianen bivakkeert. Als groepsleider is het je taak om door middel van dramaoefeningen dergelijke belemmeringen op te heffen. Alleen gaat dit niet van vandaag op morgen. Immers het negatief kanaliseren van de fantasie en de creativiteit is een leerproces van vele jaren geweest!

Waarom zou je dat doen?

Om het zo voor de betrokken groepsleden eenvoudiger te maken om zichzelf te uiten en wel op een dusdanige constructieve manier, dat zij hiervan in de omgang met anderen profijt hebben. In de vorm dat een persoon dat zegt, of laat zien, wat hij voelt en tot uitdrukking wil brengen.

Enkele tips:

- ✓ Pin een groepslid niet vast op een onmogelijkheid, maar bied hem verschillende manieren van benaderen aan.
- ✓ Wees geduldig!
- ✓ Wanneer iets niet lukt, blijf er dan niet eindeloos op los hameren. Probeer het vanuit een andere hoek te benaderen. Laat het onderwerp een aantal keren, over verschillende avonden verspreid, terugkomen.
- ✓ Forceer niets! Allemaal volgens het motto: prikkelen mag, forceren niet.

8. *De profilering als groepsleider*

Aangezien je samenwerkt met anderen en je een gezamenlijk doel nastreeft, namelijk het realiseren van een taakstelling, is het ook logisch dat je jezelf niet op een voetstuk van 'De' groepsleider plaatst. Je bent de formele leider van de groep. Deze taak heb je voornamelijk te danken aan je vakbekwaamheid, inzichten en visies. Maak van je deskundigheid geen misbruik. Deel met de groepsleden je twijfels, vragen of problemen. Zorg dat je voor de groepsleden iemand van vlees en bloed bent. Iemand die ook bij tijd en wijlen slechte zin heeft. Iemand die ook graag gezien is. Iemand die ook een hekel heeft aan de was strijken.

9. *Aanpassen*

In het programmaboek leg je vast wat je tijdens de bijeenkomst wilt behandelen. Ongeacht of dit nu oefeningen of opdrachten zijn. Deze programmering is slechts een leidraad voor de bijeenkomst. Het kan best gebeuren dat de groep geen zin heeft of niet in staat is om een thema aan te pakken. Pas jezelf dan aan, en wijzig de programmering. Hetzelfde geldt ook wanneer je tijdens een bijeenkomst concludeert dat een bepaald onderwerp meer aandacht verdient, dan je er aanvankelijk met betrekking tot tijd en ruimte voor had uitgetrokken. Probeer je niet alleen in woorden flexibel op te stellen, maar ook zeker in daden! Probeer een groep niet node-loos tegen je in het harnas te jagen. Tenzij je een confrontatie nodig acht. Zie hiervoor ook hoofdstuk 3.

10. *Rekening houden met*

Als groepsleider heb je met mensen te maken. Dit betekent dat je met anderen rekening zult moeten houden. Zo goed en kwaad als dat ook maar enigszins mogelijk is.

Houd rekening met de leden van de groep!

Wat bedoel ik hiermee?

Ik zal dat proberen duidelijk te maken aan de hand van twee voorbeelden:

- ✓ Een groepslid is corpulent aangelegd. Of gewoon gezegd: hij is dik. De uitingwijze van dit groepslid wordt voor een belangrijk deel door zijn fysieke gesteldheid bepaald en door het zelfbeeld van dat groepslid. Met andere woorden: het is onlogisch om het groepslid een voor hem onmogelijke fysieke opdracht op te dragen.
- ✓ Een groepslid is woordblind en heeft dientengevolge grote moeite met het hardop lezen

van teksten. Als groepsleider is het dus niet slim om net te doen alsof er niets aan de hand is. Bijvoorbeeld met de volgende argumentatie: "Zodra je onderscheid in de benaderingswijze gaat maken, is de kans groot dat iemand het zwarte schaap van de groep wordt!"

Onderken altijd feiten.

- ✓ Los van het gegeven of je dat kunt veranderen of niet!
- ✓ Wanneer iemand niet goed leest, dan is dat een feit.
- ✓ Na de constatering kun je met het groepslid en/of de groep, overleggen wat er vervolgens dient te gebeuren.

11. Groepsleden zullen alleen maar dan blokkaden, belemmeringen en drempels overwinnen, wanneer een ieder afzonderlijk en de groep jou, in de rol van groepsleider, vertrouwt. Waarom? Omdat de gevolgen van een oefening of een bijeenkomst soms niet te overzien zijn. Het onbekende ligt ergens in de nabije toekomst opgesloten. Jij als groepsleider wordt verondersteld te weten wat het onbekende behelst, dan wel dat je in staat bent om met het onbekende om te gaan. Los van het feit of deze veronderstelling juist is, leeft hij vaak bij beginnende groepsleden.

- ✓ Zorg ervoor dat je tijdens de bijeenkomsten, het leren vertrouwen van elkaar, uitvoerig aan bod laat komen.
- ✓ Zorg ervoor dat je met de groep duidelijke afspraken maakt.
- ✓ Zorg ervoor dat je eerlijk en open bent ten opzichte van de groep. Zeg niet dat je het proces kunt overzien, wanneer je dat niet kunt!

