

Jan Remmerswaal

Handboek groepsdynamica

Een inleiding op theorie en praktijk

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Jan Remmerswaal, 1995, 2003, 2008, 2013

Omslag: Garage, Kampen

Binnenwerk: Elan Media, Gemonde

Redactie: Jan Tils, St-Oedenrode

ISBN: 9789024402328

NUR: 741

1e druk: 1995

2e druk: 1996

3e druk: 1998

4e druk: 2000

5e druk: 2001

6e herziene druk: 2003

7e druk: 2004

8e druk: 2006

9e herziene druk: 2008

9e herziene druk, 2e oplage: 2009

10e ongewijzigde druk: 2011

11e herziene druk: 2013

11e herziene druk, 2e oplage: 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



Inhoud

Voorwoord	13
1 Groepsdynamica tussen psychologie en sociologie	17
1.1 Inleiding	17
1.2 Enkele weerstanden tegen groepsdynamisch denken	19
<i>Wereldbeelden</i>	21
1.3 De mogelijke brugfunctie van groepsdynamica	24
<i>Allemaal andersdenkenden</i>	26
1.4 Het individu	29
<i>Dus ik ben</i>	29
1.5 De groep	30
1.6 De maatschappij	30
1.7 Tot besluit	31
2 Grondslagen van de groepsdynamica	33
2.1 Inleiding	33
2.2 Indeling in taakaspecten en sociaal-emotionele aspecten	35
2.3 Hoofdstromingen in de groepsdynamica	37
2.4 De interactietheorie	37
2.5 De systeemtheorie	39
2.6 De sociometrische benadering	40
2.7 Benaderingen uit de algemene psychologie	41
2.8 De veldtheorie	43
2.9 De psychoanalytische benadering	44
2.10 Spanning tussen individu en maatschappij	46
2.11 Aandacht voor organisaties	47
2.12 Overzicht van een aantal hoofdthema's in de groepsdynamica	49
2.13 Tot besluit	52

3	Definitie van de groep en soorten groepen	55
3.1	De kracht van groepen	56
3.2	Wat kenmerkt een groep: inleiding	57
3.3	Motivatie	58
3.4	Doelstelling	58
3.5	Structuur	58
3.6	Interdependentie	59
3.7	Interactie	59
3.8	Nog enkele kenmerken van groepen	60
3.9	Groepstypen	61
3.10	Primaire en secundaire groepen	62
3.11	Psychegroup en sociogroup	64
3.12	Informeel en formeel groepen	64
3.13	Lidmaatschapsgroepen en referentiegroepen	65
3.14	Ingroup en outgroup	67
3.15	Samenvatting van groepstypen	69
3.16	Vergelijking tussen trainingsgroepen en therapiegroepen	71
3.17	Drie soorten groepen: hoofd, hart, handen	74
3.18	Reflectie op redenen voor werken met groepen	79
4	Niveaus in groepen	81
4.1	Inleiding	81
4.2	Inhoud en betrekking	83
4.3	Inhoudsniveau en interventies	84
	<i>Interventies op inhoudsniveau</i>	85
4.4	Procedureniveau en interventies	86
	<i>Interventies op procedureniveau</i>	88
4.5	Interactieniveau en interventies	89
	<i>Interventies op interactieniveau</i>	91
4.6	Bestaansniveau en interventies	92
	<i>Interventies op bestaansniveau</i>	94
4.7	Het bestaansniveau in taakgerichte groepen	96
4.8	Contextniveau	97
4.9	Oefening: Herkenning van vijf niveaus in groepen	102
4.10	Vragen bij de niveaus van groepsfunctioneren	102
4.11	Themagecentreerde interactie	104
4.12	Nog drie niveaus	107

