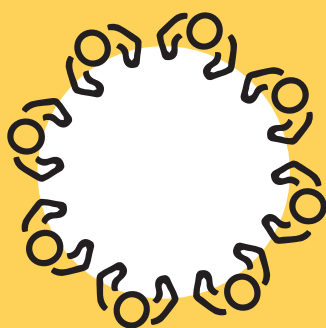


WILLEM DE HAAS

Groeps behandeling en team begeleiding in de zorg



Een praktische handleiding op basis
van de groepsdynamica

TWEEDE HERZIENE EDITIE

Boom

Willem de Haas

Groepsbehandeling en teambegeleiding in de zorg

Een praktische handleiding op basis
van de groepsdynamica

2e herziene editie

Boom

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
 Deel 1 VOORDAT DE GROEP BEGINT	 15
1 Groepsdynamiek als natuurlijke krachtbron	17
1.1 Profiteren van de groepsdynamiek	17
1.2 Deelnemers aan een behandelingsgroep leren van interacties met elkaar	23
1.3 Leren teamleden ook van de interacties met elkaar	28
 2 Interactie in kaart brengen	 29
2.1 Inleiding	29
2.2 De Roos van Leary: het model	30
2.3 De Roos van Leary als instrument	38
 3 Een groep organiseren	 43
3.1 Het fundament van de groepsdynamica: het onderscheid tussen groepstaak en groepsproces	43
3.2 Een groep organiseren, stap 1: de groep op papier	48
3.3 De groep voorbereiden: deelnemers selecteren en voorbereiden	67
3.4 Een groep organiseren, stap 2: de groep starten: de pitch	74
 Deel 2 DE GROEP BEÏNVLOEDEN	 79
 4 Een groep leiden	 81
4.1 Inleiding	81

4.2	Leiderschap en leidinggeven	81
4.3	Hoe een groepsleider invloed krijgt	82
4.4	Het basisgereedschap van de groepsleider	86
4.5	De groepsleider als persoon	101
5	Een groep sturen	105
5.1	Inleiding	105
5.2	Twee aangrijpingspunten voor beïnvloeding van een lopende groep: taak en proces	105
5.3	De juiste balans tussen taak en proces: de werkgroep	109
5.4	Een groep sturen	111
5.4.1	<i>De groepstaak komt eerst; het groepsproces dient de taak</i>	111
5.4.2	<i>Wanneer het nuttig of nodig is de taak extra aandacht te geven</i>	113
5.4.3	<i>Wanneer is het nuttig of nodig het groepsproces extra aandacht te geven</i>	117

Deel 3 GROEPSPROCESSEN STUREN **119**

6	Groepscohesie: hechtingskrachten in de groep	121
6.1	Inleiding	121
6.2	Wat is groepscohesie	121
6.3	De ontwikkeling van groepscohesie	130
6.4	Groepscohesie waarnemen	135
6.5	Groepscohesie en taakprestatie	137
6.6	Handleiding voor de praktijk I: groepscohesie bevorderen aan het begin van een groep	138
6.6.1	<i>Inleiding</i>	138
6.6.2	<i>Cohesie bevorderen voorafgaand aan de groep</i>	139
6.6.3	<i>Groepscohesie bevorderen in de beginperiode van een groep</i>	139
6.7	Handleiding voor de praktijk II: groepscohesie benutten in een lopende groep	150
7	Interactielijnen en relatiepatronen	157
7.1	Inleiding	157
7.2	Het belang van interactie	157
7.3	Interactie waarnemen	159
7.4	Handleiding voor de praktijk: interactie sturen	172