12. *Consequent gedrag*

Een ander groot euvel vooral binnen werksituaties is het inconsequente gedrag van de groepsleider. Zo is het mogelijk dat per bijeenkomst de werkwijze, of de interpretatie van de taakstelling vrijblijvend verandert. Allemaal zonder dat, of de groepsleider het zelf in de gaten heeft, of simpelweg vergeet om de groepsleden te informeren. Wanneer er iets moet veranderen aan de werkwijze, licht deze verandering dan uitvoerig toe. Inconsequent gedrag is niet zelden het directe resultaat van onbekwaamheid.

De groepsleden moeten al zo enorm veel indrukken verwerken tijdens de ontwikkeling van het groepsproces, dat ze het gemakkelijk zonder een inconsequent handelende groepsleider kunnen stellen. In de praktijk kost het je veel "vertrouwen" wanneer je inconsequent in je aanpak en wijze van profileren bent. Tevens is de kans groot dat de groep "nervus" wordt. Dientengevolge zal de groep minder snel geneigd zijn om risico's te lopen. Zoals, bijvoorbeeld, het nemen van blokkaden, het wegnemen van belemmeringen, het uitspreken van ongenoegens en dergelijke.

13. *Luisteren en kijken*

Als groepsleider is het van belang dat je in staat bent om goed te observeren en te luisteren. Hierdoor ben je in staat om de afzonderlijke groepsleden beter te begrijpen en persoonlijker te benaderen. Tevens kunnen problemen met de werkwijze, de groep of jezelf in een breder kader worden gezien.

14. *Accentverloop*

Als groepsleider neem je in het begin van de bijeenkomsten veelvuldig het initiatief. Je bent per slot van rekening degene die verondersteld wordt het meeste over de realisatie van een taakstelling te weten. De groepsleden zijn in de inclusiefase sterk gericht op het leren beheersen van de taakstelling, en het leren samenwerken met de overige groepsleden. Naarmate de bijeenkomsten vorderen, vindt er een accentverschuiving plaats: de groepsleider geeft het initiatief tijdens de bijeenkomsten over aan de groepsleden. Met als direct gevolg dat de groepsleden zelfsturend corrigerend gaan optreden. Waarom zou je dit als groepsleider doen?

- ✓ Zoals al eerder opgemerkt, ga ik er vanuit dat alle activiteiten vanuit het groepslid zelf moeten komen. Wanneer een groepslid zijn eigen (on-)mogelijkheden in de vingers heeft, weet hij zelf ook het beste of zijn prestaties goed of slecht zijn. De rol van groepsleider kan dan worden beperkt tot die van observator/begeleider. Het is echter wel belangrijk dat de groepsleden op elkaar zijn ingewerkt. Met andere woorden: het groepsproces moet zijn gevolgd.
- ✓ Naarmate de bijeenkomsten vorderen komt het geregeld voor dat een groep haar interesse voor de taakstelling en/of de werkwijze verliest. Waarom? Een groepslid heeft gedurende de eerste fase hard moeten werken om de taakstelling te leren beheersen. Zodra een groepslid de taakstelling eenmaal heeft 'ontdekt', is een flink stuk uitdaging en aantrekkelijk, verloren gegaan. Door echter het groepslid meer verantwoordelijkheid te geven, neemt ook de motivatie en de betrokkenheid toe. Per slot van rekening: het groepslid is medeverantwoordelijk voor het resultaat van de taakstelling. Waarom het groepslid dan ook geen verantwoordelijkheid laten dragen?

15. *Praktijk ervarend leren*

Misschien is het je opgevallen dat de hier beschreven methode twee doelstellingen nastreeft, te weten:

1. Het taakgericht werken.
2. Het persoonsvormende element.

De eerste doelstelling is een praktische en meetbare doelstelling, namelijk het realiseren van een taakstelling. De tweede doelstelling is veelal minder duidelijk zichtbaar. Wat reken ik zoal onder 'het persoonsvormende element'?

- ✓ Het bevorderen van de deskundigheid.
- ✓ Het verrijken van de zelfkennis.
- ✓ Het ontdekken van blinde vlekken en onbekende gebieden van de persoonlijkheid.

- ✓ Het verder ontwikkelen van de sociale vaardigheden.
- ✓ Het taakgericht werken.
- ✓ Het leren observeren en interpreteren van het (eigen) gedrag.
- ✓ Nieuwe uitingsmogelijkheden ontdekken en benutten.
- ✓ Het verkennen en erkennen van grenzen, drempels, blokkades, waarden, normen.
- ✓ Betere lichaamshouding. Een beter stemgebruik. Een juistere manier van lopen en dergelijke.
- ✓ Inzicht in de menselijke psyche en de interpersoonlijke omgang.
- ✓ Het leren samenwerken.
- ✓ Op verschillende niveaus leren visualiseren.

Wat houdt het praktijk ervarend leren in?

De werkwijze gaat er vanuit dat je het beste en het effectiefste leert door praktisch te werk te gaan. Met ander woorden: Door de beschreven theorie te ondergaan, te beleven en te voelen. Belangrijk hierbij is echter wel dat de theorie, in de meeste gevallen, pas achteraf wordt aangedragen. Hierdoor ben je in staat om de pas opgedane ervaringen rechtstreeks aan de theoretische onderbouwing te toetsen. Anders gezegd: je bent in staat om de theoretische beweringen te staven of misschien slechts te herkennen. Vanuit deze werkwijze zou een stimulans moeten uitgaan, waardoor een groepslid dusdanig wordt geprikkeld zodat hij meer over een bepaald onderwerp wil weten.