4.13	Niveau van ethiek	108
4.14	Mythisch niveau	109
	<i>Archetypen in de groep</i>	109
4.15	Oefening: Het ganzenbord als archetype	113
4.16	Zingeingsniveau	115
4.17	Een overzicht van interventies	119
5	Groepsvorming en groepsontwikkeling	123
5.1	Inleiding	123
5.2	Drie modellen van groepsontwikkeling	124
5.3	Groepen vanuit de collectiviteit (Sartre)	127
5.4	Groepen als subgroepen van een groter geheel (Pagès)	130
5.5	Determinanten van groepsvorming	132
5.6	Fasen van groepsontwikkeling	135
5.7	Voorfase (fase 1)	136
	<i>Checklist groepsonwerp</i>	137
5.8	Oriëntatiefase (fase 2)	140
5.9	Wat er speelt bij de start van groepen	141
5.10	Drie manieren om een groep te starten	143
5.11	Invloedsfase (fase 3)	146
5.12	Affectiefase (fase 4)	147
5.13	Fase van de autonome groep (fase 5)	148
5.14	Afsluitingsfase (fase 6)	148
5.15	Samenvatting van de fasen van groepsontwikkeling	151
5.16	Een andere visie op groepsontwikkeling: de opvattingen van Pagès	154
5.17	Unfreezing, moving, freezing	157
6	Communicatie	161
6.1	Inleiding	161
6.2	Communicatie opgevat als informatieoverdracht	163
6.3	Gebrekkige communicatie	164
6.4	Communicatie als interactie	167
6.5	Open en gesloten communicatie	171
6.6	Oefening: Open en gesloten communicatie	174
6.7	Defensieve en non-defensieve communicatie	175
6.8	Oefening: Non-defensieve communicatie	178

6.9	Het stellen van open en neutrale vragen	179
6.10	Oefening: Het stellen van open en neutrale vragen	180
7	Hoofdthema's uit de systeem- en communicatietheorie	183
7.1	Inleiding	183
7.2	Inhoud en betrekking	184
7.3	Relatiedefinitie	187
7.4	Interpunctie	189
	<i>Zes blinden en een olifant</i>	190
7.5	Vijf axioma's	192
7.6	Diskwalificaties	193
7.7	Erkenning en bestaansniveau	194
	<i>Identiteit en anderen</i>	195
7.8	Erkennen en niet-erkennen	197
7.9	Drie aspecten van erkenning	199
7.10	Betrekkingniveau: intermezzo over vriendschap	201
	<i>Vriendschap in tijden van Facebook</i>	206
8	De Roos van Leary	209
8.1	Inleiding	209
8.2	Hoe het model tot stand kwam	211
	<i>Timothy Leary</i>	211
8.3	De opbouw van de Roos van Leary	212
8.4	Vragenlijst Interpersoonlijk Gedrag (VIG)	215
8.5	Groepsgedrag in termen van de Roos	222
	<i>Een positief voorbeeld</i>	226
8.6	Kwaliteiten en valkuilen in de Roos van Leary	229
8.7	Het betrekkingniveau in de Roos	232
8.8	Welk gedrag wordt door elke sector opgeroepen?	235
8.9	Interveniëren vanuit de Roos	240
8.10	De Stad van Axen: een variant op de Roos	241
	<i>De stad van axen</i>	243
8.11	Intenties achter het gedrag	244
8.12	De dramadriehoek	249
8.13	Conflicthantering	251
8.14	Toegiften: waarden en dieren in de Roos	253

9	Communicatie in groepen	257
9.1	Inleiding	257
9.2	Observatie van communicatie	258
9.3	Interactie-procesanalyse	259
9.4	Communicatiestructuur	262
9.5	Groepsgrootte	263
9.6	Groepsgrootte en interacties tussen de leden	264
9.7	Groepsgrootte en relaties tussen de leden	264
9.8	Groepsgrootte en leiderschap	265
9.9	Individuele verschillen	267
9.10	Status en invloed	269
9.11	Sympathieën en antipathieën in de groep	272
9.12	Communicatie en conformiteit	272
9.13	Co-participatie	275
9.14	Non-participatie	276
10	Feedback in groepen	279
10.1	Inleiding	279
10.2	Feedback	280
10.3	Regels voor feedback	281
10.4	Het Johari-venster	282
10.5	Feedback in een breder perspectief	285
10.6	Interpersoonlijke feedback	290
10.7	Feedback en confrontatie	292
10.8	Intermezzo: feedback en betrokkenheid	296
10.9	Feedback op groepsniveau	298
10.10	Oefening: Feedback	300
10.11	Oefening: Groepsfeedback	302
11	Groepsprocessen en groepsfenomenen	307
11.1	Inleiding	307
11.2	Functionele rollen in groepen	309
11.3	Taakrollen	310
11.4	Procesrollen	310
11.5	Zowel taak- als procesrollen	311
11.6	Zelfgericht gedrag (negatieve rollen)	312
11.7	Gedragsvormen (Bion)	313

