



SYLLABUS BIJ DE ONLINECURSUS GROEPSDYNAMICA

INHOUDSOPGAVE

Groepen zijn als een 'mobile'.....	3
<i>Drie fundamentele dynamieken.....</i>	3
'Erkenning' versus 'afstemming'.....	3
'Individueven' versus 'affiliëren/conformereren'.....	4
'Autonomie' versus 'afhankelijkheid'.....	5
'De coulissen' en 'de scene': Vijf niveaus in groepswork.....	5
In de juiste plooi.....	7
<i>Van in het begin.....</i>	7
<i>Ingesleten patronen.....</i>	7
<i>Patronen leveren altijd winst op.....</i>	8
<i>Patronen als belemmering: verwrongen groepswork.....</i>	8
De staat van je groep: acht verschijningsvormen in de evolutie van groepen.....	10
<i>Vier positieve verschijningsvormen.....</i>	10
<i>Vier negatieve verschijningsvormen.....</i>	11
Verantwoord tussenkomen in groepen.....	13
<i>Verantwoord tussenkomen.....</i>	13
<i>Zuiver waarnemen.....</i>	13
<i>Analyseren en betekenis geven.....</i>	14
<i>Richting bepalen.....</i>	15
<i>Helder tussenkomen.....</i>	15
Groeien als groepsbegeleider.....	17
<i>Twee momenten van reflectie.....</i>	17
<i>'Reflectie in de handeling' verbeteren door 'reflectie op de handeling'.....</i>	18
<i>Triggers.....</i>	19
<i>Focussen.....</i>	19
<i>Begrijpen.....</i>	20
<i>Proberen.....</i>	20
Een gesprek begeleiden.....	22

<i>Expositiefase</i>	22
<i>Doorwerkfase</i>	23
<i>Inhoudelijk doorwerken?</i>	24
Blogs geschreven naar aanleiding van oefeningen in periode november-december 2018	26
<i>Verstandig werken met hypotheses over wat er zich voor je ogen afspeelt in groepen</i>	26
<i>Het verlangen naar verandering</i>	27
<i>Normen en waarden in groepen: grenzen durven stellen?</i>	28
Geïnspireerd door de Trefdag van Socius.....	28
Wat heeft dat nu met de casus van Bieke en Gerard te maken?.....	28

Groepen zijn als een 'mobile'



Mensen leven en werken voortdurend in groepen. In gezinnen. In teams op het werk. In cursusgroepen. In afdelingen. In vriendengroepen. In sportploegen. We doen sociaal-culturele praktijken in groepen. Verenigingen. Cursussen. Straatcomités. Als mensen zijn we letterlijk vanuit onze biologische evolutie te begrijpen als 'groepsdieren'. Sociaal-culturele werkers moeten dus verstaan wat er in groepen gebeurt. Ze moeten begrijpen hoe het samenspel van allerlei processen leidt tot wat zich voor onze ogen afspeelt. Want groepen zijn beweeglijk. Groepsdynamiek, zeggen we. Er gebeurt veel en er gebeurt voortdurend van alles tegelijk. En het gekke is, dat mensen vaak

weinig woorden of brillietjes hebben om goed te kijken naar wat in groepen gebeurt, om te begrijpen wat zich afspeelt of om heel bewust in te grijpen om het leven en werken in groepen te verbeteren. Deze tekst gaat over de fundamentele dynamieken in groepen – vanwaar komt de energie. Gaat ook over wat zich afspeelt in groepen, op verschillende niveaus. En gaat over patronen die snel inslijten in groepen en wat je daar als begeleider mee kan doen.

Drie fundamentele dynamieken

Groepen lijken op een 'mobile'. Ooit waren ze enorm populair. Een constructie van touwtjes en hangertjes en kleine balansjes, die je ophangt boven je radiator of in de buurt van een raam of een deur. Door de kleine luchtstromingen is zo'n mobile voortdurend in beweging. Onvoorspelbaar, telkens weer andere richtingen uit. De minste verandering doet alles weer een andere kant opdraaien. En toch kan niet alles: de mobile wordt gestuurd, bepaald en beperkt door de lengte van de staafjes en touwtjes, door de gewichten van hangertjes. Zo is het dus ook met groepen. Om groepen te begrijpen en te leiden, moeten we goed zien hoe alles samenhangt en vanwaar de 'wind' komt die alles in beweging houdt. Drie spanningsvelden leveren de 'windenergie' en drijven dus de groepsdynamiek aan. Zij brengen groepsleden in actie en doen patronen ontstaan. Of zij verlammen mensen en doorbreken juist de gewoonten van de groep.

'Erkenning' versus 'afstemming'

Iemand **erkennen** is laten zien dat je de ander ziet. De ander met zijn beweegredenen, zijn pogingen om invloed te verwerven, zijn emotie, zijn vraag. Is laten zien dat je zijn recht op bestaan en op eigen behoeften en verlangens erkent. Erkennen bestaat er in dat je de invloed van de ander zichtbaar maakt. Dat je duidelijk maakt dat de ander in enige mate controle heeft op zijn omgeving. Dat is daarom niet hetzelfde als 'gelijk geven' of 'meegaan met'. Groepen en teams zijn plaatsen waar een mens kan ervaren dat hij invloed heeft, dat hij als het ware bestaat (al was het maar omdat hij er altijd op zijn kop krijgt). Als iemand te weinig

erkenning ervaart, kan aandacht vragen een typische reactie zijn. Erkennen is bij uitstek een 'relatiegerichte' energie.

Daartegenover staat **afstemmen** als een 'taakgerichte' energie: mensen stemmen hun handelen op elkaar af in functie van een gezamenlijke taak, ambitie, of louter omwille van de cohesie (bv. vriendengroep, samen koffie drinken, ...). Afstemming is het onderhandelen over een doel, een handeling, een project, een activiteit. Dat kan een echte onderhandeling zijn, maar bv. ook een bevel, een vraag.

Een kernprobleem van samenwerken is het volgende: 'afstemming' is meestal rechtstreeks bespreekbaar, is vaak voorwerp van vergaderingen, evaluaties, etc. 'Erkenning' daarentegen is een delicaat thema, weinig bespreekbaar, zeker in groep (vaak wel in tweetalletjes aan de koffie of de toog). We blijven daar af, waardoor vaak het bespreken van een probleem verschuift van het erkenningsniveau naar het afstemmingsniveau.

Sofie komt de derde keer naar de bestuursvergadering. Zij is veel jonger dan de andere leden. Het bestuur heeft haar precies gevraagd omdat ze willen werken aan verjonging van de vereniging. Sofie heeft het gevoel dat ze wel van alles mag zeggen en dat de rest dan heel beleefd naar haar luistert. Maar uiteindelijk wordt met haar inbreng weinig of geen rekening gehouden: het bestuur zweert bij de oude gewoontes. Of ze daar nu zit of niet, dat heeft in haar aanvoelen weinig invloed. Ze voelt zich niet 'erkend'.

De coördinator wil de vergadering efficiënt houden: snel to-the-point, geen te lange discussies, en heldere en eenduidige besluiten. Hij vraagt aan zijn teamleden om hun inbreng kort en zakelijk te houden en om altijd af te wegen of een inbreng wel echt nog iets inhoudelijk toevoegt aan de discussie. Hij zet dus in op 'afstemmen'. Enkele teamleden hebben altijd het gevoel dat er voor hen geen ruimte is om een inbreng te doen. Die wordt weggekaapt door een paar bollebozen in het team: zij weten altijd heel slimme ideeën aan te leveren waar de coördinator gretig op ingaat. Bij de andere teamleden is de motivatie om mee te vergaderen wegge-ebt. Zij zitten er weinig betrokken bij. Zij voelen zich niet 'erkend'.

'Individueven' versus 'affiliëren/conformereren'

Affiliatie betekent 'het zich verbinden met'. Mensen willen graag tot een groep behoren. Mensen willen zich associëren met anderen. Dit gaat terug op het oorspronkelijke 'stam'-gevoel, of op het veilige basisgevoel van kinderen om tot een bepaald gezin, een familie te behoren. De tendens tot affiliatie is nauw verweven met dat stuk van onze identiteit dat we gemeenschappelijk hebben met de groep waartoe we behoren. Deze tendens is de eigenlijke drive, die leidt tot het afstemmen van het eigen handelen op dat van anderen en tot het accepteren van een zekere onderlinge afhankelijkheid. Je doet vaak iets omdat je tot een groep behoort, of wil behoren. Heel vaak toont zich dat in het 'conformereren': je gedraagt je naar de verwachtingen van anderen of de normen en tekenen die eigen zijn aan de groep.

Individueatie betekent dan weer 'het zichzelf beleven en aan anderen presenteren als een uniek individu'. Deze tendens is tegenovergesteld aan de tendens tot affiliatie: ieder mens wil zichzelf ook beleven als anders dan de andere. Dat behoort met name tot de definitie van identiteit: waarin verschil ik van de anderen, en wat maakt precies dat ik 'iemand' ben. Mensen profileren zich dus altijd toch ook weer als verschillend van de ander. Zeker in onze Westerse cultuur is dat een heel belangrijke factor.

Een startende cursusgroep, met allemaal nieuwe mensen. Mensen zijn nieuwsgierig naar elkaar. Ze gaan op zoek naar een gemeenschappelijke bekende, naar gedeelde interesses. Ze vinden het leuk als ze iets vinden. Een gedeelde hobby, een hogeschool waar ze ooit blijkbaar samen hebben gezeten. Een gelijkaardige kledingstijl. Dat kan voldoende basis zijn om zich met elkaar te verbinden. In de eerste fase van een groepsproces is 'affiliëren' misschien wel de belangrijkste activiteit. Als een groep een tijdje

bestaat, beginnen de verschillen boven te komen. Mensen testen in hoeverre ze kunnen afwijken van de gegroeide groepsnormen. In hoeverre dat ze een afwijkende mening kunnen hebben. In hoeverre ze zichzelf kunnen zijn en blijven. Ze beginnen te discussiëren over waar het met de groep naar toe moet. Ze willen hun eigen stempel drukken. Geen wonder dus dat na de 'wittebroodsperiode' van een groep een fase van conflicten komt: conflicten die pas opgelost geraken als er een nieuw evenwicht kan worden ingesteld waar mensen dan weer mee kunnen affiliëren.

'Autonomie' versus 'afhankelijkheid'

Autonomie is gebouwd op het gevoel dat je zelf het initiatief hebt, dat je zelf je eigen leven, de anderen, de wereld kan beïnvloeden, controleren. En autonomie is gebouwd op het feit dat de anderen jou ook als autonoom erkennen. Het zal duidelijk zijn dat hierin een belangrijke bron van motivatie kan verborgen liggen: mensen doen dingen omdat ze daarmee het gevoel hebben zelf hun eigen leven en de wereld naar hun hand te kunnen zetten, én omdat deze dingen gezien kunnen worden door anderen.

Afhankelijkheid staat hier diametraal tegenover: voor ons eigen handelen hangen we af van anderen – anderen bepalen ons. In die zin wordt afhankelijkheid vaak beschouwd als de negatie van autonomie. Toch is ook afhankelijkheid niet per sé als negatief te beschouwen: elke vorm van verbinding schept vormen van onderlinge afhankelijkheid, die ook deugdzaam, erkennend, individuerend kunnen zijn. Kijk maar naar je kinderen, of relaties met je partner: ze maken deel uit van je identiteit, ze geven je erkenning, bevestigen jou in je autonomie.

Sofie heeft het initiatief genomen om in de buurt een deelgroep op te zetten voor tuingerief en ander werkgereedschap. De eerste bijeenkomst komt er aan. Achttien burens hebben laten weten dat ze willen komen. Ze hoopt dat ze dat ze iedereen zo ver krijgt om het eigen gerief in de deelgroep in te brengen. Voor het succes van de deelgroep is ze helemaal afhankelijk van de bereidheid van haar burens.