4.2. Leren in een groep?

Onder leren wordt maar al te vaak het van buiten leren verstaan. Het zogenaamde memoriseren. Deze vorm van leren heeft alleen tot gevolg dat de lerende nietszeggende kennis op neemt.

Een andere omschrijving van leren is:

"Laat mij de elementen die bij ervaren leren te pas komen wat nauwkeuriger omschrijven. Er is hier een persoonlijke betrokkenheid: de hele persoon in zowel zijn gevoels- als kenaspecten is in het leergebeuren aanwezig. Het gebeurt op eigen initiatief: ook wanneer de aanzet of prikkel van buiten af komt, zal het gevoel van ontdekking, van reiken naar, het vatten en begrijpen, van binnenuit komen. Het is doordringend: het zal het gedrag, de instelling, misschien zelfs de persoonlijkheid van degene die leert anders maken. Het wordt door de lerende op zijn waarde geschat: hij weet of het aan zijn behoefte voldoet, of het hem brengt wat hij weten wil of het de duisternis van onwetendheid die hij ervaart verlicht. De evaluatie berust duidelijk bij degene die leert. De essentie ervan is het zinvolle: wanneer dit soort leren plaatsvindt, wordt het element van zinvol zijn voor degene die leert in het hele ervaren ingebouwd".

Carl R. Rogers in zijn boek: "Leren in vrijheid"

Leren is een heel persoonlijk proces, dat veel verder reikt dan de institutionele onderwijsmethoden. Leren heeft in wezen maar **een** hoofddoel: om de lerende tot persoonlijke groei en ontwikkeling te brengen, zodat hij beter in staat is om zelfstandig te functioneren en hiervoor ook de verantwoordelijkheid kan dragen. Dit impliceert niet dat het leren begint op de basisschool, en eindigt met een diploma van een beroepsopleiding. De mens heeft een natuurlijke aanleg om te leren. Wat al direct na de geboorte begint en pas op het moment van sterven eindigt.

Enkele opvattingen:

Zoals al in paragraaf 4.1. is vermeld, is de hier gehanteerde werkwijze gestoeld op het praktijk ervaren leren. Binnen de methode ga ik er vanuit dat jij, als lezer, op eigen initiatief aan de slag gaat. En wel op basis van een persoonlijke betrokkenheid. De methode is voor een aantal mensen werkzaam en succesvol. Voor anderen echter onwerkbaar. Het succes hangt grotendeels af van de overtuiging en het geloof in de methode en de wijze waarop jij, als groepsleider, de methode verwoordt en in praktijk ten uitvoer brengt.

[A] De groep

In de beginfase van een groep ("het opgenomen worden"), reageren groepsleden niet zelden verward op de gehanteerde werkwijze. Waarom? Omdat de methode niet zegt wat je precies moet doen of wat je gaat leren. Beide zaken zijn geheel afhankelijk van de invulling die de groep en de afzonderlijke groepsleden eraan meegeven. De verwarring ontstaat juist, omdat groepsleden waarschijnlijk nog niet eerder in de gelegenheid zijn geweest, om zelf te bepalen *wat* en *hoe* ze willen leren.

Opmerking: het is belangrijk om te vermelden dat ieder groepslid, dus ook de groepsleider, zijn eigen voorkeuren, ideeën en meningen niet eindeloos hoeft aan

te passen om maar binnen de werkwijze te blijven. Een werkwijze is slechts een beperkende en abstraherende ondersteuning/handreiking van een natuurlijk proces. Door een werkwijze op de letter op te volgen, ontken je zowel je eigen waarden, principes en ideeën, als die van de groepsleden.

[B] Beoordeling

In iedere leer- en werksituatie vinden er beoordelingen van de verrichte werkzaamheden plaats. Toch wordt slechts zelden de beoordeling overgelaten aan degene die het best kan beoordelen, namelijk de lerende zelf. Door een beoordeling en waardering van de eigen werkzaamheden te geven, neem je ook automatisch de verantwoordelijkheid van zowel de werkzaamheden, als van de beoordeling, als van de gevolgen van de beoordeling op je schouders. Anders gezegd: jij leert voor jou zelf. Alles wat de ander van jou leert, is meegenomen voor die ander, maar kan nooit het primaire doel zijn. Alles wat jij van de ander leert is uitstekend, zolang je er ook *daad*werkelijk iets van leert. Een eigen beoordeling geven is, zeker de eerste keren, geen gemakkelijke aangelegenheid. Maar al te vaak zul je geneigd zijn om de balans in jou voordeel te laten gaan. Dat heet: in jou voordeel ten opzichte van de ander, maar niet ten opzichte van jezelf!

Hiermee wil ik zeggen dat het beeld dat de buitenwereld van jou heeft, door jou als heel belangrijk wordt ervaren. Zo belangrijk zelfs, dat jij best bereid bent om je eigen gevoel voor de gek te houden! Door eerlijk tegen jezelf te zijn, en te onderkennen wat je gevoel te vertellen heeft, ben je ook in staat om een oprechte beoordeling van jezelf te geven. Je kwetsbaar opstellen naar anderen is binnen deze werkwijze een eerste vereiste. Onder kwetsbaar opstellen versta ik: het durven uiten van je gevoelens en gevoelsbeleving ten opzichte van de groep. Pas wanneer je het bovenstaande onderkent en erkent, ben je in staat om jezelf te waarderen in de vorm van een beoordeling. Wanneer anderen hun beoordeling vertellen, dien je er met je reactie rekening mee te houden, dat het de beoordeling *van de ander* is! Kritische vragen, opmerkingen, overpeinzingen, twijfels uitspreken, toetsen, feedback geven, mag allemaal. Wat niet mag is de ander zowel voor zichzelf, als voor anderen ongehoofwaardig te maken.