7.4.1	<i>Invoegen of de 'tussenkomst'</i>	173
7.4.2	<i>Interactie bevorderen</i>	174
7.4.3	<i>Interactie remmen</i>	184
8	Groepsontwikkeling	189
8.1	Inleiding	189
8.2	Wat is groepsontwikkeling	189
8.3	De bronnen van groepsontwikkeling	190
8.4	Herkenning van de groepsontwikkeling: het model van Levine	193
8.5	Ontwikkelingsstagnatie	207
8.6	Handleiding voor de praktijk: groepsontwikkeling sturen	210
8.6.1	<i>De ontwikkeling van een lopende groep bevorderen</i>	212
8.6.2	<i>Ontwikkelingsstagnatie opheffen</i>	220
9	Groepsnormen en sociale invloed	223
9.1	Inleiding	223
9.2	Groepsnormen	223
9.3	De functie van groepsnormen	226
9.4	Ontstaan en ontwikkeling van normen: sociale invloed en groepscultuur	230
9.5	Normen in de praktijk: conformisme, individuele speelruimte en normloosheid	234
9.6	Handleiding voor de praktijk: normen sturen	239
9.6.1	<i>Inleiding</i>	239
9.6.2	<i>Normen bevorderen in een beginnende groep</i>	241
9.6.3	<i>Normen sturen in een lopende groep</i>	246
9.6.4	<i>Normen veranderen en blokkeren in een lopende groep</i>	250
10	Rolgedrag in de groep	255
10.1	Inleiding	255
10.2	Wat is een rol, hoe ontstaat een rol, soorten rollen	255
10.3	De functie van rollen voor de groep en voor het individu	260
10.4	Hoe werken rollen in de praktijk: rolzuiging	265
10.5	Ontstaan en ontwikkeling van rollen	267
10.6	Negatieve rolontwikkeling: rolfixatie en rolervaging	268
10.7	Rolrepertoire van de groepsleider	275
10.8	Handleiding voor de praktijk: rolgedrag sturen	276
10.8.1	<i>Bevordering van rolontwikkeling</i>	277

10.8.2	<i>Rolgedrag remmen</i>	279
10.8.3	<i>Met rolgedrag sturen</i>	282
II	Beëindiging en afscheid in de groep	285
II.1	Inleiding	285
II.2	Beëindiging van de groepstaak	285
II.3	Het proces van beëindiging: scheidingscrisis en beëindigingsfase	286
11.3.1	<i>De scheidingscrisis</i>	287
11.3.2	<i>Beëindigingsfase</i>	292
II.4	De therapeutische waarde van beëindigingsprocessen	298
II.5	Handleiding voor de praktijk: beëindiging in een groep sturen	299
11.5.1	<i>Beëindiging organiseren</i>	299
11.5.2	<i>Het proces van beëindiging bevorderen</i>	306
11.5.3	<i>Beëindiging sturen in de beëindigingsfase</i>	310
I2	Diepteprocessen in de groep	313
I2.1	Inleiding	313
I2.2	Angst hoort erbij	314
I2.3	Vermijdingsvormen bij een groep	317
I2.4	Regressie en overdracht in de groep	322
I2.5	Tegenoverdracht bij en openheid van de groepsleider	326
I2.6	Tegenoverdracht bij de gehele groep of het gehele team	328
	Troubleshootinggids	331
	Literatuur	371
	Register	380

Inleiding

Sinds de eerste versie van dit boek twaalf jaar geleden verscheen, is het werken met groepen in de zorg niet alleen toegenomen, maar ook steeds gespecialiseerder geworden. De waaier aan groepsbehandelingen is heel groot geworden; vaak gaat het om specifieke methodes die in groepsvorm toegepast worden bij cliënten met specifieke problemen. Groepsbehandeling heeft een nog vastere plek gekregen in het behandelaanbod van de zorg en onderzoek laat zien dat groepsbehandeling voor veel problemen of stoornissen in veel settings helpend is (Burlingame et al., 2013).

Ook teamwork is in de afgelopen twaalf jaar in belang toegenomen. Denk aan de complexe problematiek in de ggz, de somatische zorg, forensische psychiatrie, de ouderenzorg en jeugdzorg die vraagt om resultaatgerichte, multidisciplinaire samenwerking. Goed en efficiënt teamwork met daarbij goede regie en coördinatie worden daarom in de zorg steeds belangrijker.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor alle professionals in de zorg die op zoek zijn naar praktische kennis over en vaardigheid in het organiseren en leiden van alle soorten (online) behandelingsgroepen en zorgteams. Enkele voorbeelden van professionals voor wie dit boek is geschreven:

- Een gz-psycholoog die in de ambulante ggz een zelfbeeldgroepstraining verzorgt of een therapiegroep leidt voor mensen met een depressieve stoornis.
- Een verpleegkundige (POH) die in een wijkgezondheidscentrum een groep leidt voor mensen met overgewicht.
- Een orthopedagoog en maatschappelijk werkende die een samenwerkingsverband van jeugdzorg opzetten en leiden.
- Een psychotherapeut die een themagroep leidt voor vrouwen met een complexe trauma-aandoening.
- Een sociaalpsychiatrisch verpleegkundige die in de ambulante jeugd-ggz een voorlichtingsgroep leidt voor adolescenten met schizofrenie.