Karen durft er niet aan te beginnen. Ze heeft nochtans een heel goed en vernieuwend idee voor een nieuwe praktijk in haar vereniging. Maar ze vreest dat haar collega's het niet zien zitten. Ze is afhankelijk van de anderen en dat neemt haar goesting we: ze ziet zo voor zich hoe het team in dit soort praktijken een blok aan het been kan zijn. Op aanraden van een collega brengt ze haar voorstel toch op de vergadering. En tot haar verrassing is het vooral de teamleider die haar aanmoedigt om haar ding te doen en te proberen of het werkt. Ze mag naar eigen goeddunken het experiment opzetten. In alle autonomie. Enige voorwaarde is dat ze regelmatig deelt met de anderen wat ze leert.

'De coulissen' en 'de scene': Vijf niveaus in groepswork

De energie die wordt aangeleverd door de hierboven beschreven spanningsvelden, wordt omgezet in vijf soorten kracht die heel concreet inwerken op wat er gebeurt in de groep. Bij het observeren en begrijpen van het functioneren van een groep, is het dus belangrijk om zich voortdurend bewust te zijn van deze vijf krachten. Als het ware vijf assen waarrond dynamieken zich kunnen afspelen. Elk van deze vijf krachten kan je gebruiken als brilletje om groepsfenomenen te benoemen, te begrijpen, te verklaren. Elk van deze vijf krachten – of niveaus – kan ook op zich 'gethematiseerd' worden. Er speelt zich op alle niveaus tegelijk een groepsdynamisch proces af, maar op elk moment is slechts één niveau op de voorgrond - 'thema', voorwerp van communicatie. De andere processen spelen zich dan af onder de oppervlakte – ondergrondser, meer in het donker.

Het helpt om te leren denken over groepen in termen van 'de scene' en 'de coulissen'. Op de scene zien we letterlijk wat er gebeurt. We zien de interacties. We horen de inhoud van de gesprekken. We zien de posities van de mensen. We zien de blikken, horen de zuchten. Wat

we niet meteen zien, is wat zich in de coulissen afspeelt. En laat dat nu net belangrijk zijn: de improvisaties die zich afspelen voor onze ogen op scene worden geregisseerd door krachten achter de schermen. Door processen die zich afspelen op vijf verschillende niveaus.

Niveau	Gaat over:
Inhoud	Taak, inhoud, oplossing, product, resultaat, doelen
Procedure	Wijze waarop gewerkt wordt aan de taak, spelregels, controle, methodiek (regelt sturing en interactie), de gewoonten die gehanteerd worden, de rollen die worden opgenomen
Interactie	Relaties, posities, macht, afstand en nabijheid, subgroepen, klimaat, emotionele investering, erkenning
Innerlijk	Individuele proces van elk lid (leren, groeien, genezen), zelfrealisatie, zelfbeeld, autonomie, motivatie, emoties, gemoedsgesteltnis, levensgebeurtenissen
Context	Omgeving, invloeden die binnenkomen vanuit cultuur, organisatie, of wereldgebeuren, structuur van buitenaf, grenzen, ruimte, het materiële

Op de scene kan het in principe over al deze niveaus gaan. Er wordt bijvoorbeeld gepraat over het probleem dat een oplossing nodig heeft. Over wat men precies wil bereiken. Over welke procedure of aanpak daarbij best gevolgd wordt. Er wordt een agenda opgemaakt en het verslag wordt gecontroleerd. Of er wordt in de groep gezaagd over het feit dat de organisatiecontext het moeilijk maakt om de taak goed uit te voeren. Dat zijn de niveaus die het makkelijkst op scene worden gezet: mensen voelen het als veilig aan om daar openlijk de discussie over aan te gaan.

Maar in de coulissen spelen vaak de innerlijke processen van mensen of de manier waarop in de groep met elkaar wordt omgegaan een heel bepalende rol voor wat er zich op scene afspeelt. Vinden we de manier waarop onze voorzitter ons benadert wel behoorlijk (interactieniveau)? Werk ik graag samen met dat bestuurslid (innerlijk niveau)? Je voelt meteen dat deze twee niveaus veel minder makkelijk rechtstreeks de scene halen. Ze komen zelden in het spotlicht. Mensen vermijden dat. Ze worden meestal vooral besproken in de coulissen maar de invloed ervan werkt door in wat er gebeurt op de scene.

Tijdens een evaluatie van de werking of tijdens een openbarstend conflict kan dan plots weer het interactieniveau of het innerlijke niveau op scene ter sprake worden gebracht. Iemand geeft aan dat hij zijn motivatie kwijt is. Of zegt dat hij er met zijn hoofd niet bij is omwille van problemen thuis. Of er wordt aangekaart dat de voorzitter als te bepalend wordt ervaren door de rest. Dan gaan inhoud en procedure even naar de coulissen. Maar toch werken zij ook door in wat op scene gebeurt: want uiteindelijk is de inhoud wat mensen in een team, een cursusgroep of vereniging met elkaar verbindt en heeft deze groep procedures nodig om goed te kunnen samen werken.

In de juiste plooi

Over patronen in groepen en hoe er mee om te gaan ...

Patronen in groepen zijn nuttig én kunnen tegelijk voor problemen zorgen. Ze vormen in ieder geval een interessant aangrijpingspunt voor groepsbegeleiders om de kwaliteit van leren en werken in groepen te verbeteren.

Van in het begin

In groepen ontstaan altijd patronen. Mensen nemen min of meer vaste posities of rollen in. Karel neem vaak als eerste het woord, Ilse zorgt geregeld voor een lach, Erik bemiddelt als er conflicten zijn. Er vormen zich gewoontes, vaste rituelen. We beginnen altijd een beetje te laat. We zorgen voor een koekje en een kop koffie. De meeste mensen hebben de voorbereidende documenten niet gelezen. Soms liggen zelfs de interacties min of meer vast: als Evelyne iets zegt, is Karen het heel vaak oneens met haar. Patronen zijn nuttig én nodig: ze zorgen voor enige voorspelbaarheid en in die zin meteen ook voor een zekere veiligheid. Mensen weten min of meer waaraan ze zich kunnen verwachten als ze in groep zijn. Patronen reduceren spanning en onzekerheid. Ze zorgen er voor dat niet altijd opnieuw over alles moet gepraat of onderhandeld worden.

Tien weken lang gaf ik de cursus 'werken met groepen' in een vast lokaal aan een groep mensen die elkaar vooraf niet kenden. De laatste week vroeg ik hen om aan te duiden op welke stoelen ze in al die bijeenkomsten hadden gezeten. Van de twaalf deelnemers waren er maar twee die niet altijd op dezelfde stoel hadden gezeten. En dat was vooral omdat ze te laat kwamen en niet het hele lokaal wilden oversteken voor het oog van de groep. Al de anderen hadden de hele tijd op de stoel gezeten waar ze de eerste keer toevallig op terecht waren gekomen. Het vaste patroon van eigen ruimtes zorgt er voor dat mensen zich veilig en zonder nadenken meteen kunnen neerzetten op hun vaste plek. Ze weten zeker dat ze niemands ruimte verstoren.

Ingesleten patronen

Groeps patronen ontstaan dus al meteen van bij de start van een groep. Als een groep al langer bestaat, geraken die patronen vaak heel erg diep ingesleten. Vergelijk het met de Semois: de rivier meandert diep in het landschap na miljoenen jaren erosie. Wil je de loop van de Semois veranderen, moet je met dynamiet hele heuvels wegblazen. Dat zal je veel energie kosten. Veel meer dan wanneer je een oppervlaktebeek in de polders wil verleggen. Zo is het ook met diep ingesleten groeps patronen: als je die nog wil veranderen, zal dat van jou als groepsbegeleider erg veel energie vragen. Je hebt er dus alle belang bij om groepen van bij het prille begin 'in de juiste plooiën te leggen'. Iedereen die al eens gestreken heeft, kent het fenomeen: een verkeerd gestreken plooi krijg je maar moeizaam weer weg. De opstartfase van een groep moet je goed voorbereiden en methodisch en qua begeleidersstijl meteen zo organiseren dat er een grote kans bestaat dat je groep gewenste patronen aanneemt. En als je patronen ziet opduiken die je liever niet ziet in een groep, is het belangrijk om meteen bij te sturen voor ze ingesleten geraken. In de beginfase is de kracht die je moet uitoefenen om ze te veranderen immers nog vrij klein. Patronen zijn dan nog oppervlaktebeken.

Als ik graag wil dat een groep heel interactief werkt, gebruik ik vanaf het eerste moment techniekjes om die interactiviteit te stimuleren. Ik laat mensen per twee met elkaar 'zoemen' om vragen te bedenken en

dan te delen met de groep. Ik laat mensen iets vertellen over hun eigen ervaring en vraag aan de anderen om daar op te reageren. Van in het begin. Dan is meteen de goeie plooi gelegd. Als ik in een nieuwe groep een vraag stel en er komt niet meteen reactie, laat ik de stilte even bestaan en stel de vraag nog eens opnieuw in een andere formulering met een duidelijke aanmoediging om te reageren. Vroeger werd ik zelf ongemakkelijk van de stilte en loste dat op door dan maar zelf een antwoord te geven. Waardoor de groep heel snel leerde dat je niet hoeft te antwoorden: de begeleider doet het zelf wel als je maar lang genoeg wacht. Een patroon dat de groep belemmert om echt interactief te werken.

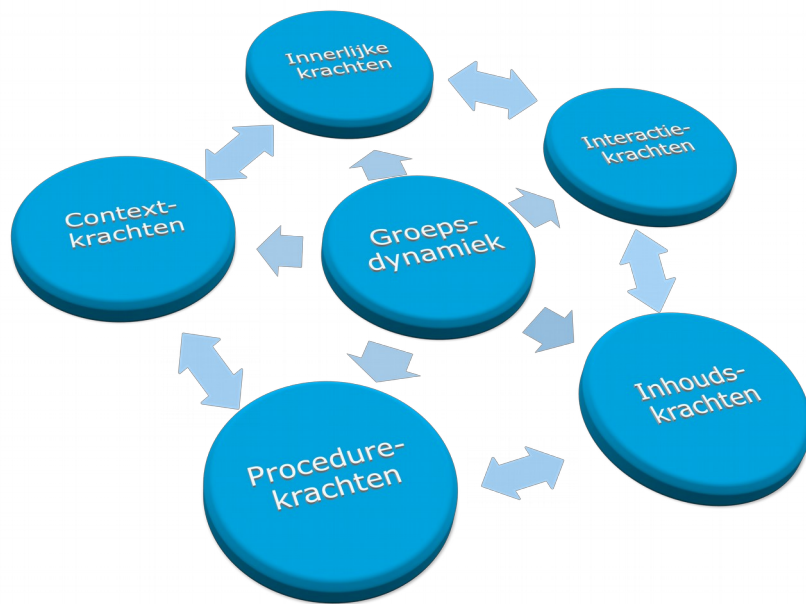
Patronen leveren altijd winst op

Patronen leveren altijd voor de groep of voor bepaalde mensen in de groep een zekere winst op. Mensen verkrijgen door de patronen iets wat ze belangrijk vinden: veiligheid, voorspelbaarheid, rust, structuur, aandacht, vrijheid. Of ze vermijden er iets mee: een conflict, chaos, hard werken ... Dat is wat mensen 'motiveert of beloont' voor de instandhouding van het patroon en daardoor blijft het dus bestaan en slijt het in. Soms is het betreffende patroon niet leuk of zelfs ronduit vervelend. Maar zelfs in dat geval wint iemand iets bij dat patroon. Als je een negatief patroon wil veranderen zullen er altijd tegenkrachten of zelfs ronduit weerstand ontstaan, omdat de groep of de 'belanghebbende personen' schrik heeft voor verlies van het voordeel. Als je het patroon toch wil veranderen moet je er dus voor zorgen dat wat de betrokkenen winnen door het negatieve patroon, ook wordt gewonnen door het nieuwe en meer gewenste patroon. Of je zorgt ervoor dat met het nieuwe patroon iets wordt gewonnen dat minstens even aantrekkelijk is als het oude patroon: de betrokkenen vinden het een waardige vervanger.