Opmerking: ongelooftwaardig maken is iets anders dan ontzenuwen. Wanneer bijvoorbeeld iemand een leugentje voor bestwil zegt, dan kun je, als luisteraar, tenminste twee dingen doen:

1. De leugen accepteren,
2. De leugen ontzenuwen.

Het is niet altijd verkeerd om een leugen van de ander te accepteren! Het is veel interessanter om te achterhalen waarom de ander niet de waarheid durft te vertellen. Waar de angst, om toevlucht tot een leugen te zoeken, op is gebaseerd. Let op: de angst heeft alles te maken met de belevingswereld van de ander, maar juist binnen deze belevingswereld kunnen jij, de groep en/of de situatie bedreigend zijn voor de ander. Anders gezegd: een leugen zegt zowel iets over de gemoedstoestand van de-

gene die gebruikt maakt van de leugen; als dat het ook iets zegt over degene voor wie de leugen is bedoeld; als ook over de relatie die beide personen met elkaar onderhouden. Een leugen heeft in eerste instantie altijd een signaleringsfunctie.

[C] Leren wanneer je eraan toe bent.

Dwing nooit iemand of jezelf, om iets te leren waaraan hij/zij (of jezelf) nog niet toe bent. Forceer niets ten koste van het beoogde resultaat.

Leren is een keuze. Een vrije keuze.

Probeer deze stelregel zoveel mogelijk te respecteren. Hiermee doe je zowel jezelf als anderen een groot plezier. Bovendien is het effect van leren, wanneer je er zelf toe in staat bent, veel hoger, dan wanneer je kennis van buiten leert.

[D] Leren omzetten in gedrag.

Je leert om er zelf beter van te worden. Je leert niet om kennis op te kunnen slaan in de grijze archieven van je hersenen. Wanneer leren *tot handelen leidt*, is er sprake van dat de lerende ook daadwerkelijk iets heeft geleerd. Het leren wordt omgezet in gedrag. Bijvoorbeeld: je leert dat je de neiging hebt om je eigen grenzen op de groep over te brengen. De groep kan hierdoor niet goed tot ontplooiing komen, omdat jouw grenzen te verstarrend werken. Nadat je tot dit inzicht bent gekomen, geef je de groep meer ruimte om haar eigen grenzen te ontdekken.

[E] Empathisch begrijpen.

Het begrip: empathisch begrijpen, gaat er vanuit dat ik in staat bent om jezelf in de situatie van de ander te verplaatsen, zonder de ander te analyseren en/of te beoordelen, dan wel te veroordelen. Het invoelend met elkaar omgaan zou al menig (voor-)oordeel te niet doen. Ook de samenwerking en de onderlinge verbondenheid wordt groter. Let op: wanneer je niet over dit vermogen beschikt om je in te leven in de ander, dan is het uit den boze om *TE DOEN ALSOF!*

[F] De Ik-bedreiging.

Wanneer de organisatie van het Ik, de zelf acceptatie en de perceptie, door het leren onder druk komen te staan of zelfs worden bedreigd, dan is een persoon sneller geneigd om zich tegen dat leren te verzetten, dan wel het te verwerpen van het geleerde of te ontkennen. Wanneer echter de dreiging van buitenaf klein is, zal het Ik sneller geneigd zijn om de kennis, in een andere minder bedreigende vorm, waar te nemen en om te zetten in gedrag.

4.3. Territorium en rituelen

Het afbakenen van het territorium is iets wat wij in de regel alleen aan dieren voorbehouden. Iedereen weet dat een hond tijdens het uitlaten zijn gebied telkens opnieuw markeert. Een ander voorbeeld: Het is niet verstandig om het huis van een ander te betreden, wanneer de hond alleen thuis is. Toch zijn ook wij aan het territoriumgedrag ten prooi gevallen. In sommige gevallen noemen we het anders, maar in de meeste gevallen komt het wel op hetzelfde neer.

4.3.1. Hoe wordt het territorium afgebakend?

1. Door onzichtbare zones.
2. Door waarneembare grenzen.
3. Door ruikbare grenzen.
4. Door hoorbare grenzen.

Ad [1]: Door onzichtbare zones

Een persoon wordt omgeven door vier zones. Wat hebben deze zones te betekenen?

- ✓ *De eerste zone* omgeeft een persoon vanaf 0 tot 30 centimeter, en wordt de intieme zone genoemd. In deze intieme zone mogen alleen mensen komen die je heel erg aardig vindt. Een andere mogelijkheid dat de intieme zone wordt betreden, is tijdens een vijandige aanval. Wanneer twee (of meer) mensen de intieme zone delen, zal de spraak tot een minimum zijn teruggebracht. Dit geldt eveneens voor het volume waarmee wordt gesproken. De tast- en reukzinnen nemen de rol van de spraak over.
- ✓ *De tweede zone* omgeeft een persoon vanaf 30 centimeter tot ongeveer 120 centimeter. Deze zone wordt de persoonlijke zone genoemd. Tot de persoonlijke zone worden mensen toegelaten met wie je op goede voet staat. Bijvoorbeeld: vrienden, familieleden, kennissen. Binnen deze zone vinden de zogenaamde interpersoonlijke contacten plaats.
- ✓ *De derde zone* omgeeft een persoon vanaf 120 centimeter tot ongeveer 360 centimeter. Dit wordt ook wel de sociale zone genoemd. Hier binnen vinden de zakelijke en/of maatschappelijke contacten plaats, met personen die je niet goed kent, dan wel niet goed mee overweg kunt. Het is binnen deze zone mogelijk om met elkaar te spreken, maar dit is geen vereiste. Je kunt gemakkelijk je aandacht op iets anders richten.
- ✓ *De vierde zone* omgeeft een persoon vanaf 360 centimeter. Dit wordt ook wel de voordrachtszone genoemd. Binnen deze zone vinden de formele contacten plaats, zonder dat er sprake is van een persoonlijk contact. Denk bijvoorbeeld aan een docent die voor de klas staat. Hij adresseert de klas als geheel, en niet het individu. Binnen de vierde zone is, qua communicatie, overwegend sprake van een eenrichtingsverkeer.