- Een groepswerker in de verslavingszorg die een themagroep over ontwenning leidt.
- Een psychiatrisch verpleegkundige die op een ggz-acute zorgafdeling een weekendbespreking leidt.
- Een klinisch psycholoog die als regiebehandelaar leidinggeeft aan een multidisciplinair deeltijdklinisch behandelteam voor mensen met borderlineproblematiek.
- Een ergotherapeut of fysiotherapeut die in een revalidatiecentrum een groep leidt voor mensen met reuma.
- Een psychiater die een groepstherapeutisch gesprek leidt op een deeltijdafdeling in de ouderenpsychiatrie.
- Een gz-psycholoog die leidinggeeft aan een FACT-team in de ambulante forensische psychiatrie.
- Een psychomotorisch therapeut die leidinggeeft aan een groep mannen met burn-outklachten.

De kerndoelstelling van dit boek

Geen wonder dat het professioneel opzetten van een groep of team en goed leidinggeven aan een groep of team een factor van betekenis is in de zorg. Die professionele kwaliteit wil dit boek de gebruiker aanreiken. Uitgangspunt is de groep als universeel instrument voor groepsbehandeling en teamwork, waarbij de groepsdynamische processen en structuren slim kunnen worden gebruikt voor het optimaliseren van de taak van de groep of het team. De theoretische kennis van de groepsdynamica en sociale psychologie – de wetenschap waarop dit boek stoelt – blijkt een rijke bron te zijn voor praktische tools en technieken, en die bron wordt in dit boek tot in detail benut. Elk hoofdstuk kent een ‘Handleiding voor de praktijk’ waarin de theorie praktisch toepasbaar wordt gemaakt, vaak uitgewerkt in gedetailleerde technieken over hoe de groep of het team is te beïnvloeden en te sturen.

Wat is nieuw in deze herziene versie?

Ondanks een groot aantal veranderingen wil dit boek vooral een volwaardige opvolger zijn van de eerste versie. De structuur van het boek – de hoofdstukindeling – is gelijk gebleven en ook de systematiek, de combinatie van grondige theorie en de vertaling daarvan in hanteerbare technieken, komt overal weer terug.

Wat is er wel veranderd? Het gaat om een aantal wezenlijke verbeteringen door het hele boek heen: ten eerste meer wetenschappelijke onderbouwing, en aansluitend daarop meer inzicht en verdieping in de samenhang tussen groepsdynamica, groepsbehandeling en teamwork. Ten derde zijn de verbeteringen ook bedoeld om de kerndoelstelling

van het boek (de groep als universeel instrument voor groepsbehandeling en teamwork) nog duidelijker te maken. Ten vierde zijn zorgteams ook meegenomen in deze editie. Het boek draait om de groep als universeel instrument en daarvan kan veel worden toegepast zowel in behandelingsgroepen als in teams. Groepsbehandeling is in het boek leidend, maar waar mogelijk wordt de vertaling naar teams weergegeven en op veel plekken kun je voor 'groep' ook 'team' lezen. Een andere rode draad door het boek is de aandacht voor de realiteit van negatieve groepsprocessen, en hoe die zijn te keren. Tot slot is er ook meer aandacht voor het individu in de groep: de individuele cliënt om wie het allemaal draait.

De structuur van het boek

Dit boek hanteert een methodische opbouw aan de hand van de belangrijkste onderwerpen uit de groepsdynamica.