11.8	Groepsnormen	318
11.9	Conformiteit aan groepsnormen	319
11.10	Besluitvorming	321
11.11	Basisstappen in besluitvorming	324
11.12	Het BOB-model van besluitvorming en de fuikmethode	326
11.13	Conflictstijlen	328
11.14	Afweer in groepen	331
11.15	Groepsidentiteit	333
11.16	Verborgen agenda's	337
11.17	Hoe met verborgen agenda's om te gaan	341
12	Leiderschap	343
12.1	Inleiding	343
12.2	Hoe denken over leiderschap in de loop der tijd veranderde	345
12.3	De autoritaire leiderschapsstijl	347
12.4	De democratische leiderschapsstijl	348
12.5	De laissez-faire leiderschapsstijl	350
12.6	Leiderschapsstijl en groepsklimaat	351
	<i>Paaseieren verven met Lewin</i>	352
12.7	Leiderschap en het vervullen van groepsfuncties	356
12.8	Taakleiderschap en sociaal-emotioneel leiderschap	359
	<i>Mannen en vrouwen</i>	360
12.9	Volgerschap	361
	<i>Meer typen volgers</i>	364
12.10	Co-begeleiding	367
	<i>Enkele samenwerkingspatronen</i>	368
12.11	Leiderschap in training en therapie	372
12.12	Onderzoek naar trainingsgroepen	374
	<i>Zes trainersprofielen</i>	378
12.13	Leiderschap in organisaties	379
12.14	Leiderschap en het motiveren van medewerkers	387
12.15	Scenario naar de toekomst: de leider als coach	388
12.16	Toegift 1: Wat de psychoanalyse zegt over leiderschap	392
12.17	Toegift 2: Wat de psychoanalyse zegt over organisaties	396
13	Situationeel leiderschap	403
13.1	Inleiding	403

13.2	Het model van Fiedler	405
13.3	Vragenlijst: Leiderschapsstijl van Fiedler	408
13.4	Oefening: Situatiefactoren van Fiedler	410
13.5	Vier basisstijlen in situationeel leiderschap	414
13.6	De directieve stijl	415
13.7	De coachende stijl	418
13.8	De participerende stijl	420
13.9	De delegerende stijl	422
13.10	De autonome groep: zelfsturing	424
13.11	Oefening: Bepaal je eigen stijl van leidinggeven	426
13.12	Leiderschapsstijl en ontwikkelingsniveau van de groepsleden	429
13.13	Leiderschapsstijl en groepsontwikkeling	434
13.14	Leiderschapsstijl en type groep	435
13.15	Leiderschapsstijl en organisatietype	436
13.16	Leiderschapsstijl en eigen ontwikkeling als professional	438
13.17	Leiderschapsstijl en persoonlijke affiniteit	440
13.18	Totaaloverzicht situatiefactoren	441
14	Teams	443
14.1	Inleiding	443
14.2	Extern en intern systeem	444
14.3	Oefening: Extern en intern systeem	447
14.4	Oefening: Communicatie binnen het team	449
14.5	Stille praktijken	449
14.6	De teamrollen van Belbin	451
14.7	Het bestaansniveau in teams en taakgerichte groepen	458
14.8	Effectieve teams	464
	<i>Checklist: Effectief vergaderen</i>	465
	<i>Lessen van de gans</i>	466
14.9	Oefening: Sterkten en zwakten als team	468
14.10	Teambuilding	471
14.11	Suggesties voor teambuilding	473
14.12	Teamcoaching	476
14.13	Handleiding voor het verknoeien van vergaderingen	479
14.14	Oefening: Omgaan met lastig gedrag	480
14.15	Verdiepingsoefening: Omgaan met lastig gedrag	481

15	Grote groepen	483
15.1	Inleiding: interventies in grote groepen	483
	<i>Het burgerinitiatief G1000 in België</i>	484
15.2	Sociale psychologie (met name de Lewiniaanse traditie)	485
15.3	Psychoanalytische theorie (met name Tavistock Institute)	488
15.4	Systeemtheorie	490
15.5	De jaren tachtig	491
15.6	Vanaf de jaren negentig	492
	<i>Maatschappelijke veranderingen sinds 2000</i>	492
	<i>Van beweging naar turbulentie</i>	494
	<i>Managementprincipes</i>	496
15.7	Nieuwe manieren om met complexe verandering om te gaan	497
15.8	Een voorbeeld van een large group intervention	499
	<i>Search Conference</i>	500
15.9	Twaalf methoden voor interventies in grote groepen	502
15.10	Kenmerken van large group interventions	506
	<i>Kenmerken van methoden voor grote groepen</i>	506
15.11	Interactie in large group interventions	510
15.12	Kritische kanttekeningen bij het leervermogen van organisaties	513
	Literatuur	519
	Zakenregister	537
	Persoonsregister	547