De zones kunnen per land of werelddeel verschillen. Zo zijn Japanners geneigd om de persoonlijke

zone kleiner te maken, dan de Europeanen. Dit heeft te maken met de beschikbare levensruimte in de Japanse en Europese cultuur. Het gedwongen schenden van de zones zorgt ervoor dat we ons ongemakkelijk gaan voelen of zelfs bedreigd. En maar al te vaak zal het gevolg zijn, dat wij ons geen houding weten te geven. Drie bekende voorbeelden van het gedwongen schenden van de intieme zone:

- ✓ Je staat met zes personen in een lift.
- ✓ Een toneelspeler springt van het podium. Hij begint tegen jou te praten en gaat zelfs op je schoot zitten.
- ✓ Een docent wil met jou, als student, over een probleemstelling praten en pakt je stevig bij de schouders vast.

Opmerking: misschien is het je duidelijk geworden dat zones een belangrijke betekenis hebben voor jou als groepsleider. Wanneer je een bepaalde zone schendt, dan kan het zijn dat je onnodig agressief gedrag bij het groepslid oproept. *Houd je aan de indeling van de zones!* Voorbeeld: voor zakelijke mededelingen neem je letterlijk een grotere afstand in ten opzichte van de groep, dan wanneer je met een groepslid over een persoonlijke problematiek praat. Naarmate de groepsontwikkeling (de groepscohesie) vordert, zullen groepsleden vaker anderen toestaan hun territorium te schenden. Anders gezegd: groepsleden zullen anderen tot hun intieme en persoonlijke zone toelaten. Tevens zal het uiten van genegenheid frequenter en oprechter worden. Wat door het non-verbale gedrag zal worden onderstreept. Voor de groepsontwikkeling is dit uitstekend.

Ad [2]: Door waarneembare grenzen

De visuele afbakening is een uitgebreid terrein. Daarom enkele voorbeelden ter illustratie:

- ✓ Een weiland met een hek erom heen.
- ✓ Een huis met (gesloten) deuren en ramen.
- ✓ Een naamsticker op een walkman.
- ✓ Een auto.
- ✓ Een naampenning rond de nek van een hond.
- ✓ Een badlaken op het strand.
- ✓ Een jas op een stoel in de bioscoop.
- ✓ Een kopje koffie op tafel waarvan gedronken is.

Hoe kan het ook anders dan dat wij met de visuele afbakening voorzichtig omgaan. Wie wil er nu op de stoel van de gastheer zitten?

Het visueel afbakenen gaat echter veel verder dan je misschien verwacht. Neem bijvoorbeeld twee

studenten die samen een tafel moeten delen. Een voor een pakken ze hun boeken, etuis en schriften tevoorschijn. Deze objecten vormen de visuele afbakening, door de wijze waarop ze op tafel worden gelegd. Wanneer, gedurende de les, de ene student per ongeluk zijn gum op het territorium van de ander legt, dan wordt deze binnen een mum van tijd achteloos teruggeschoven naar het territorium waar het thuishoort. Dit is een onbewuste reactie. Het wordt niet getolereerd dat de ander het territorium schendt. Een ander voorbeeld: jij houdt van een rommelige kamer om in te werken. Je moeder echter niet. Zij houdt om de drie maanden een ingrijpende schoonmaakbeurt. Na de grote schoonmaak heb jij het gevoel, dat je niets meer kunt vinden. Waarmee je eigenlijk aangeeft, dat je verbolgen bent over het feit dat je territorium is geschonden.

Ad [3]: Door ruikbare grenzen

Een hond bakent zijn terrein af door zijn urinegeur. Zoals je wellicht weet kan het territorium van een hond groot zijn. Dit hangt uiteraard af van de mate hoe vaak en hoe ver je met de hond dezelfde route loopt. Niet alleen dieren zijn gevoelig voor geuren, ook wij mensen. Hoe gaat het geuren afbaken bij mensen in het werk? Enkele voorbeelden:

☐ *Het toilet*

Het toilet voorziet in een wezenlijke behoefte van de mens. Maar niet zelden hangt er een onfris geurtje. En omdat wij alles graag fris en welriekend willen hebben, hangen wij in het toilet een luchtverfrisser. Het zou namelijk een psychologische inbreuk op ons territorium kunnen zijn, wanneer een gast op het toilet onfrisse geurtjes mocht ruiken. Hij zou eens denken dat wij onhygiënisch zijn!