Gust weegt zwaar op de groepswerking door voortdurend over alles te klagen en te zagen. Hij verwerft daardoor aandacht, erkenning en invloed – zij het op een negatieve manier. Gust staat op de klaagmomenten in het spotlicht. Dat is zijn winst. Wil je dat patroon veranderen, moet je zoeken naar een waardig 'winstalternatief'. Iemand die zaagt en klaagt en daardoor in het spotlicht kan staan, kan misschien nog gelukkiger worden door een prominente en positieve rol te krijgen in de groep (bv. als verantwoordelijke voor het wijkfeest).

Patronen als belemmering: verwrongen groepswerk

Belangrijk voor gezond groepswerk is dat er een dynamisch evenwicht en een vloeiende overgang mogelijk is tussen de vijf niveaus waarop krachten kunnen worden uitgeoefend. De groep moet kunnen balanceren tussen alle deze niveaus, hetzij 'vloeiend', hetzij 'conflictueus'. Dit betekent dat over elke krachtniveau minstens ten dele 'open' moet kunnen gecommuniceerd of gereflecteerd worden op de scene. De begeleider kan hiertoe ook actie ondernemen: door het gesprek over die niveaus te beïnvloeden, soms te sturen, soms te expliciteren, soms expliciet op scene te brengen.



Verwongen groepswerk ontstaat wanneer er sprake is van (een mengvorm van) volgende fenomenen:

Blokkering: er is geen evolutie/verandering meer op een bepaald niveau. Het status quo wordt geïnstalleerd, gebetonneerd. Bv. de procedureregels zijn heilig, terwijl ze toch door een deel van de mensen als onrechtvaardig worden bevonden. Het programma is elk jaar hetzelfde ("want vorig jaar was het goed, en het jaar daarvoor en dus volgend jaar ook!") en dus gaat het enkel nog over het invullen van de juiste data. Of nog: er is een vaststaand beeld van de leidinggevende geïnstalleerd ('dominant alfamannetje'), iedereen praat er achter zijn rug op die manier over hem maar iedereen heeft het gevoel dat hij toch niet kan veranderen. Het is wachten op zijn pensioen.

Verdringing of taboes: bepaalde niveaus zijn onbespreekbaar, terwijl er toch van alles op gebeurt in de coulissen wat van serieuze invloed is op de werking. Bv. de manier waarop de voorzitter omgaat met de bestuursleden wordt als bedreigend ervaren. Toch durft niemand hierover in groep met de voorzitter bij iets te zeggen, wel met twee aan de koffie. Of er is een conflict tussen twee groepsleden geweest dat nooit is uitgepraat. Op de bijeenkomsten wordt zorgvuldig vermeden dat daar nog iets over gezegd wordt uit schrik dat het conflict terug 'heet' zou worden.

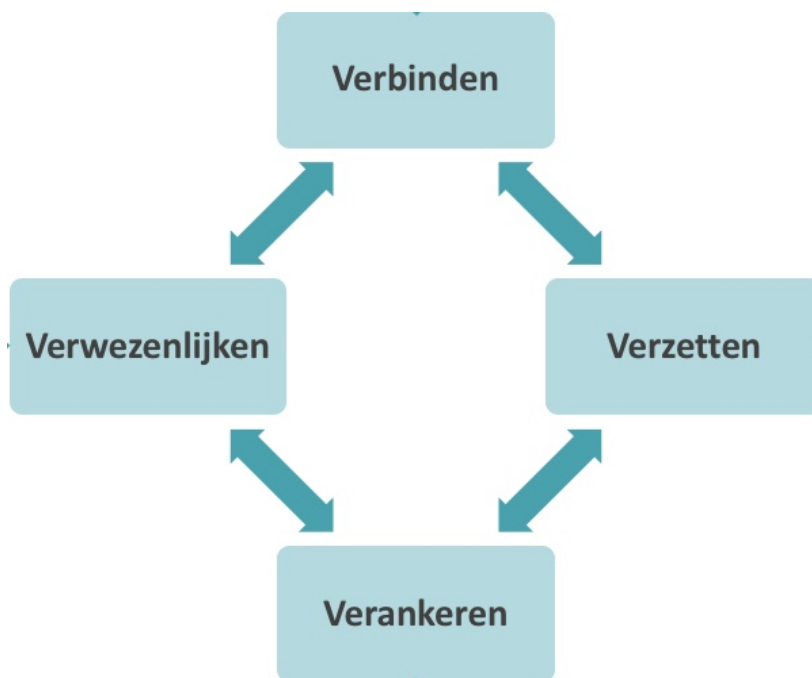
Verschuiving: conflicten, spanningen die te maken heeft met het ene niveau, worden verschoven naar een ander niveau. Het echte conflict wordt dan 'gemaskerd', verwongen, hertaald van het onbespreekbare naar iets wat bespreekbaarder lijkt. Bv. "Ik vind dat we onze vergaderingen beter moeten beperken tot de vooropgestelde tijd." (=procedureniveau) - terwijl persoon in kwestie eigenlijk in zijn maag zit met het feit dat enkele veelpraters de vergadering monopoliseren met ellenlange uiteenzettingen, en dat hij daardoor nota bene zijn eigen ei niet kwijt kan. In deze categorie zit ook het fenomeen 'verborgen agenda'.

De staat van je groep: acht verschijningsvormen in de evolutie van groepen

Mensen zijn onvoorspelbaar. En dus zijn groepen zeker onvoorspelbaar, want ze bestaan in wezen uit een veelvoud aan onvoorspelbare interacties. Toch kunnen we terugkerende verschijningsvormen herkennen in de evoluties van groepen: herkenbare patronen die de ontwikkeling van een groep markeren. Een verschijningsvorm krijgt zijn naam gebaseerd op de meest voorkomende interactievorm tussen mensen op dat moment. Je observeert en waardeert als begeleider wat mensen doen als ze bij elkaar zijn en op basis daarvan kan je vaststellen wat de verschijningsvorm van de groep op dat bepaald moment is. Onderstaand model kan je helpen bij het inschatten van de staat van een groep als je cursus geeft of een team of afdeling begeleidt.

Vier positieve verschijningsvormen

Groepen kennen vier positieve verschijningsvormen. Dat zijn verschijningsvormen die duiden op een gezonde evolutie in de groep.



Verbinden: In deze verschijningsvorm zie je mensen elkaar opzoeken, nieuwsgierig naar elkaar. Ze zoeken naar het gemeenschappelijke. Ze willen van elkaar weten waar ze mee bezig zijn. Ze praten over gemeenschappelijke kennissen, hobby's, kenmerken. Ze verbeelden samen wat ze zouden kunnen doen. Ze brengen pauzes met elkaar door. Ze zorgen voor elkaar en zoeken elkaar op. Ze zijn blij met alles wat gemeenschappelijkheid

teweegbrengt. Ze vinden het nodig om bij elkaar te zijn en met elkaar samen te werken. Verbinden kan relationeel zijn – maar kan ook betrekking hebben op de taak: samen leren, samenwerken, afstemmen, elkaar informeren ...

Verzetten: In deze verschijningsvorm staat het verhelder van het verschil centraal. Mensen geven aan dat ze het niet eens zijn met elkaar. Dat ze iets anders willen, iets anders nodig hebben. Dat kan aanleiding geven tot discussies, tot conflict of het zichtbaar worden van grote verschillen in posities. Interacties kunnen spannend aanvoelen, ongemakkelijk. Om gezond te zijn voor de groep, is het belangrijk dat het verzet wordt uitgesproken: het verzet mag er zijn, en de spanning die ermee gepaard gaat, leidt tot oplossingsgerichte dynamiek. Verzet is positief omdat er inzet uit blijkt: mensen tonen in hun verzet dat ze

willen dat de groep voor hen een plek wordt waarin het verschil en hun eigen uniciteit hun plaats kunnen hebben.

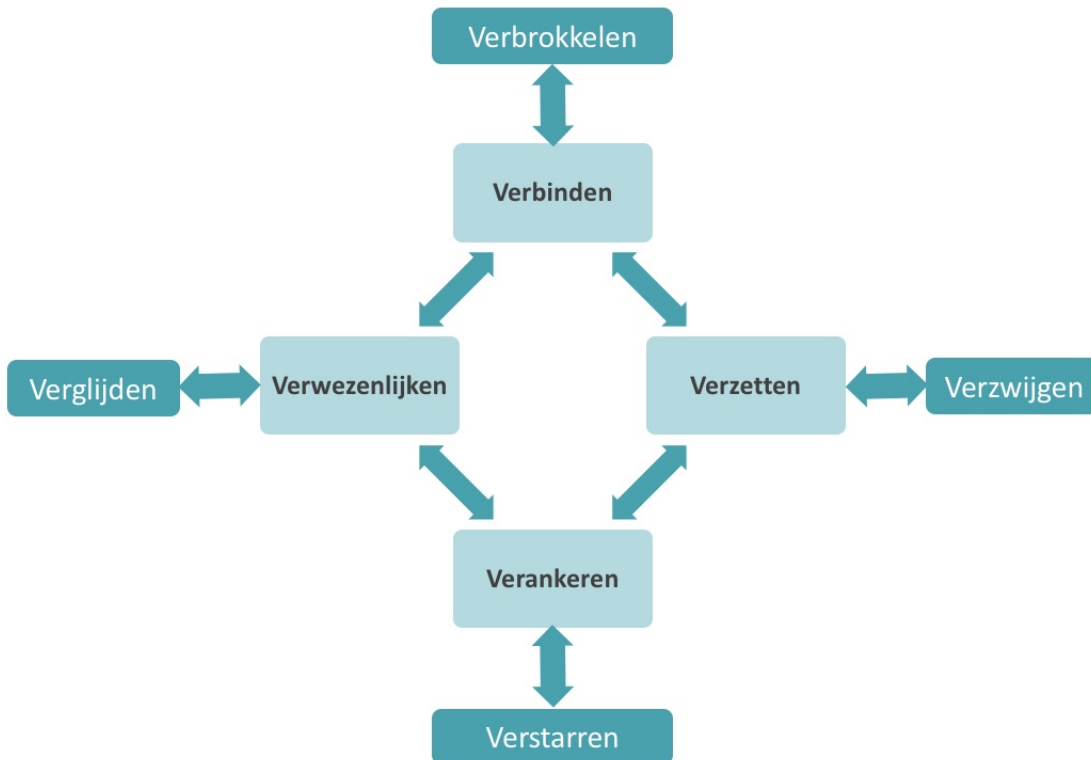
Verankeren: Bij deze verschijningsvorm draait alles rond het stabiliseren en voorspelbaarder maken van het leven en werken in de groep. De interacties krijgen een meer vaste vorm. Mensen hebben nood aan die voorspelbaarheid: ze weten graag hoe de dingen gaan verlopen, of wat hun plaats of rol kan zijn in de groep. Dat creëert veiligheid, de rust nodig om zich goed te voelen in de groep. Bij het verankeren kan impliciet of expliciet duidelijkheid gecreëerd worden. Dat kan gebeuren door bepaalde gewoontes te vormen of bij te stellen. Door werkprocedures vast te leggen. Door afspraken te maken en samen uit te zoeken hoe de groep in de toekomst dient te functioneren. Wat de groep samen wil realiseren of hoe de groep wil samenwerken, wordt in kaders gegoten of in een evoluerende groepscultuur werkzaam.