I Groepsdynamica tussen psychologie en sociologie

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Enkele weerstanden tegen groepsdynamisch denken
- 1.3 De mogelijke brugfunctie van groepsdynamica
- 1.4 Het individu
- 1.5 De groep
- 1.6 De maatschappij
- 1.7 Tot besluit

1.1 Inleiding

Groepsdynamica is de studie van het gedrag van mensen in kleine groepen. Veel menselijk gedrag kan beter begrepen worden door aandacht voor de groepen waarin dat gedrag plaatsvindt. Ieder mens is sterk sociaal bepaald door de groepen waartoe hij vroeger behoort heeft, met name het ouderlijk gezin of de vervangende opvoedingssituatie, en door de groepen waarvan hij op dit moment deel uitmaakt. Deze vroegere en huidige groepslidmaatschappen bepalen in belangrijke mate ieders identiteit. Het is erg onwaarschijnlijk dat een persoonlijkheidsontwikkeling mogelijk is zonder primaire groepen.

In zekere zin is de primaire groep (en vooral het gezin) de bemiddelaar tussen de cultuur en de maatschappij enerzijds en het individu anderzijds. Met andere woorden: door groepen is het individu aan maatschappij en cultuur gebonden. En omgekeerd: vooral via groepen vindt cultuuroverdracht plaats, leert het individu taal en spreken, denken en waarnemen en een uitgebreid waardensysteem. Ook hoe emoties en gevoelens beleefd en geïntegreerd worden in de hele persoonlijkheidsstructuur, wordt grotendeels bepaald door de gezinsgroep die bepaalde emoties wel en andere niet toestaat. De eigen manier

van denken, waarnemen, voelen en reageren alsook de eigen waardenopvattingen en normen zijn niet zo individueel en uniek als we graag van onszelf zouden willen denken. ‘Tot in hart en nieren zijn we groepsdieren’, zou ik bijna willen zeggen. De sociale invloeden op elk individu zijn op hun beurt weer sterk meebepaald en gekleurd door maatschappelijke omstandigheden. Heel simpel (veel te simpel natuurlijk) weergegeven in figuur 1.1.



Figuur 1.1 Een zeer simpel weergegeven invloedslijn

De psychologie heeft aan de groepsdynamica een groot aantal inzichten te danken over hoe maatschappelijke en sociale factoren doorwerken op het individu en door het individu verinnerlijkt worden. Ieder wordt in sterke mate gevormd (en helaas vaak ook misvormd) door de maatschappelijke omgeving. Niet alleen is ieder ‘kind van zijn tijd’, maar ook ‘kind van zijn maatschappij’.

Het is beslist veel te eenvoudig en onjuist om het individu af te schilderen als een passief slachtoffer van de omstandigheden waaronder hij in groepen moet leven. Omdat ieder individu niet alleen beïnvloed wordt door zijn sociale omgeving, maar hijzelf ook deze omgeving actief beïnvloedt, gelden de invloedslijnen in figuur 1.1 evengoed in omgekeerde richting. Dat individuen het functioneren van groepen kunnen beïnvloeden, zal duidelijk zijn. Veel verder ligt de stap van individu naar maatschappij. Slechts enkelen kunnen op grond van hun bijzondere positie rechtstreeks maatschappelijke omstandigheden beïnvloeden en bepalen. Misschien enkele politieke of economische topfiguren, maar dan nog ... Veel vaker echter kunnen individuen invloed uitoefenen op maatschappelijke omstandigheden via de groepen waartoe ze behoren. Denk maar aan belangengroeperingen, actiegroepen, pressiegroepen, politieke groepen enzovoort. Heel simpel (weer veel te simpel natuurlijk) weergegeven in figuur 1.2.



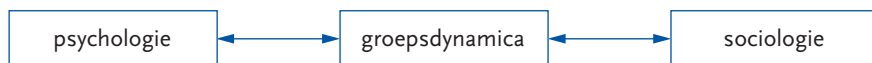
Figuur 1.2 Een tweede, zeer simpel weergegeven invloedslijn

Hoewel beide plaatjes veel te summier zijn, geef ik hiermee wel duidelijk aan dat groepen een verbindende schakel vormen tussen individu en maatschappij (zie figuur 1.3).