☐ *Identiteit*

Parfums en aftershaves verkopen een bepaalde identiteit. Tenminste dat hopen we dan maar. Wanneer je uit bent, dan speelt de geur een belangrijke rol. Het bepaalt mede of je iemand kunt benaderen en wie je aanstaat. Iemand die niet 'lekker' ruikt, zul je veel minder snel benaderen. Bovendien kan iemand n.a.v. de geur die hij verspreid ingedeeld worden in categorieën. Bijvoorbeeld: Axe staat voor mannelijk; Chanel voor vrouwelijke invloeden; Muskus voor erotiek. Geliefden zullen vaak dezelfde geur op hebben of geuren die elkaar 'niet bijten'.

☐ *De keuken*

"Wanneer moeder in de keuken is, dan mag je de keuken niet betreden!" De kookgeuren geven duidelijk aan dat de keuken in gebruik is.

Ad [d]: Door hoorbare grenzen

Geluidssignalen worden ook veelal gebruikt om het territorium af te bakenen. Dan wel om het territorium te beschermen. Denk bijvoorbeeld aan een alarminstallatie, een claxon in een auto, een belinstallatie bij een spoorwegovergang, een bel op de fiets, een MP3-speler.

4.3.2. Rituelen

Rituelen (c.q. gewoonten/automatismen) maken een belangrijk deel uit van ons dagelijks leven. Enkele voorbeelden van rituelen:

- ✓ Het slaapritueel.
- ✓ Het koffie zetten.
- ✓ Het strikken van schoenveters.
- ✓ Het poetsen van tanden.
- ✓ Het koken van eten.
- ✓ Het fietsen naar het werk (steeds via dezelfde route).
- ✓ Het aan- en uitkleden.
- ✓ Een kerkdienst.
- ✓ De dagindeling.
- ✓ Het oppakken van een pen.
- ✓ Eetgedrag.

Een ritueel impliceert verder niets anders dan een aaneenschakeling van te verrichten handelingen volgens een vast patroon. Anders gezegd door middel van een voorbeeld: je zet steeds op dezelfde manier koffie. *Hoe?* Door eerst de glazen kan met water te vullen, om het vervolgens in het waterreservoir van het koffiezetapparaat leeg te gieten. Daarna zet je de glazen kan terug op het warmhoudplaatje. Je pakt een filter uit het keukenkastje, en stopt die in de filterhouder. Als laatste pak je de koffie. Je strooit twee afgestreken lepels in het filter. Je pakt de filterhouder op, en zet deze op de glazen kan. Het aan/uitknopje zet je op 'aan'. De hierboven beschreven handelingen worden steeds in dezelfde volgorde voltooid.

4.3.3. Extreme rituelen

Rituelen kom je in iedere leeftijdscategorie tegen. Soms zijn rituelen tot in het extreme doorgevoerd. Een voorbeeld: je verlaat het huis en draait de voordeur met een sleutel op slot. Je loopt weg, maar na tien meter begin je te twifelen of je de deur wel hebt afgesloten. Snel loop je terug. Je controleert de deur. De deur is op slot. Je loopt met een gerust hart weg. Bij de bushalte aangekomen, haal je uit de portemonnee de OV-chipkaart te voorschijn. Heb je wel zeker de deur op slot gedaan?

Wanneer de twijfel zo enorm groot wordt dat je iedere keer opnieuw naar de deur terugloopt om te controleren of de deur wel op slot zit en je door deze twijfel onzeker van jezelf wordt, is de kans groot dat je lijdt aan een milde vorm van dwangneurose.

Opmerking: in dit verband wordt er onder een dwangneurotische handeling verstaan: Je **moet** een en dezelfde handeling ettelijke keren herhalen, om voor jezelf de overtuiging te hebben dat 'de deur echt op slot zit'.

In een overtreffende trap kan de dwangneurose uitgroeien tot een obsessie. Hierdoor ben je niet meer in staat om aan iets anders te denken, dan wel met iets anders bezig te zijn. Een voorbeeld van obsessief gedrag: formalisme. Formalisme betreft het onafgebroken goed leggen, zetten, ordenen, hangen, en/of aanvullen van alles wat je tegenkomt. Niets mag kapot zijn, dan wel leeg zijn of openge maakt. Zo moet, bijvoorbeeld, een asbak op tafel precies een rechte hoek met de tafelrand vormen. De bloemenvaas dient exact in het midden van de tafel te staan. Een halfvol pak koffie wordt weggegooid.

4.3.4. Rituelen en bijgeloof

Aan rituelen worden soms bepaalde waarden ontleend. *Hoe?*

Voorbeeld [1]:

Kinderen staan erom bekend dat ze soms een geheel eigen 'religie' hebben opgebouwd. Wanneer een bepaald ritueel niet wordt uitgevoerd, dan staat er iets te gebeuren. Wat voor rituelen?

- ☐ Els is tien jaar oud en heeft per ongeluk de walkman van haar vader op de grond kapot laten vallen. Door drie rechts en vijf keer links te draaien, hoopt ze aan de toorn van haar vader te ontkomen.
- ☐ Jan is zes jaar oud. Hij mag van zijn moeder een snoepje uit de wekpot pakken. Alle snoepjes zijn gelijk, toch wil Jan een voor hem speciaal snoepje hebben.
- ☐ Bets is negen jaar oud, en enorm bang voor bliksem. Door te bidden hoopt zij dat de bliksem snel wegtrekt.