Verwezenlijken: We spreken van verwezenlijken als de groep zich ten volle concentreert op het realiseren van wat hen samenbrengt. De groepstaak, het werk dat ze te doen hebben. De leerprocessen die ze voor ogen hebben. Het plezier dat ze samen willen maken. Ze verwezenlijken waar ze voor bestaan. Ze maken hun doelen waar. Je herkent dat aan de flow waarin gewerkt wordt, aan de concentratie waarmee dingen gebeuren. Je merkt dat aan het vrij samen werken, leren en leven waarbij de focus echt kan liggen op het realiseren en presteren. Op kwaliteit. Op de gewenste output.

Er zit een zekere logica in die vier verschijningsvormen. Intuïtief zou je kunnen zeggen dat mensen zich eerst met elkaar dienen te verbinden om dan pas de verschillen te merken en op te komen voor de eigen individuele behoeften. In het conflict dat daardoor ontstaat, kan de groep doorgroeien naar oplossingen om te leren omgaan met de verschillen – oplossingen die kunnen verankerd worden in procedures en gewoonten. Als de groep er in slaagt om de verschillen op zo'n manier door te werken, kunnen mensen echt samen hun doelen verwezenlijken en samen goed presteren. De realiteit laat echter zien dat gezonde groepen altijd 'wiebelen' tussen elk van de verschillende verschijningsvormen: ze springen als het ware van de ene in de andere en soms zijn die overgangen zelfs vrij bruusk. Ze beginnen ook niet altijd met verbinden: soms staat eerst het verzet voorop ("Waarom moeten wij hier samenwerken: ik werk toch liever alleen?"). Soms begint een groep meteen heel goed samen te werken en ontstaat de verbinding in het succesvol realiseren van taken. Of blijkt na een tijdje dat de samenwerking niet tot verbinding maar tot conflict leidt – conflict dat moet opgelost worden door verbinding te creëren of door de procedures te verbeteren.

Vier negatieve verschijningsvormen

Voor elk van de vier positieve verschijningsvormen, bestaat ook een negatieve verschijningsvorm. Die wordt zichtbaar als de positieve verschijningsvorm niet lukt of niet voldoende gevoed en onderhouden wordt.



Verbrokkelen: Waar verbinden niet lukt, ontstaat verbrokkeling. De groep 'atomiseert': mensen trekken zich terug op hun eigen eilandje en gaan hun eigen weg. Of ze vallen terug op klikjes die weinig interactie hebben met andere groepjes of zich zelfs heimelijk of openlijk afzetten tegen anderen. De groep mist dan kansen op feedback en op de meerwaarde die kan ontstaan door de interactie.

Verzwijgen: Waar verzetten wordt vermeden, ontstaat verzwijgen. Als er te weinig ruimte of veiligheid is, of als verzet in het verleden niet tot het gewenste resultaat of misschien zelfs tot ruzie heeft geleid, gaan mensen verzet uit de weg. Ze houden hun mond. Ze verzwijgen het verschil, uiten hun mening niet openlijk en vermijden conflicten. De negatieve energie die daarmee gepaard gaat, uit zich in destructieve strategieën: roddelen, saboteren, afhaken, terugtrekken. De groep mist dan de kans om recht te doen aan de verschillen tussen mensen en deze verschillen om te zetten in een rijker samen zijn en samen werken.

Verstarren: Waar verankeren overdreven wordt, ontstaat verstarring. Verankering moet een zekere voorspelbaarheid en daarmee gepaard gaande veiligheid dienen. Maar als gewoontes, procedures of bepaalde aanpakken boven kritiek en evolutie verheven geraken, zetten ze de groep vast. De groep mist dan de kans om de eigen aanpak en gewoontes voortdurend te verbeteren in functie van wat de omgeving nodig heeft of in functie van de eigen evolutie van de groepsleden.

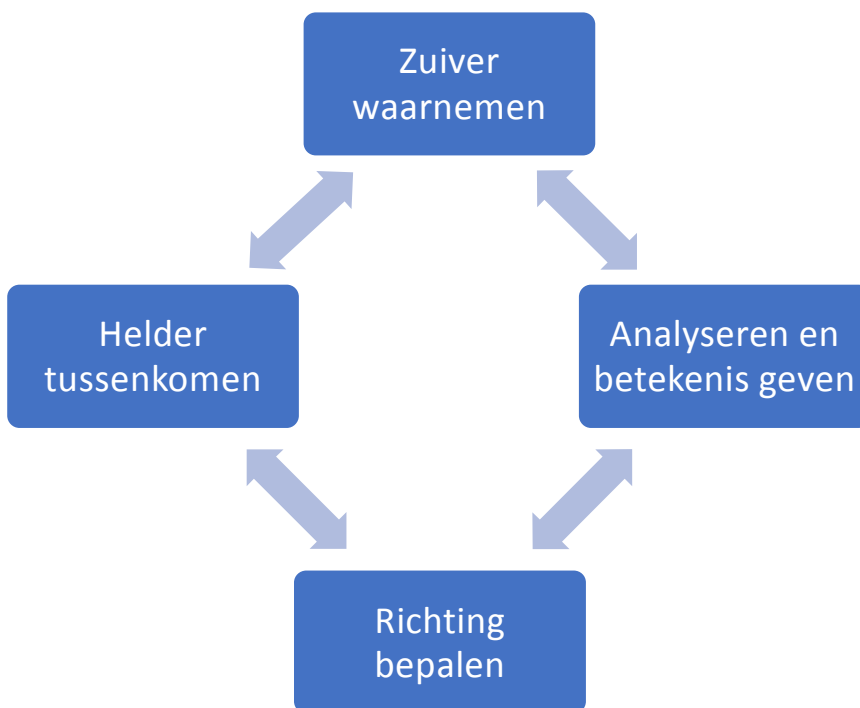
Verglijden: Waar de focus op het verwezenlijken van het groepsdoel vervaagt, verglijdt de groep naar een verzameling van individuele doelen, projectjes en belangen. Dat ontstaat als de groepsleden geen gevoel hebben voor het gedeelde belang of het gedeelde project. Omdat het te onduidelijk is. Omdat ze er niet toe gemotiveerd zijn. Of omdat het onhaalbaar is. Realistische, gedeelde doelen vormen de remedie. Anders mist de groep de extra energie en kwaliteit die ontstaat door gezonde synergie.

Verantwoord tussenkomen in groepen

Als begeleider van een groep heb je te handelen: het is jouw rol en verantwoordelijkheid om door interventies allerhande de groep in goede banen te leiden. Het aantal mogelijke interventies is eindeloos. Je kan spreken of zwijgen, je kan voorstellen doen, methodische ingrijpen, regels stellen, ... Welke interventie je kiest, wordt bijvoorbeeld bepaald door het type groep waarmee je werkt, de verschijningsvorm waarin die zich bevindt, door de grootte en de taak die vooropgesteld is. En niet in het minst door wie jij zelf als begeleider bent. Goed tussenkomen als begeleider leer je meestal vooral door ervaring op te bouwen. Door zelf bewust aan groepen deel te nemen en reflectief aan groepen leiding te geven. Onderstaand referentiekader kan je helpen om dat leerproces te verdiepen en te versnellen.

Verantwoord tussenkomen

Er bestaat niet zoiets als 'de juiste interventie' of 'de beste strategie' als je een groep begeleidt. Elke keuze die je maakt, had ook anders kunnen zijn. Goeie begeleiders kunnen hun keuzes wel verantwoorden: ze maken overwegingen – vaak heel snel en schijnbaar intuïtief – waarvoor ze ter plekke of achteraf goede argumenten kunnen aandragen. Daarvoor doen deze begeleiders in wezen vier dingen, soms in volgorde, soms allemaal 'tegelijk': zuiver waarnemen, analyseren en betekenis geven, richting bepalen, helder tussenkomen. Op basis hiervan maken ze verantwoorde en te verantwoorden keuzes.



Zuiver waarnemen

Als groepsleider ben je voortdurend alert en betrokken op wat in de groep gebeurt. Je probeert contact te houden met alle groepsleden. Je zorgt dat je de informatie die de groep je geeft zoveel mogelijk opneemt. Een groep geeft je veel meer informatie dan enkel wat gezegd wordt. Je leest af wat er gebeurt aan de manier waarop mensen er bij zitten, aan de lichaamstaal waarmee ze het gezegde onderstrepen of

waarmee ze op elkaar reageren – vaak stilzwijgend. Ook wat gebeurt in pauzes of onbewaakte momenten geeft je als groepsbegeleider veel informatie. Zelfs wat jij zelf voelt, kan belangrijke informatie geven over hoe het is in de groep: jouw spanning, concentratieverlies, irritatie of betrokkenheid kunnen heel betekenisvol zijn. Kijken, luisteren, voelen is dus de boodschap.

Belangrijk is dat je zo zuiver mogelijk probeert waar te nemen. Je observeert de wereld altijd door je eigen bril. Je eigen referentiekaders. Je kan niet anders. Die bril is uiteraard altijd gekleurd door je waarden, door je ervaringen, je geschiedenis. Die bril richt je waarneming: als je zelf altijd heel verlegen bent geweest, zal je misschien sneller de verlegenheid van een groepslid zien. Als voor jou de genderthematiek heel belangrijk is, zal je misschien sneller getriggerd worden door opmerkingen die te maken hebben met man-vrouw-vraagstukken. Mensen projecteren vaak de eigen gevoelens of verklaringen op wat ze in onze omgeving zien gebeuren. Als je bijvoorbeeld zelf gespannen bent voor een bijeenkomst, heb je de neiging om de afwachtende houding van deelnemers ook toe te schrijven aan spanning – maar dat hoeft uiteraard niet per se zo te zijn: misschien zijn deelnemers gewoon nog moe van een vorige vergadering of vinden ze het thema van de bijeenkomst niet boeiend of ... Als begeleider moet je je zeer bewust zijn van het eigen referentiekader en op je hoede voor projectie. Je stelt je dus best regelmatig de vraag of je wel zuiver genoeg waarneemt wat er gebeurt.

Analyseren en betekenis geven

Wat je waarneemt, moet je analyseren vanuit een groepsdynamisch perspectief. De inzichten aangereikt in vorige blogs over groepsdynamica kunnen daarbij van dienst zijn. Bijvoorbeeld. Wat leert ons de waargenomen informatie over de verschijningsvorm waarin een groep zich op dit moment bevindt? Is dat een eerder positieve of eerder negatieve verschijningsvorm? Zie je bijvoorbeeld eerder interacties die wijzen op verbinding dan wel op verbrokkeling? Welke energieën drijven op dit moment de groep aan? Kan je het handelen van mensen betekenis geven vanuit hun drang naar individuatie of zie je ze vooral conformeren? Streven ze naar autonomie of bepaalt hun onderlinge afhankelijkheid wat ze doen? Op welke krachten wordt vooral ingezet in de groep: is de groep taakgericht, investeren ze vooral in procedures – of speelt de omgeving een bepalende rol? Zie je terugkerende patronen in de interacties tussen mensen? Nemen mensen vaste rollen op of zie je duidelijke spanningen tussen deelnemers? Dat zijn mogelijke vragen die tot dieper inzicht kunnen leiden in wat er precies gebeurt.

Begrijpen wat in de groep gebeurt, verloopt altijd via 'hypothesevorming': je neemt van alles waar en je vraagt je af waarom juist dat gebeurt. Wat zet de groep op dit moment in beweging? Welke winst maakt de groep of een bepaald groepslid door dit patroon? Waarom evolueert deze groep precies nu in een negatieve richting? Het waarom is in groepen nooit eenduidig: je kan vaak een reden of een heleboel redenen aanhalen waarom je denkt dat gebeurt wat gebeurt. Maar of dat nu de enig mogelijke verklaring is, daar valt aan te twijfelen. Waarschijnlijk ziet iedereen in de groep dat min of meer anders. Waarschijnlijk zou een andere groepsleider andere inzichten aandragen. Je zou al diepgaand wetenschappelijk onderzoek moeten verrichten om een willekeurige episode in het leven van een groep werkelijk te verstaan en te verklaren. En dat kan je je uiteraard niet permitteren als groepsbegeleider. Daarom werk je als groepsbegeleider voortdurend met 'hypothesen': je formuleert een inzicht en een verklaring of betekenis, en je gaat daarmee aan de slag. De praktijk zal uitwijzen of je inzicht en verklaring werkzaam waren: zoniet probeer je een andere verklaring uit om je handelen op te baseren. Groepen leiden is dus altijd een kwestie van 'trial and error'.