- Hoofdstuk 1 gaat over het wonderlijke verschijnsel van de groepsdynamiek en de krachten en leermogelijkheden die daarin verstopt zitten. Nieuw hierbij is de aandacht voor de evolutionaire oorsprong van groepen en groepsprocessen.
- Hoofdstuk 2 gaat over de basis die aan alle groepsprocessen ten grondslag ligt: interactie tussen de groepsleden.
- Hoofdstuk 3 gaat over het fundament van de groepsdynamica – taak en proces – en hoe men van daaruit een groep organiseert. Nieuw in dit hoofdstuk is aandacht voor de 'bevlogen' start van een groep als verlengde van de organisatie ervan, en aandacht voor het organiseren van complexe teams of groepen.
- De hoofdstukken 4 en 5 (deel 2) gaan over leidinggeven en de middelen en mogelijkheden die de groepsleider ter beschikking staan. Nieuwe aandachtspunten in dit deel zijn: sociale invloed als de basis van leiderschap, en het protocol van het sturen van een groep op metaniveau.
- De hoofdstukken 6 tot en met 12 (deel 3) vormen de kern van dit boek: de proceskant van de groep en hoe die processen zijn te sturen en te benutten. Nieuw in dit deel zijn onder meer: het toepassen van de hechtingstheorie bij groepsprocessen, de waarde van cohesie voor het resultaat van een groep, interpersoonlijke feedback als therapeutisch instrument, de groep als informatieverwerkend systeem, normen en sociale invloed, het verband tussen rollen en informeel leiderschap, en de hantering van complexe diepteprocessen in groepen en teams.
- Het boek eindigt met een Troubleshootinggids. Daarin vind je een opsomming van veelvoorkomende problemen in groepen en reik ik mogelijke oplossingsstrategieën aan.

Aanspreekvorm

Omdat in de hedendaagse zorg het overgrote deel van de professionals vrouw is, heb ik gekozen voor de vrouwelijke aanspreekvorm. Maar omdat mannen gelukkig niet helemaal zijn verdwenen uit de zorg, mag je voor zij ook hij lezen. In de voorbeelden wissel ik vrouwen en mannen af.

Feedback

Feedback over het boek is zeer welkom. Kritische noten, positieve ervaringen, vragen, iets wat je mist of suggesties, laat het me weten op mijn mailadres:

info@dehaasgroepsdynamica.nl

DEEL I

VOORDAT DE GROEP BEGINT

I Groepsdynamiek als natuurlijke krachtbron

1.1 Profiteren van de groepsdynamiek

In elke groep speelt groepsdynamiek

In elke groep spelen krachten die niet onmiddellijk opvallen, maar wel grote invloed hebben. We noemen deze groepskrachten het *groepsproces* of de *groepsdynamiek*.¹ Ze ontstaan in elke groep en elk team als gevolg van de motieven (individuele dynamiek) die de deelnemers met zich meebrengen. Alle groepsleden hebben hun wensen, gedachten, angsten, emoties en verwachtingen. Motieven die, als ze eenmaal samenkomen in de groep, op elkaar reageren en zorgen voor een eigen krachtenspel. Het was Kurt Lewin (1951), de pionier van de sociale psychologie, die voor dit krachtenspel de term ‘groepsdynamica’ introduceerde. Hij bedoelde daarmee het spel tussen positieve en negatieve krachten in een groep (Dion, 2000). In elke groep en elk team ontwikkelt dit groepsdynamisch krachtenspel zich tot verschillende groepsprocessen, die in dit boek allemaal aan de orde zullen komen.

Behalve (min of meer) verborgen krachten zijn de groepsdynamische krachten *natuurlijke-spontane* krachten. We hebben er niet meteen vat op. Ze worden weliswaar meegebracht door alle groepsleden samen, maar gaan – als de groep eenmaal loopt – een eigen leven leiden. Een groepslid kan bijvoorbeeld merken dat het hem niet lukt om het gesprek een bepaalde kant op te krijgen, hoe hij dat ook probeert. Een ander voorbeeld: een gereserveerd teamlid merkt hoe de enorm enthousiaste sfeer in de vergadering haar toch aansteekt, of zij wil of niet.

¹ De begrippen ‘proces’, ‘groepsproces(sen)’ en ‘groepsdynamiek’ hebben in dit boek dezelfde betekenis.