Voorbeeld [2]:

Ook volwassenen zijn niet vrij van bijgeloof. Behalve horoscopen, tarotkaarten en waarzeggers, be-

staat er ook nog een andere vorm van bijgeloof. Ik zal dit aan de hand van een voorbeeld proberen duidelijk te maken: op een kantoor werken twee mannen. De een is tamelijk formalistisch aangelegd, wat zoveel wil zeggen dat zijn bureau er onberispelijk uitziet. Alles is tot in de kleinste details geordend. De tweede man is chaotisch aangelegd. Zijn bureau puilt uit van de vele papieren, materialen en dergelijke. De formalist hecht veel waarde aan de precisie waarmee hij te werk gaat. Voor hem is de sloddervos een object van ergernis: "Hoe kan een dergelijke man ooit fatsoenlijk werken!" De formalist ontleent aan zijn ritueel meer waarde, dan aan het ritueel van de sloddervos. Sterker nog: in de meeste gevallen ontleent de formalist macht uit zijn manier van werken ten opzichte van de sloddervos. Het gevolg zal zijn dat hij probeert om de sloddervos, zijn manier van werken op te leggen. Voor de formalist is orde belangrijk en als hij dat niet kan herkennen, dan bestaat er geen orde. Voor de sloddervos is er weldegelijk sprake van een orde in zijn eigen chaos. Toch meent de formalist dat hij het recht heeft, op basis van zijn orde en netheid, om in de chaos van de sloddervos orde aan te brengen. Hierdoor wordt het formalistisch handelen automatisch hoger gewaardeerd!

4.3.5. Wat hebben rituelen met de groep uit te staan?

Groepsbijeenkomsten zijn opgebouwd uit diverse rituelen. Laat ik dit eens aan de hand van enkele voorbeelden illustreren:

1. De opbouw van een groepsbijeenkomst is iedere keer dezelfde, te weten: een opwarmoefening ter introductie van het onderwerp van de bijeenkomst, het behandelen van het onderwerp, een evaluatie.
2. Hans is een groepslid dat altijd tien minuten te laat komt. Zodra hij de werkruimte binnenkomt, kijkt niemand meer op of om.
3. Els zet altijd koffie voor aanvang van de bijeenkomst, zodat deze in de pauze meteen gedronken kan worden.
4. Als groepsleider moet ik zelf altijd wennen aan de ruimte waar de bijeenkomst plaatsvindt. Daarom trek ik altijd extra tijd uit om de werkruimte te verkennen.
5. Ans begint tijdens een bijeenkomst te huilen en verlaat de werkruimte. De overige groepsleden blijven zitten. Na een minuut staat Fred op en gaat Ans troosten. Waarom Fred? Omdat hij en Ans, binnen de groep, emotioneel het meest bij elkaar betrokken zijn.

Rituelen geven je als groepsleider en als groepslid, zekerheid. Hier dien je dan ook als groepsleider rekening mee te houden, omdat het zagezegd een onderdeel uitmaakt van de groeps cultuur. Tenzij je in de groep veranderingen wilt doorvoeren. Zie hiervoor ook hoofdstuk 3.

Let op:

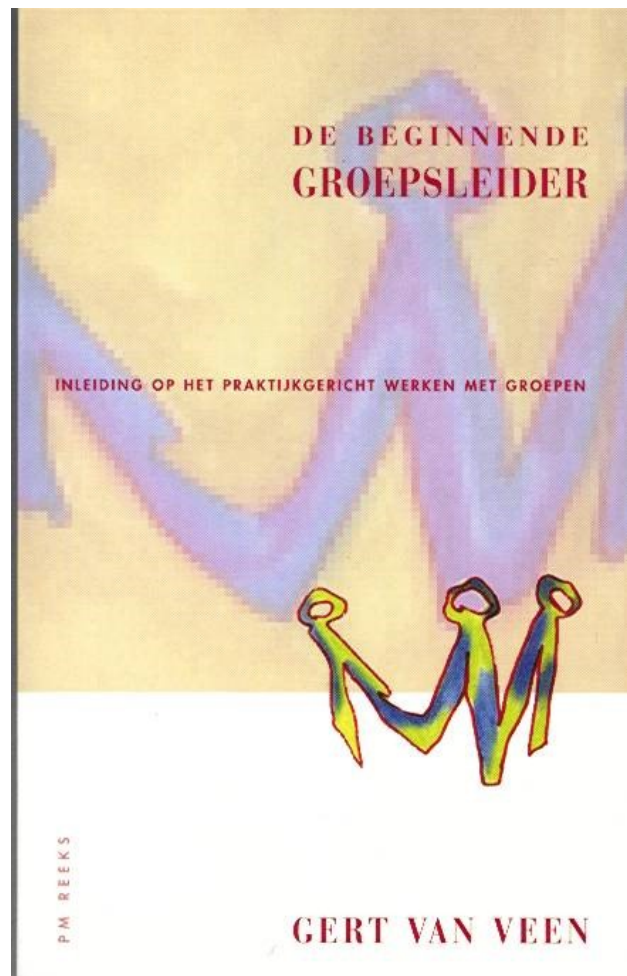
- ✓ Wanneer je, als groepsleider, een nieuwe groep opstart, zorg er dan voor dat je duidelijke af-

spraken maakt. Dit kan later onnodige problemen voorkomen. Zie hiervoor ook paragraaf 3.3: groepsafspraken.