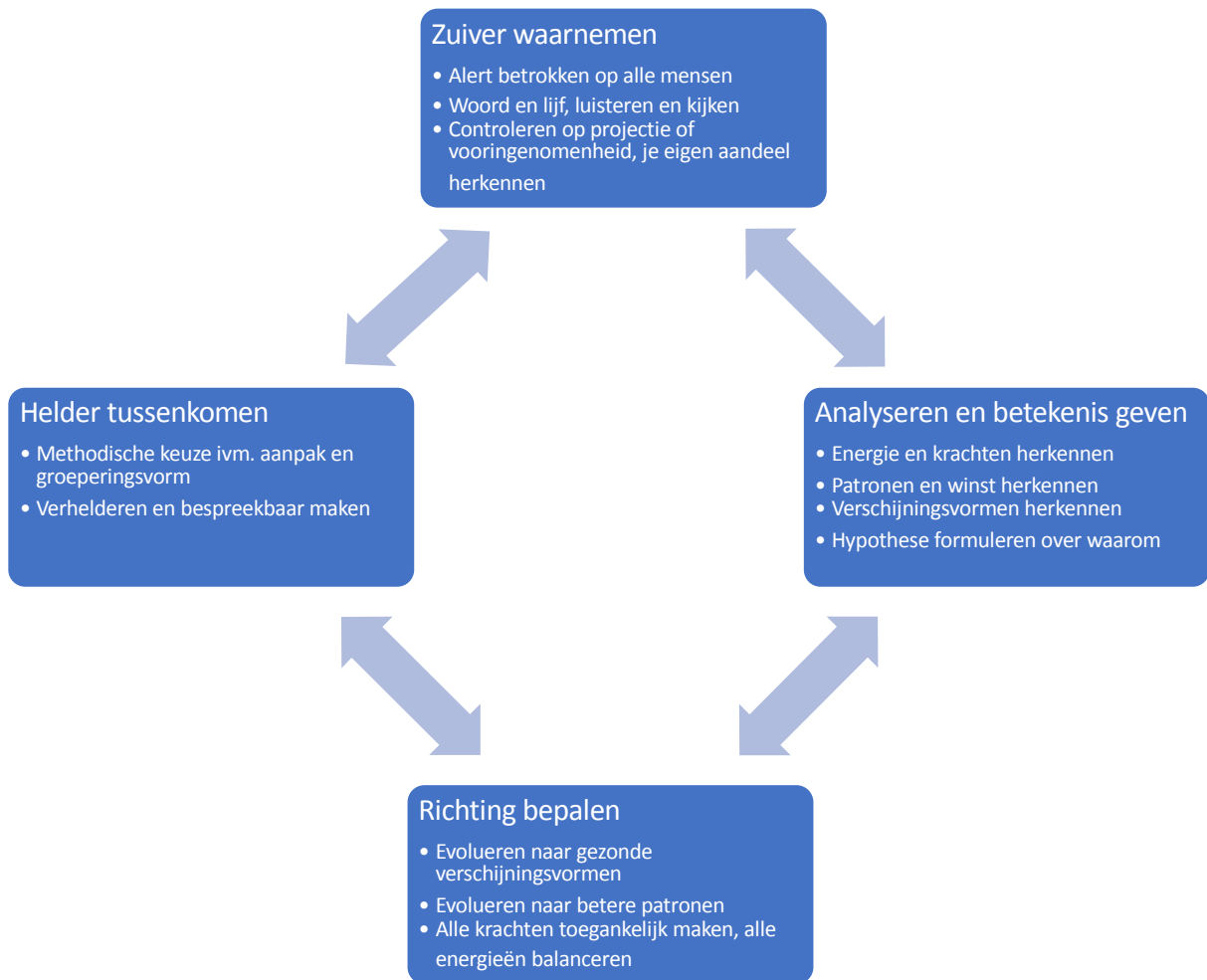
Richting bepalen

Vanuit de geformuleerde hypothesen over wat er gebeurt en waarom, is het zaak om te bepalen in welke richting jouw interventie de groep moet sturen. Ook hier kunnen de aangereikte analysekaders oriënterend werken. Zo kan je de groep stimuleren om verder te ontwikkelen in de richting van gezonde verschijningsvormen als verbinden, verzetten, verankeren of verwezenlijken. Of je kan iets ondernemen om weg te evolueren van negatieve verschijningsvormen als verzwijgen, verstarren, verglijden of verbrokkelen. Een groep kan ook in negatieve patronen verzeild geraakt zijn door mechanismen als blokkering, verdringing of verschuiving. Of negatieve patronen kunnen geïnstalleerd zijn omdat ze voor de groep of voor bepaalde leden 'winst' opleveren. Dan is het zaak om de dynamiek van de groep weer open te trekken en er voor te zorgen dat vrij kan gesproken en bewogen worden op alle niveaus waarop de energie en de krachten kunnen op inwerken: taak, procedures, interacties, innerlijke processen en de relatie met de context van de groep. Richting bepalen is dan kiezen waar je met je interventie wil op inzetten.

Helder tussenkomen

Als groepsbegeleider kan je je tussenkomsten bewust sturen vanuit twee perspectieven. Vanuit het eerste perspectief maak je methodische keuzes. Je kiest voor een werkvorm of een aanpak waarvan je vermoedt dat die kan bijdragen aan een evolutie in de richting die je hebt bepaald. Je kiest voor een groepeeringsvorm (grote groep, in kleinere groepen, in tweetalsetjes, ...) waarvan je hoopt dat die het meeste kans biedt op een geslaagde interventie. Het aantal mogelijke werkvormen en groepeeringsvormen is eindeloos – van heel creatief tot zakelijk en klassiek. Je kan online heel wat werkvormen vinden die kunnen dienen als inspiratie (bijvoorbeeld: <https://ambrassade.be/nl/kennis/werkvormen> of <https://www.creatiefdenken.com/nl/techniek/brainstormtechnieken-overzicht.php>).

Het andere perspectief heeft te maken met een heel belangrijke rol als groepsbegeleider: het verhelderen van de situatie en van de richting waarin de groep moet of kan evolueren. Je kan een meerwaarde voor het groepsproces betekenen als je er in slaagt om te benoemen wat je ziet gebeuren. Of anders gezegd: als je de groep feedback kan geven over het groepsproces: over de al dan niet constructieve patronen, over mogelijke blokkages, over positieve of negatieve verschijningsvormen. Deze feedback kan aanleiding vormen om met de groep het groepsproces te onderzoeken en samen ook richting te geven aan verbeteringen. Dat noemen we metacommunicatie: vanuit een helikopterperspectief samen benoemen en kiezen.



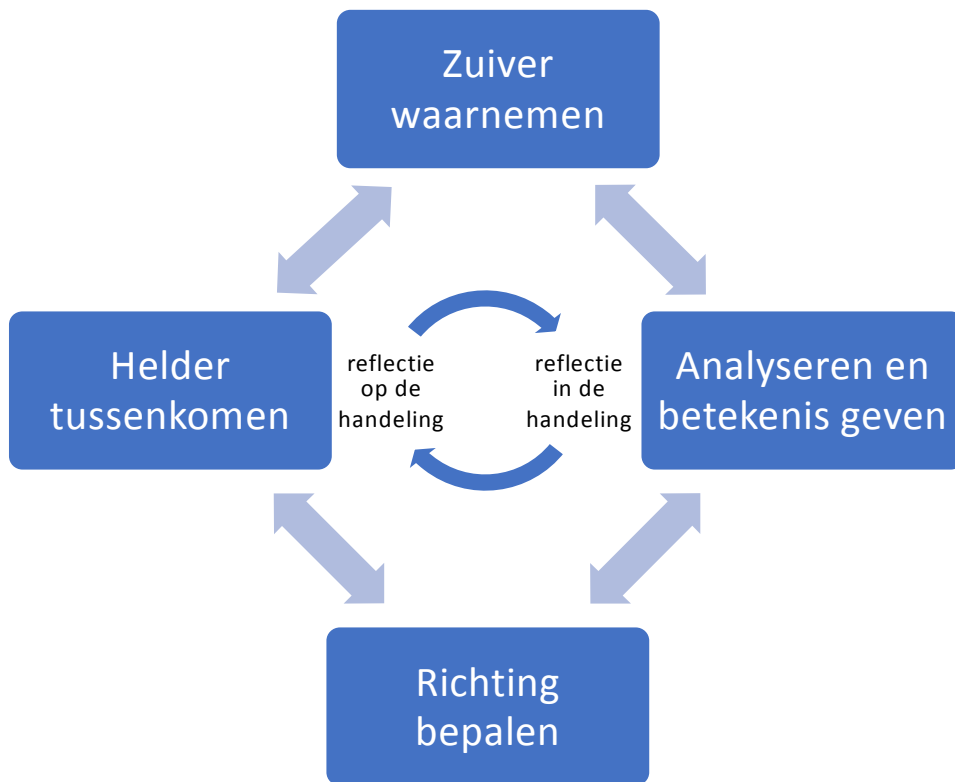
Groeien als groepsbegeleider

Groepen leren leiden is een traag proces. Je leert het niet echt uit boekjes. Je leert het door vaak te begeleiden. Inzichten kunnen je helpen, maar het zijn de ervaring van vele situaties en wat je daaruit leert, die je 'reflexen' als begeleider op scherp zetten. Je kan je leerproces versnellen door je bruikbare inzichten toe te eigenen én ze te verbinden aan reflecties over je praktijk. Want een goeie groepsbegeleider is een reflectieve groepsbegeleider.

Twee momenten van reflectie

De meest vanzelfsprekende vorm van reflectie is de 'trage vorm': het grondig reflecteren begrepen als analyseren van en nadenken over wat er in de groep is gebeurd en wat je hebt gedaan als begeleider. Bijvoorbeeld met een collega een teamvergadering nabespreken. Of feedback vragen van een deelnemer op een vorming die je hebt gegeven. In een intervisie stil staan bij een moeilijke episode in een groep die je moest begeleiden. Deze vorm van reflecteren is vooral gericht op leren van de ervaring of op het beslissen over de volgende stap die je met een groep wil zetten. Op plannen dus. We noemen dit 'reflectie op de handeling' – een handeling die voorbij is. Je construeert het verhaal van de dynamiek, je reconstrueert episodes en je reacties, je analyseert het effect er van en je waardeert de uitkomst, je formuleert lessen of alternatieven.

Maar goeie groepsbegeleiders reflecteren ook permanent terwijl ze groepen begeleiden. Er hangt als het ware een helikoptertje boven hun hoofd van waaruit ze voortdurend kijken naar wat er gebeurt en wat ze zelf kunnen of willen ondernemen. Dat noemen we 'reflectie in de handeling'. Die reflectie verloopt heel snel en ogenschijnlijk intuïtief. Ze dient voornamelijk om voortdurend op verstandige wijze te kunnen beslissen welke volgende tussenkomsten de begeleider best doet. Bij goeie en ervaren begeleiders is dat reflectiemoment nog nauwelijks zichtbaar: hun handelen is vloeiend en zelfverzekerd. Het lijkt alsof ze zuiver op intuïtie drijven. Maar niets is minder waar: ze maken gewoon op een heel snelle manier gebruik van al die ervaring en opgedane inzichten omdat ze een brede database van mogelijke situaties en mogelijke reacties ter beschikking hebben en een scherpe bril hebben leren hanteren, waardoor ze snel ontdekken in een groepsepisode wat er precies toe doet. Hun tussenkomsten worden dus gestuurd door ervaring en inzicht.