De evolutionaire oorsprong van groepsdynamiek

Omdat groepsprocessen een evolutionaire oorsprong hebben, ervaren we ze als natuurlijk en vanzelfsprekend. Het zijn levensprocessen. Groepen en groepsdynamiek zijn niet los te zien van onze menselijke natuur en evolutionaire afkomst. Ons huidige groepsgegedrag vertoont veel overeenkomsten met dat van onze familieleden in de primatenfamilie, de chimpansees en bonobo's (Brewer & Caporael, 2006; Van Vught, 2007; De Waal, 2005). Kenmerkend voor primaten is dat zij de groep benutten voor handhaving van de soort. Samenwerken in groepsverband maakt de kans om voedsel te vinden groter, biedt bescherming tegen bedreigingen van buitenaf en vormt de noodzakelijke veilige basis voor het grootbrengen van de jongen. Ook de vroege mensengeschiedenis laat zien dat onze soort groepen heeft nodig gehad om te overleven (Brewer & Caporael, 2006). Voedsel vinden, verdediging tegen aanvallers en verplaatsing door het landschap zijn vooral samenwerkingsactiviteiten en dus groepsprocessen (Boinsky & Garber, in Hohmann, 2006). In dat licht zijn groepsprocessen als bijvoorbeeld cohesie, normen en rollen goed te begrijpen als structuren met overlevingswaarde. Onze soort is noodzakelijkerwijs coöperatief en interafhankelijk geworden (Brewer, 2006). De evolutie heeft de mens door mutatie en selectie uitgerust met een natuurlijke vaardigheid om groepen te vormen en die groepen veilig te maken, maar ook om ons in groepen te handhaven (Goudsblom, 2000; Boyd & Silk, 1997). Groepen kunnen benutten en ons daarin kunnen bewegen zijn dus evolutionair verworven vermogens die in ons DNA zitten (Kameda & Tindale, in Schaller, 2017).

Tegenwoordig hebben we elkaar niet meer letterlijk nodig voor praktische zaken als het vinden van voedsel, maar wel voor onze psychische en sociale behoeften, zoals geaccepteerd worden en erbij horen. Jarenlange adaptatie en selectie heeft een mens voortgebracht die sociaal is, al zijn er natuurlijk altijd culturele verschillen en individuele uitzonderingen. Scandinaviërs hebben een individualistischere cultuur dan Italianen. Binnen een cultuur zijn er altijd groepsdieren en echte einzelgängers (Goudsblom, 2000). Onze zelfacceptatie is voor een belangrijk deel afhankelijk van de sociale acceptatie, de mate waarin we aanvaard en erkend worden door de ander of door de groep (Leary et al., 1995). Onze behoefte aan affectieve verbondenheid is een aangeboren menselijke eigenschap, die net zo fundamenteel is als de drift naar eten, drinken en seks, en het tegenovergestelde: sociale afwijzing en uitstoting, is uitermate belastend (Baumeister & Leary, 1995; Bowlby, 1969). Diverse experimenten wijzen uit dat sociale uitsluiting dezelfde biologische reacties van angst, pijn en verdriet veroorzaakt als fysieke verwonding (Williams, 2007). Ook al is verbondenheid een essentiële behoefte, het altijd aanwezige risico van afwijzing en uitstoting maakt het aangaan van nieuwe contacten een span-

nende en ambigue onderneming. Vermijding van afwijzing en uitstoting is daarom net zo'n sterke 'drive' als de wens naar aanvaarding en verbondenheid (Williams, 2007).

De mens is niet alleen een wezen met de behoefte aan verbondenheid. Naast het 'erbij willen horen' kent de menselijke natuur ook de behoefte aan individualiteit en eigenheid. Ook identiteit en 'zelf' zijn psychologische fenomenen met een evolutionaire oorsprong. Sedikides et al. (2006) maken aannemelijk hoe in de evolutie een zich ontwikkelend zelf belangrijk is geweest voor de handhaving van de soort dankzij capaciteiten als: zelfbewustzijn, initiatief nemen en zelfreflectie. De instandhouding van de groep en de soort is niet alleen te danken aan onze collectieve vermogens tot samenwerking, maar ook aan de uitvoering van nuttige individuele functies en rollen binnen die samenwerking. Dit betekent dat we evolutionair niet alleen hebben geleerd ons sociaal te gedragen, maar ook hoe we onze individualiteit in groepen kunnen bewaren (Brewer & Caporael, 2006).

Ondanks onze 'sociale natuur' gaat het niet altijd vredelievend toe in groepen. Volgens primatoloog Wrangham (2020) zit zowel altruïsme als wreedheid in onze menselijke genen, en deze eigenschappen nemen we mee naar onze groepen, waarin ze zich collectief kunnen versterken. Onze geschiedenis en dagelijks leven laten volop voorbeelden zien van groepen of groepsleden die nobel, opofferend en aanvaardend zijn, of juist destructief, haatdragend en gemeen. Deze dualiteit wordt ook gevonden in groepsdynamische experimenten en onderzoek (Burlingame et al., 2018; Jarvenpaa, 2016; Milgram, 1974; Zimbardo, 1969). Daarom besteed ik in dit boek niet alleen aandacht aan het bevorderen van nuttige en waardevolle processen, maar ook aan hoe je destructieve processen kunt ombuigen of beteugelen.