- ✓ Rituelen binnen een groep worden mede bepaald door waarden, normen, afspraken, rollen en posities. Rituelen bieden de groep een houvast en zekerheid. Rituelen zijn als het ware een rode draad die door de bijeenkomsten heen lopen.
- ✓ Dwangrituelen binnen een groep, zijn rituelen die een negatief effect hebben op het verloop van de bijeenkomst of het groepsproces, zonder dat de groep bij machte is om het ritueel te doorbreken. Voorbeeld: Guus begint een gebeurtenis te vertellen. Nog voordat hij tot de kern van het verhaal is gekomen, onderbreekt Trees hem. Zij vraagt of hij zijn verhaal niet kan inkorten. De overige groepsleden verzuchten. *"Het is weer zover!"* De groepsleider vraagt of Guus zijn verhaal wil afmaken, waarop Trees aan de groepsleider vraagt of haar opmerking oninteressant is. Dit is het startsignaal voor andere groepsleden om zich ook uit te spreken. Een verhitte discussie is het gevolg. Hoewel ieder groepslid van te voren wist hoe het gesprek ging verlopen, waren ze niet in staat om het ritueel te veranderen.
- ✓ Bijgeloof speelt in een groep een rol, zodra invloeden van buitenaf op een groepslid of op de groep als een geheel inwerken, zonder dat de groep de invloeden kan overzien of beheersen. Voorbeeld: de gemeente heeft besloten om de subsidie van de groep in te trekken. De groep gaat actie voeren om het besluit van de gemeente ongedaan te maken. Het bijgeloof zit in de hoop, de overtuiging of de wens om de invloeden van buitenaf te keren of te beheersen. Bijna gelijktijdig gaat de groep op zoek naar een oorzaak waardoor 'het onheil' voorkomen had kunnen worden. Soms gaat dit gepaard met het zoeken en opofferen van het zwarte schaap, die voor dit debacle verantwoordelijk wordt gehouden.

Literatuurlijst

- ✓ Antons, Klaus: *Groepsdynamica in de praktijk*, Samsom, Alphen a/d Rijn 1976
- ✓ Coppoolse, Pieter: *Teamvorming*, Nelissen, Baarn 1990
- ✓ Coppoolse, Pieter en Ria Hartman: *Samenspel*, Nelissen, Baarn 1982
- ✓ Egan, Gerard: *Encounter*, Dekker en van de Vegt, Nijmegen 1978
- ✓ Holzhauser, F.F.O. en J.J.R. van Minden: *Psychologie in theorie en praktijk*, Stenfert Kroese, Leiden 1978
- ✓ Linssen, Ria: *Warming-up's voor groepen*, Nelissen, Baarn 1984
- ✓ Morris, Desmond: *De naakte aap*, Elsevier, Amsterdam 1986
- ✓ Morris, Desmond: *Allemaal mensen*, Elsevier, Amsterdam 1986
Morris, Desmond: *Gebaren*, Bruna en Zn., Utrecht 1980
- ✓ Mulder, L., W. Voors en H. Hagen: *Oefeningenboek voor groepen*, Samsom, Alphen a/d Rijn 1989
- ✓ Pease, Allen: *Lijfspraak*, Ankh-Hermes, Deventer 1985
- ✓ Rogers, Carl R.: *De stille revolutie*, Bert Bakker, Den Haag 1977
- ✓ Rogers, Carl R.: *Leren in Vrijheid*, De Toorts, Haarlem 1981
- ✓ Rogers, Carl R.: *Over mens -zijn*, De Toorts, Haarlem 1982
- ✓ Schutz, William C.: *Allemaal*, Bert Bakker, Den Haag 1975
Schutz, William C.: *Blij*, NVSH, Den Haag 1970
- ✓ Schutz, William C.: *Grondbeginselen van de encounter*, Samsom Alphen a/d Rijn 1975
- ✓ SOVA-groep: *Samen werken, samen leren*, Nelissen, Baarn 1985
- ✓ Thiel, Erhard: *Lichaamstaal*, Helmond. Helmond 1987



Het boek: 'De beginnende groepsleider' is oorspronkelijk verschenen binnen de PM-reeks van uitgeverij: H. Nelissen b.v. te Baarn in 1991.

Het boek verschaft kennis en inzicht over het verschijnsel groep. Het leiden of begeleiden van een taakgerichte groep, op basis van een creatieve, expressieve werkwijze wordt duidelijk beschreven. In het boek staat de beginnende groepsleider centraal: zijn persoon, zijn houding en gedrag, zijn emoties en beleving.

Vaak gebeurt het nog dat er vanuit intuïtie en 'op goed geluk' gereageerd wordt op vragen, opmerkingen en conflictsituaties. In dit boek wordt geschetst hoe kennis en inzicht kunnen helpen om intuïtieve gevoelens te onderbouwen. Het werken volgens een methode geeft de noodzakelijke ruimte om op een flexibele manier met de groep te werken. De auteur besteedt opvallend veel aandacht aan de omgevingsfactoren, omdat die bepalend zijn voor de sfeer en de vertrouwelijkheid binnen de groep. De toonzetting is prikkelend, de stijl is uitdagend.

Een studie-, lees- en werkboek voor MBO/HBO-studenten en (beginnende) groepsleiders die werkzaam zijn binnen verenigingen, stichtingen, buurthuizen, non-profit instellingen of welzijnsinstanties.

Gert van Veen is maatschappelijk werker. Hij heeft zich, vooral door zijn praktijkervaring, gespecialiseerd in het werken met groepen.

UITGEVERIJ H. NELISSEN | BAARN



ISBN 90 244 1259 5 NUGI 663