‘Reflectie in de handeling’ verbeteren door ‘reflectie op de handeling’

De reflectie in de handeling is dus essentieel om groepen goed te leren begeleiden. Je kan de kwaliteit van je reflectie in de handeling versterken door actief te leren uit inzicht en ervaring. Volgend schema kan je daarbij helpen – een schema dat bijvoorbeeld bruikbaar is in de context van collegiale intervisie of coaching.



Triggers

Onze ontwikkeling als groepsbegeleider kan getriggerd worden door wat we meemaken. Je kan bijvoorbeeld echt verrast zijn door wat gebeurt: je komt bij het begeleiden dat magische moment tegen waarop alles nog veel beter loopt dan je had gehoopt. Of je was vol vertrouwen in een vergadersessie gestapt, gewapend met een goeie aanpak – en alles valt tegen. De groep blokkeert, je behaalt lang niet het resultaat dat je had verwacht. Reflectie kan ook op gang komen door de feedback van groepsleden of collega's. Ze vertellen je wat ze zien of voelen, en geven je daarmee iets terug van het effect dat je hebt op een groep. Maar ook als je ontwikkeling als groepsbegeleider in kaart brengt, kan dit een leer- en ontwikkelingsproces triggeren. Je denkt bv. na over hoe je groepen aanpakte toen je nog weinig ervaring had. Of je denkt aan situaties die je hebt meegemaakt. Of je vergelijkt situaties doorheen de tijd. Door de balans op te maken van waar je nu staat, kan je bepaalde uitdagingen voor of grenzen aan je manier van begeleiden op het spoor komen.

Je geeft nog niet zo heel lang vorming. Je leidt wel al lang vergaderingen met vrijwilligers en met professionals, dus je kan wel met groepen werken. Maar dit vind je toch spannend. Er loopt nu een cursus met een vaste groep van ongeveer vijftien mensen. Je bereidt elke sessie minutieus voor. Veel inhoud, veel voorbeelden, een verzorgde powerpoint. De twee uren vliegen in jouw beleving om: je komt nooit helemaal rond met wat je wou vertellen. Je bent goed bezig, naar jouw aanvoelen. Tot je de vierde avond ziet dat er veel minder mensen opduiken. Wie er is, volgt wel – maar je ziet hun aandacht verslappen. In de pauze spreekt een van de deelnemers je aan: "Ik had verwacht dat we vaker ook eens met de groep zouden kunnen discussiëren over de kwesties die je aanhaalt. Ik heb het gevoel dat ik op de schoolbanken zit, terwijl ik het juist heel interessant vind om te horen hoe anderen denken over dit thema. Mensen die ik ken zijn afgehaakt omdat ze het eigenlijk te schools en te saai vonden." Feedback die toch even hard binnenkomt. Even slikken.

Als je er even over nadenkt, duikt er plots een herinnering op. In het begin toen je vergaderingen leidde, kreeg je eens een gelijkaardige feedback. Deelnemers vonden de vergaderingen heel goed voorbereid, maar daardoor soms ook voorgekauwd. Er was weinig ruimte voor echte inbreng en dus hadden ze een ietwat 'nutteloos' gevoel. Terwijl je vergaderingen nu echt als leuk en dynamisch worden benoemd door je team.

Focussen

Die triggers kunnen je motiveren om te focussen op een bepaald thema of vraagstuk in relatie tot je eigen aanpak of houding als begeleider. Door gericht te observeren kan je bewust op zoek gaan naar meer informatie over wat er gebeurt. Je kan omstandigheden benoemen waarin iets al of niet gebeurt. Je kan misschien uitlokkende factoren ontdekken. Of je wordt je bewuster wat er met jezelf gebeurt. Heel dikwijls doen of laten we dingen als groepsbegeleider omdat we bijvoorbeeld onzeker zijn, gespannen. Of omdat we ons zo graag 'smijten' als we iets doen. Of zo graag laten zien wat we allemaal kunnen. Ook die emotionele component onderzoeken en erkennen kan je leiden naar beter zicht op jezelf als begeleider.

Als je eerlijk bent met jezelf, moet je toegeven dat je telkens best wel zenuwachtig en gespannen bent voor een vorming. Je bent altijd bang dat je te weinig zal kunnen aanbieden en je stopt heel veel energie in het opzoeken van informatie en het zoeken van goeie voorbeelden. Voor een vergadering ben je veel meer 'relaxed': vergaderingen leiden kan je, en bovendien weet je zeer goed wat je team van een vergadering verwacht. Daar is al veel over gesproken. Je hebt het gevoel dat je praktisch altijd en in alle omstandigheden op je pootjes terecht komt als voorzitter.

Begrijpen

Triggers kunnen je gericht doen focussen en observeren. Je zicht op wat er gebeurt als je groepen begeleidt, wordt rijker en scherper. Je weet meer over je eigen aanpak en je eigen houding als begeleider. Je hebt anekdotes en episodes op een rijtje gezet, je hebt ervaringen met elkaar in verband gebracht, je hebt intuïties en gevoelens erkend en verwoord. Al die elementen kunnen leiden tot echt begrip: je weet beter wat werkt en waarom. Je begint je patronen als begeleider te herkennen. Je ziet welke reflexen de bovenhand nemen in bepaalde situaties. Je ontdekt de dieperliggende opvattingen van waaruit je leiding geeft aan groepen. Je krijgt dus inzicht in je 'mechanismen': een dieper begrijpen van hoe je in elkaar zit als begeleider. Dat roept een bepaalde vorm van waardering op: het kan zijn dat patronen of reflexen die jouw handelen sturen in jouw ogen een negatief effect hebben. Je wil ze veranderen of bijsturen. Of misschien wil je vooral leren om het bestaande patroon slimmer en meer gedoseerd en gevarieerd in te zetten. Misschien wil je je opvattingen over leiderschap of hoe groepen dienen te functioneren bijstellen. Elk inzicht kan dus een positieve, gemengde of negatieve waardering oproepen.

Vorming geven was wat nieuw voor je. Je hebt het gevoel dat je mensen toch echt als specialist moet kunnen benaderen om een goeie vorming te kunnen geven. Als inhoudelijk deskundige. Je beeld van een goeie vormingswerker is iemand die veel weet en daar goed kan over vertellen. Maar diep in je hart ben je tegelijk onzeker of jij daar wel zo geschikt voor bent. En daardoor overdrijf je een beetje in het verzamelen van informatie, het maken van heel uitgebreide powerpointpresentaties en vooral in het 'volpraten' van de sessies. Want op die manier kan je niet voor onverwachte wendingen komen te staan. Dat is jouw manier om het 'veilig' te maken. Als je meer ruimte maakt voor discussie met de deelnemers, ben je bang dat je door de mand zou kunnen vallen.

Diepere reflectie laat je inzien dat tijdens je eerste vergaderingen als voorzitter iets gelijkaardigs gebeurde. Je onzekerheid dekte je af met minutieuze voorbereidingen, van minuut tot minuut getimed. Na feedback van je team heb je dat leren loslaten. Nu stap je ontspannen de vergadering binnen, want je weet dat je de open gesprekken en discussies prima kan begeleiden. En je teamleden geven bovendien aan dat daarin juist de kwaliteit van je vergadering schuilt.

De vormingssessies tjokvol steken met inhoud, en jij voortdurend aan het woord – dat is de situatie. Als je eerlijk bent, is dat niet het soort vorming dat je echt wil geven. Je wil in wezen liever rustig en open samen met deelnemers ruimte maken voor interessante gesprekken, voor verdieping met hun ervaringen, voor inspirerende interacties. En je weet dat je dat eigenlijk ook kan, teruggaand op je ervaring als begeleider van vergaderingen. Het is vooral een kwestie van durven de knop omdraaien.

Proberen

Als je weet dat je een patroon, een reflex of een aanpak wil veranderen, kan je actief en creatief experimenteren met mogelijke oplossingen. In het begin meestal voorzichtig. Een kleine test met een inspirerend idee. Een experimentje ingebouwd in de normale gang van zaken. Zo kan je uitproberen wat werkt, wat niet werkt. Zo kan je leren en stap voor stap alternatieve wegen uitbouwen. Door dat te doen, breidt je je 'database' vol mogelijke tussenkomsten ervaringsgewijs uit. Dat laat je toe om in toekomstige situaties sneller op alternatieve tussenkomsten te komen tijdens je snelle 'reflectie in de actie'.

In de volgende sessie bouw je een discussiemoment in. Je weet uit je ervaring met vergaderingen dat je best goed bent in het leiden van gesprekken. Je bereidt de discussie toch nog wel voor met een aantal

goede vragen, zodat je iets achter de hand hebt als alles niet meteen loopt zoals gedacht. Dat komt tegemoet aan je behoefte aan veiligheid. Tijdens de sessie blijkt dat de eerste vraag al voldoende was voor een uur lang boeiend gesprek. Deelnemers zitten er betrokken en geëngageerd bij. Na de sessie heb je zelf geen feedback nodig om te weten dat het beter was. Je stapt met meer vertrouwen de volgende sessie tegemoet.

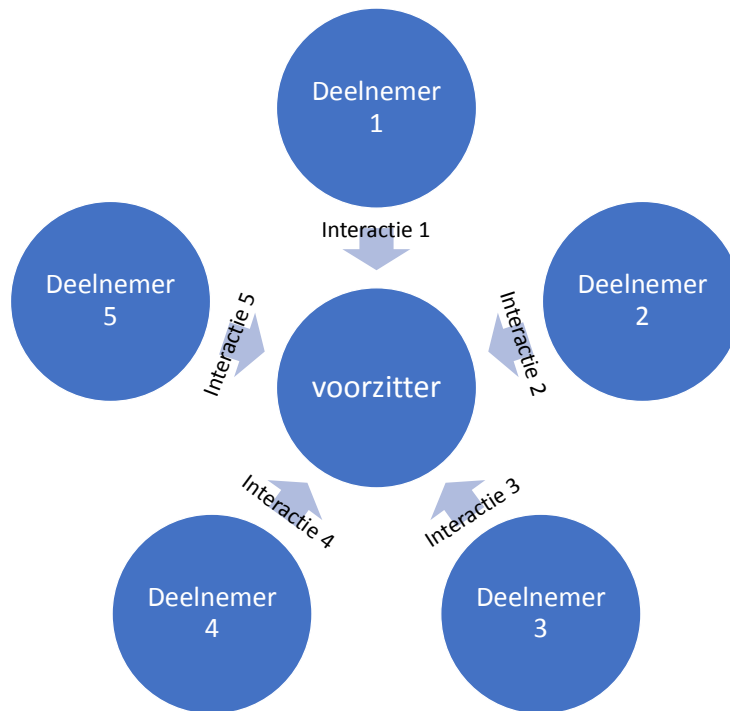
Een gesprek begeleiden

Gesprekken leiden is niet gemakkelijk. Je leert het eigenlijk maar door het vaak te doen. Zeker als beginnend begeleider zit je voortdurend met het spanningsveld: "laat ik het gebeuren – of moet ik nu ingrijpen." En als je dan vindt dat je moet ingrijpen, rijst altijd de moeilijke vraag: "wat moet ik dan precies doen of zeggen?" Gesprekken begeleiden is moeilijk omdat je per definitie met een behoorlijk open situatie zit: je doet het gesprek maar omdat de mensen daarin met eigen ideeën kunnen komen, kunnen leren van elkaar, om het gespreksthema verder uit te diepen, om tot goeie oplossingen of besluiten te komen die niet vooraf vastliggen. Je kan dus nooit voorspellen hoe het gesprek precies zal verlopen. Dat maakt het spannend en moeilijk: je moet leren omgaan met open situaties en de bijhorende onzekerheid.