Figuur 1.3 Wederzijdse invloeden

In het westerse denken sinds de renaissance, maar eigenlijk al sinds de klassieke oudheid, vindt men erg vaak de tegenstelling tussen individu en maatschappij beschreven. Men dacht echter veel minder in groepstermen en dat is ook nu nog het geval. Het verbaast dan ook niet dat met de opkomst van de sociale wetenschappen, eind negentiende, begin twintigste eeuw, de psychologie (met haar nadruk op het individu) en de sociologie (met haar nadruk op de maatschappij) veel eerder tot bloei kwamen dan de groepsdynamica. De groepsdynamica is nog een jonge tak van wetenschap: ze ontwikkelde zich pas sinds de jaren dertig van de vorige eeuw. In figuur 1.4 geef ik de plaats van de groepsdynamica aan, in aansluiting op figuur 1.1 tot en met 1.3.



Figuur 1.4 Groepsdynamica als verbindende schakel tussen psychologie en sociologie

1.2 Enkele weerstanden tegen groepsdynamisch denken

Toch bestaan er weerstanden tegen het inzicht dat groepsdynamica een aparte wetenschapstak vormt. Ook nu nog denken veel mensen dat wat in groepen gebeurt vooral door individuen wordt bepaald, in het bijzonder door hun goede of slechte eigenschappen. Zij hebben er moeite mee zichzelf te zien als groepslid en zien ook niet dat groepsverschijnselen iets specifiek eigens hebben.

Bestaan groepen eigenlijk wel?

Nog in de jaren twintig van de vorige eeuw speelde in de psychologische vakliteratuur een discussie over de 'echtheid' van groepen: 'Are groups real?' Allport (1924) verdedigde bijvoorbeeld het standpunt dat alleen individuen 'echt en reëel' zijn en dat groepen niets meer zijn dan reeksen van waarden, ideeën, gedachten, gewoonten enzovoort, die

gelijktijdig bestaan in de gedachten van individuen in collectiviteiten. Kortom, dat groepen een soort ‘hersenschimmen’ zijn en alleen in de gedachten van mensen bestaan.

Daar werd door anderen tegen ingebracht dat groepsverschijnselen niet in psychologische termen verklaard kunnen worden en dat er dus een valide theorie van groepsprocessen moet liggen op het niveau van de groep. Een goede samenvatting van dit standpunt geeft Warriner (1956) in een artikel onder de titel: ‘Groups are real’.

Individualistisch denken over leiderschap

Een voorbeeld van deze twee benaderingen zien we rond het onderwerp ‘leiderschap’. Zoals ik in hoofdstuk 12 beschrijf, richtte een eerste benadering in leiderschapsonderzoek zich op het opsporen van eigenschappen van effectieve leiders, geheel in de traditie van het individualistische westerse denken. We zien restanten van deze denktrant nog steeds in recente vakliteratuur over organisaties, zoals in de bestseller van Covey *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* uit 1989 (herdruk 2010). Overigens voegde Covey in 2004 nog een achtste eigenschap toe (Covey & Covey, 2012). Deze boeken zijn enorm populair, waaruit blijkt hoe sterk dit individualistische denken nog heerst. De eigenschappenbenadering faalde echter al in de jaren veertig van de vorige eeuw en werd in de groepsdynamica vervangen door de zogeheten functionele benadering, waarin leiderschap als een groepsverschijnsel gedefinieerd wordt, namelijk als het uitvoeren van gedragsvormen die de groep helpen in het bereiken van de door haar gewenste resultaten.

Neiging tot narcisme

Het denken in termen van groepsverschijnselen vereist een nieuw referentiekader, namelijk het loslaten van de neiging zichzelf als individu centraal te stellen (zie ook Anzieu, 1968). In andere termen wees Freud er al op dat het narcisme van de mens een van de grootste obstakels is voor de vooruitgang van kennis. We kunnen dit zien in de ontwikkeling van de astronomie, de biologie en de psychoanalyse (die elk hebben moeten opboksen tegen narcistische vooroordelen zoals ‘de aarde als het centrum van het heelal’, ‘de mens als koning van het dierenrijk’ en ‘het bewuste ik als centrum van de persoonlijkheid’). Dit zijn vormen van antropocentrisme. Zo’n neiging tot het centraal stellen van zichzelf en de eigen positie kan ook een hindernis vormen voor zicht op groepsprocessen.