Voor zo'n gesprek bestaan geen vaste recepten voor succes. Wat we vaak vaststellen, is dat gesprekken een wat onbevredigend gevoel nalaten: de meeste deelnemers hebben wel iets gezegd, maar het gesprek had weinig diepgang, het leverde weinig of geen discussie op, mensen hebben hun gedachten niet echt kunnen uitdiepen. Het hieronder uitgewerkte 'groepsdynamische brilletje' kan je misschien helpen om beter te verstaan hoe dat komt en om wegen te zien hoe jij hier als beginnend gespreksleider mee kan omgaan.

Expositiefase

Stel: een gespreksleider legt een thema op tafel. Goed voorbereid, een duidelijke vraag, een goed uitgangspunt, een uitdagende stelling, een probleem dat moet opgelost worden. In de meeste gevallen zie je vanwege de deelnemers wel een reactie: iemand vertelt meteen zijn mening, mensen geven non-verbale signalen dat ze iets willen zeggen. Als gespreksleider open je dan voor hen de deur, door hen aan te kijken of expliciet te vragen naar hun reactie. Met wat geluk, en als de groep klein genoeg is, zullen de meeste deelnemers inderdaad ook één-na-één hun reactie op je uitgangsvragen geven. Deze fase van het gesprek noemen we de 'expositie-fase'. Iedereen stelt zichzelf even 'ten toon': deelnemers laten voorzichtig hun mening zien, laten zien welk standpunt ze innemen, wat hun eerste reacties op de uitgangspunten zijn. In deze fase van het gesprek ben je als gespreksleider meestal het aanspreekpunt: deelnemers spreken elk op hun beurt, en kijken je meestal rechtstreeks aan. Je zou kunnen stellen dat het gesprek er op dat moment uitziet als een reeks van korte interacties tussen gespreksleider en elk van de groepsleden. Als je dat voorstelt zoals in onderstaande figuur, lijkt het alsof je in deze fase van het gesprek als gespreksleider 'de spin in het web' bent:



Je kan deze expositiefase als gespreksleider versterken door bijvoorbeeld voor te stellen om te starten met een beknopt rondje, waarin iedereen heel beperkt de eerste reacties mededeelt. Zo kom je meteen op gang en kan je als gespreksleider en als groepsleider heel snel inschatten wat er rond het thema leeft in de groep. Eventueel laat je dit even voorafgaan door een korte zoemsessie per twee, zodat iedereen al eens in een wat veiligere context heeft kunnen nadenken over het in te nemen standpunt. Meestal maakt dit de expositiefase rijker aan materiaal, en dus al wat diepgaander.

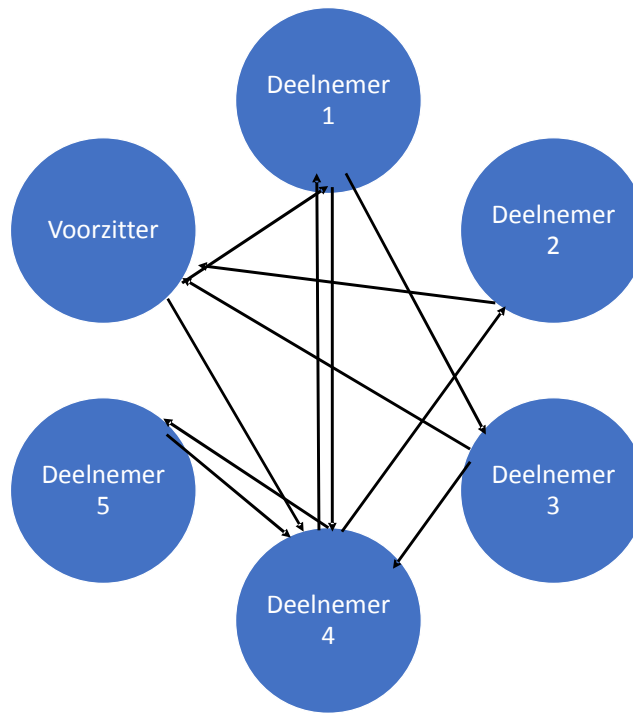
Het interessante aan deze expositiefase is dat een aantal eerste gesprekslijnen kunnen zichtbaar worden. Probleem met de expositiefase is dat zij erg oppervlakkig is: eerste gedachten en intuïties, halve waarheden, ondoordachte inbrengen – verder dan dat kom je meestal niet in dit eerste gespreksrondje.

Doorwerkfase

Om tot een bevredigend gesprek te komen, moet er dus nog iets gebeuren. Daar heb je als gespreksleider een belangrijke rol in te spelen: jij moet er namelijk voor zorgen dat de overgang gemaakt wordt naar de 'doorwerkfase' van het gesprek.

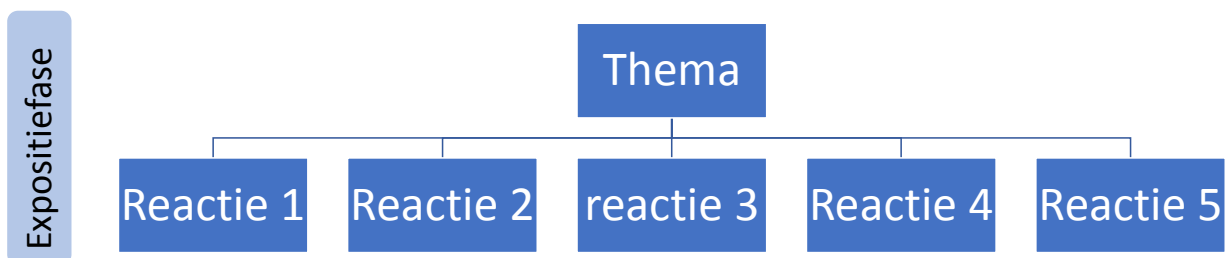
De 'doorwerkfase' ziet er anders uit dan de expositiefase: in deze fase praten de groepsleden meer met elkaar. Ze gaan in op elkaars inbreng, ze brengen verschillen in mening aan het licht – of ze stellen vast dat ze het met elkaar eens zijn. Groepsleden kijken elkaar ook meer en meer rechtstreeks aan als ze praten – en dus kijken ze minder naar jou. Ze wachten ook minder jouw 'uitnodiging of toestemming' af om het woord te nemen. Waar het gesprek in de expositiefase vaak heel geordend en rustig verloopt, wordt het in de doorwerkfase vaak wat rommeliger of geanimeerder, er wordt wat meer door elkaar gepraat. Jij speelt je rol als gespreksleider vooral door het gesprek te structureren: de interactie wordt sterker gedragen door de deelnemers zelf. Als je hiervan de structuur tekent, dan zie je dat je dat de

gespreksleider niet meer zo centraal staat in de groep en dat de interacties zich wat chaotischer ordenen tussen alle groepsleden.

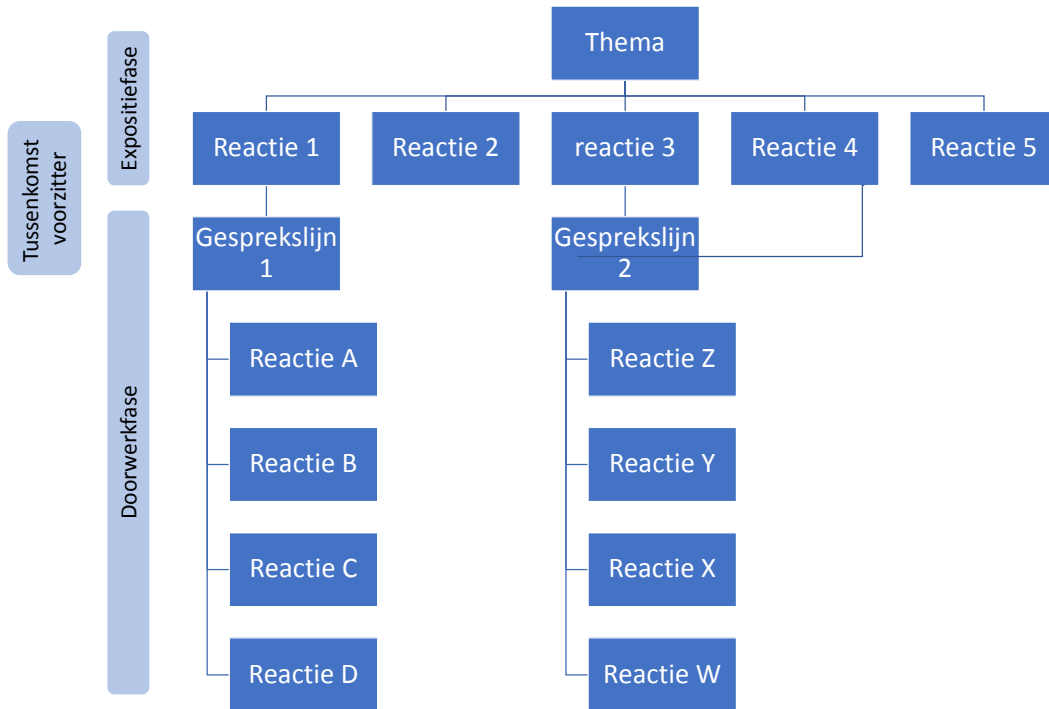


Inhoudelijk doorwerken?

Laat het ons eens bekijken vanuit de inhoudelijke kant: de gespreksleider stelt een thema voor. Dat kan een vraag zijn, een stelling, een thematische invalshoek, een op te lossen probleem. In de expositiefase reageren de deelnemers kort op het aangeboden uitgangspunt – reacties die nog niet op elkaar ingaan, die dus enigszins naast elkaar staan. Dat ziet er zo uit:



In de doorwerkfase komt het erop aan om voortgaande op die eerste reacties gesprekslijnen te ontwikkelen die enige diepgang hebben. Waar de reacties van mensen op de uitgangsvraag nog enigszins 'los zand' zijn – oppervlakkige en naast elkaar geplaatste opmerkingen – is het jouw taak als gespreksleider om door vragen te stellen, te confronteren, te vergelijken en dergelijke meer, in de doorwerkfase de verschillende thematische lijnen interessant en diepgaand te maken. Je zorgt dus voor min of meer samenhangende en verdiepende gesprekslijnen. Het gesprek ziet er dan min of meer zo uit:



Als gespreksleider kan je dit vooral doen door in de expositiefase heel goed te luisteren, en van daaruit een aantal mogelijke gesprekslijnen alvast te formuleren. Je kan dan de overgang maken naar de doorwerkfase door bijvoorbeeld volgende ingrepen:

- Laat ons eens verder ingaan op reactie 1 – kan je die verder verduidelijken? Kunnen andere mensen zich herkennen in die reactie? (dit kan dan leiden tot bv. gesprekslijn 1 in het schema)
- Ik hoor een tegenstelling tussen reactie 3 en reactie 4 – klopt het dat daar echt een tegenstelling inzit? Welk standpunt nemen anderen daar tegenover in? (dit kan dan bv. leiden tot gesprekslijn 2 in het schema).
- Reactie 5 lijkt op het eerste gezicht vanzelfsprekend – maar ik zou daar tegenover kunnen stellen dat ... (beetje techniek van 'advocaat van de duivel')
- Op gezette tijden kan je als gespreksleider een korte samenvatting maken van de aan bod gekomen standpunten: door te vragen of deze samenvatting klopt, kunnen de deelnemers verdere nuances aanbrengen, of corrigerend en aanvullend werken.

Blogs geschreven naar aanleiding van oefeningen in periode november-december 2018

Verstandig werken met hypotheses over wat er zich voor je ogen afspeelt in groepen ...

Ria De Raeymaeker schrijft heel terecht in een reactie op oefening twee (casus analyseren vanuit de 5 krachten): "Ik heb het gevoel dat hier verschillende krachten in het spel zijn, maar ik ben op mijn hoede om ze te benoemen, ik heb de indruk dat ik te weinig info heb over situatie, context, persoonlijkheden om het te kunnen analyseren op een manier die alle betrokkenen recht doet."

Natuurlijk heeft Ria gelijk. In zo'n korte casus kan je nooit in alle objectiviteit alle informatie stoppen die met zekerheid tot dé juiste antwoorden kan leiden. Om een casus te analyseren gebruiken we allemaal onze 'sociale fantasie': we creëren onze eigen veronderstellingen over wat mensen denken, voelen – over de cultuur en de gewoonten van deze groep. En op basis daarvan formuleren we onze antwoorden. Dat is geen probleem, want het gaat hier maar om oefeningen die ons helpen de aangeboden analysekaders te leren toepassen. We toetsen op deze manier af of we de kaders begrijpen en ook echt kunnen gebruiken. Als onze veronderstellingen te ver doorschieten of gewoon fout zijn, is er geen schade berokkend: we kunnen er over discussiëren onder elkaar en tot betere inzichten komen. Prima. Leerzaam. Daar maken we dus geen punt van.

Maar dit stemt tot nadenken over hoe we omgaan met inzichten en denkkaders in het echte leven. Want ook in het echte leven – als we daadwerkelijk groepen aan het begeleiden zijn – maken we voortdurend veronderstellingen over wat er precies gebeurt. Gebruiken we even goed die sociale fantasie. Ook in het echte leven proberen we groepsprocessen en individuele inbrengen te begrijpen en te verklaren. En ook in het echte leven hebben we niet alle objectieve informatie zomaar bij de hand om sluitende conclusies te trekken. We lopen dus ook daar het risico om verkeerdelijk te denken dat we een proces goed begrijpen of helder kunnen verklaren. En daar kan dat wel schade berokkenen: want verkeerde analyses kunnen leiden tot verkeerde interventies als groepsbegeleider.

Denk- of analysekaders gebruiken als groepsbegeleider doen we dus met de nodige omzichtigheid. We gebruiken deze kaders om 'hypotheses' te formuleren: je bedenkt voor jezelf een verklaring of een beschrijving voor wat zich voor je ogen in de groep afspeelt. En dan kan je twee dingen doen. De beste en meest eenduidige manier is om je hypothese gewoon expliciet te toetsen. Je vraagt bij de betrokkenen na of jouw analyse klopt. "Klopt het dat je je niet erkend voelt in de groep?" "Klopt het dat onze procedures jou hinderen om je persoonlijke behoeften in deze groep voldoende aan bod te laten komen?" Dat kan uitgangspunt zijn voor een gesprek waarbij je met alle betrokkenen tot een gedeeld begrip komt. Een andere manier om je hypothese te toetsen ligt in 'volgehouden' observatie: je kijkt door de bril van je hypothese en gaat na of je nog elementen tegenkomt in het verdere verloop die je hypothese bevestigen. Of ontkrachten.

Groepen begeleiden gaat dus altijd over verstandig met hypotheses werken, met de nodige omzichtigheid ...

Het verlangen naar verandering

In de forumdiscussies naar aanleiding van oefening 6 over 'vervangende winst' komen vaak casussen aan bod zoals die van Ann Van Dyck:

In een van de teams waarin ik werk hier op school werd de manier waarop de vergadering geleid werd door twee deelnemers duidelijk in vraag gesteld. Ik zag hen denken dat alles te traag verliep, dat er te veel 'gepalaverd' werd, dat ze hun tijd aan het verliezen waren.

Winst voor die twee collega's: de confrontatie niet aangaan kost geen energie, wat achteruit gaan liggen en kritisch kijken naar de vergadering zorgde ook voor verminderd engagement en ook dat was makkelijk. Ondertussen is het tij gekeerd, hebben ze het wel bespreekbaar kunnen stellen, zijn ze zelf mee verantwoordelijk voor het bewaken van het proces en hebben ze opnieuw meer voldoening van hun deelname aan het overleg. Ze voelen ze zich opnieuw veel meer betrokken en constructief.

Groepen zijn van nature niet geneigd tot verandering in hun patronen. Bestaande patronen geven veiligheid en voorspelbaarheid en ze leveren altijd ergens winst op. Maar als je als begeleider een negatief patroon waarneemt of als je signalen ontvangt van groepsleden dat er zo'n negatief patroon zou bestaan, komt het er op aan initiatieven te ontwikkelen om dit negatief patroon te vervangen door een beter of gezonder patroon. Als begeleider moet je er voor zorgen dat er een 'verlangen naar verandering' kan ontstaan.

Ik zie twee mogelijke strategieën. De eerste is die van de open bespreking. Je benoemt samen met de groep waar precies het negatieve patroon zit en hoe het komt dat dit blijft bestaan. En je onderzoekt wat je in de toekomst als groep anders zou willen doen. Belangrijk daarbij is dat je je samen een toestand moet kunnen 'verbeelden' die iedereen aantrekkelijker vindt dan de bestaande toestand. Op basis daarvan kan je met de groep de stappen en regels ontwerpen waardoor die betere toekomst misschien mogelijk wordt. Dan is het de kwestie om die stappen en regels echt te introduceren, te bewaken en vooral ook te bekrachtigen door beloning en erkenning. Voor deze strategie heb je als begeleider voldoende vertrouwen nodig in je kunde als procesbegeleider en in de capaciteit van de groep om dat open gesprek ook daadwerkelijk aan te gaan. Die conditie is zeker niet altijd vervuld.

Daarom is er ook nog een andere strategie die je kan volgen. Dat is de strategie van de 'ervaring dat het beter kan'. Je moet dan als begeleider een ervaring weten te creëren waarin je laat voelen dat verandering in de richting van gezondere patronen echt ook winst oplevert. Een voorbeeld om die strategie duidelijker te maken. Op een vergadering zijn altijd maar enkele mensen aan het woord. De rest draagt heel weinig bij. Op de duur voelen een aantal mensen zich zelfs nauwelijks nog betrokken en al helemaal niet meer verantwoordelijk voor de goede resultaten van de vergadering: die paar veelpraters zullen het wel oplossen! De eigen 'gemakzucht' levert hen winst op: 'rust'. De voorzitter kan eens een vergadering lang tijdens elk agendapunt de groepsleden even per twee laten 'zoemen'. Ze krijgen een concrete vraag, en ze moeten zelf bekijken hoe ze er mee zouden omgaan. Na elke zoemsessie vraagt de voorzitter heel gericht aan tweetalletjes om vanuit hun gedachten het gesprek op te starten. Zo creëert hij een nieuwe ervaring dat het anders kan. Op het einde van de vergadering wordt die werkwijze expliciet geëvalueerd: als mensen aangeven dat ze zich meer betrokken voelden of dat ze het interessanter vonden (dat is dus 'winst'), kan de voorzitter dit bekrachtigen en voorstellen om vaker op die manier te werken. Zo kan een nieuwe patroon van gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid groeien.

Normen en waarden in groepen: grenzen durven stellen?

In oefening 9 over Bieke, die als cursusbegeleidster te maken krijgt met de racistisch getinte uitspraken van Gerard, reageert Patricia Toebinte heel helder:

“Allereerst zou ik als begeleider wijzen op de visie van mijn organisatie en aangeven vanuit welke waarden wij werken en activiteiten aanbieden (context situeren). Laat dat duidelijk zijn voor iedereen in de groep. (...) Iedereen mag een mening hebben, we hoeven het ook niet altijd eens te zijn met mekaar. Echter, racistische uitspraken laten we best achterwege. We spreken vanuit een grondhouding van openheid maar ook van respect naar elkaar (innerlijk en interactie). Deelnemers die deze cursus willen blijven volgen, houden zich aan deze regel (procedure). Tout court, in deze context doe ik geen enkele toegeving. Ik stel grenzen als ik ondervind dat iemands gedrag provocerend is of bewust kwetsend. Ik duld geen racistische boventoon.”

In andere forumgroepen kan je gelijkaardige reacties lezen.

Geïnspireerd door de Trefdag van Socius

Ik was gisteren op de Trefdag van Socius, samen met meer dan 200 andere mensen uit de sector. Stijn Oosterlynck ging daar in debat met 25 sociaal-cultureel werkers over waarden en normen. Hij vertrok van enkele heel interessante uitgangspunten. Eén ervan was: ‘je hoeft niet per sé dezelfde waarden te delen om te kunnen samenleven’. Een ander: ‘We moeten goed het onderscheid maken tussen waarden en normen. Waarden zijn abstract – en vaak op dat abstracte niveau ook gedeeld. Normen zijn concrete gedragsregels. Een waarde als ‘respect’ kan gedeeld zijn, maar dat betekent niet dat iedereen die waarde in dezelfde gedragsregels vertaalt.’ En een derde: ‘je hoeft een bepaalde waarde niet te onderschrijven, om je te houden aan een bepaalde norm of gedragsregel.’

Een voorbeeld kan dit illustreren. Ik neem de waarde ‘duurzaam leven’ als uitgangspunt. Ik kan me voorstellen dat ik prima kan samenleven met de burens in mijn straat, ook al vindt niet iedereen die duurzaamheid zo belangrijk. Misschien deel ik de waarde ‘duurzaam leven’ met enkele van mijn burens: we vinden het allemaal belangrijk om daar aan bij te dragen. Maar voor de ene buur betekent dat heel nauwkeurig sorteren, voor de andere buur zelf voedsel produceren én zo weinig mogelijk de auto gebruiken, liefst in een autodeelsysteem. Een derde is geshockeerd als ik vertel dat ik het vliegtuig neem om twee weken naar Marokko te gaan. Terwijl ik dat dan weer overdreven puristisch vind ... Een buur kan ‘duurzaam leven’ allemaal maar ‘bullshit’ vinden – hij deelt de waarde dus niet – maar toch heel netjes sorteren: hij volgt de norm, omdat hij zo goedkoper van zijn vuilnis afgeraakt.

Wat heeft dat nu met de casus van Bieke en Gerard te maken?

Het verhaal over Bieke en Gerard gaat in wezen over een botsing van waarden en normen. Je zou kunnen zeggen dat iedereen vrij is om zelf te kiezen voor welke waarden hij of zij staat. Misschien delen Bieke en Gerard wel de waarde ‘respect voor iedereen’. Alleen: hoe ze die beleven in concrete gedragsregels – ‘normen’ – is heel verschillend. Bieke kan nu in de groep de discussie aangaan over de waarde ‘respect’. Waarschijnlijk wordt dat een heel moeilijk gesprek. Reactie van Gerard zou bijvoorbeeld kunnen zijn: ‘ik wil wel respect opbrengen voor hen, maar dan moeten zij ook wel onze waarden respecteren’. Zoiets. Discussie zoals dat kan je niet ‘winnen’ ...

Misschien ligt er een uitweg in het duidelijk stellen welke normen er in de groep en vanuit de organisatie worden gesteld. Of met andere woorden: misschien moet Bieke wel gewoon heel duidelijke grenzen stellen. 'Zo gedragen wij ons hier en zo niet'. We zouden dat ook doen als iemand onbeleefd boeren zou laten of als hij iedereen voortdurend zou onderbreken en uitlachen. Dan stellen we grenzen. Omdat racisme zo'n gevoelig thema is en dat we schrik hebben iemand onterecht te betichten van racistisch gedrag, blokkeren we in dit gebied vaak het gesprek. We verzwijgen. In deze casus gaat de groep niet in verzet, maar ook Bieke niet. Toch zou ze dat kunnen doen door normen en grenzen te stellen. Bijvoorbeeld: 'Opmerkingen die mensen uit andere culturen omwille van hun culturele achtergrond in een slecht daglicht stellen, duld ik hier niet'. Dus Bieke moet van verzwijgen naar verzetten. En moet dan de nieuwe norm introduceren én verankeren, door hem als niet bespreekbaar voor te stellen en door bij volgende opmerkingen meteen bij te sturen aan de hand van deze norm. Om dat te kunnen zal Bieke zich duidelijk moeten 'individuezen': ze moet het conformerende 'samen zwijgen' als persoon doorbreken. Ik onderschrijf dus de reactie van Patricia hierboven. Best wel spannend om te doen, natuurlijk ...