Vrees voor en onbekendheid met groepsdynamiek

Ook al ervaren we groepsdynamiek als natuurlijk en vanzelfsprekend, voor een professional die een groep moet leiden is ze soms lastig. En dat is wel te begrijpen. Het komt geregeld voor – zeker bij beginnende groepsleiders – dat zij verzuchten dat ze geen invloed hebben op de gang van zaken in de groep. 'De groep doet niet wat ik wil!' Dit gevoel van onmacht kan leiden tot vrees voor de groep. Groepsleiders hebben in zo'n geval nogal eens de neiging terug te vallen op hun formele leidersrol, en dan vooral vanuit macht de groep te leiden. Ze gaan de groep hun kant op duwen of trekken, soms tegen de wens van de groep in. Vaak lukt dat tot op zekere hoogte, maar gaat dat ten koste van de samenwerking tussen groep en groepsleider en uiteindelijk ook ten koste van het resultaat. Soms gaat de groep zich verzetten tegen de directieve houding van de groepsleider en ontstaat er strijd. In het andere geval wordt de groep heel passief, wat ook bepaald niet bevorderlijk is voor het groepsresultaat. De groepsleider is dan meestal harder aan het

werk dan de groepsleden. Zij stelt bijvoorbeeld steeds individueel vragen aan elk groeps-lid en er ontstaat weinig interactie tussen de groepsleden. De zittingen verlopen stroef, de groepsleider slooft zich uit (doet eigenlijk al het werk) en is naderhand doodmoe. De groepsleider kan ook op een andere manier de groepsdynamiek ongebruikt laten, bijvoorbeeld omdat zij zich er niet van bewust is of ervan uitgaat dat de groepsdynamiek niet belangrijk is. Dat leidt vroeg of laat tot moeilijkheden, omdat groepsdynamiek er *altijd* is en eenvoudigweg niet genegeerd *kán* worden. Ik geef daarvan een voorbeeld.

Enige tijd na de start van een voorlichtingsgroep over depressie bij een ggz-afdeling voor ouderen merkt de net begonnen groepsleider/gz-psycholoog dat de groepsleden met weinig enthousiasme aan de gesprekken deelnemen. Zij reageert hierop door haar best te doen om meer uit te leggen en de voorlichting nog duidelijker te brengen. Maar zonder resultaat. Het energieniveau van de groepsgesprekken blijft laag en het aantal groepsleden dat actief deelneemt, wordt eerder kleiner dan groter. De onvrede bij de groepsleden wordt voelbaar. Als ook de opkomst afneemt, besluit de groepsleider advies te vragen aan een ervaren collega. Deze weet ook niet waarom de groep zo lauw reageert, maar hij adviseert de groepsleider om de thema's een keer te laten rusten en het gedrag van de groepsleden met hen te bespreken.

Zeer gespannen voert de groepsleider dit plan in de volgende bijeenkomst uit. Na een korte stilte ontstaat een gesprek waaraan meer groepsleden deelnemen dan in de eerdere bijeenkomsten het geval was. Zij brengen verschillende meningen over de groep naar voren. Op zich vinden de meeste deelnemers de informatieve thema's nuttig, maar ze duren wat te lang. Ze willen graag tijd overhouden om informatie met elkaar uit te wisselen over hoe ze met de gevolgen van depressie omgaan en welke problemen ze daarbij tegenkomen. De groepsleider is blij met de heldere informatie en besluit aan het eind van de bijeenkomst de diverse reacties te gebruiken voor een aanpassing van de werkwijze.

Het is dus belangrijk voor elke groeps- of teamleider om groepsprocessen als een realiteit onder ogen te zien en hiermee bekend en vertrouwd te raken. Dan zal zij deze niet meer hoeven te controleren of te onderdrukken. Zij zal paradoxaal genoeg ervaren dat ze meer controle over de groep heeft wanneer ze de groepsdynamiek wat kan laten gaan dan wanneer ze deze onder de duim probeert te houden. De groepsleider zal merken dat zij van deze groepsdynamische processen kan profiteren, juist door ze eerst toe te laten en ruimte te geven.

De groepsdynamiek leren benutten: de groep als instrument

Groepsbehandeling werkt dankzij de combinatie van specifieke factoren en algemene factoren. De specifieke factoren komen voort uit de door de groepsbehandelaar gehanteerde methode, die bij de werkwijze in de taakorganisatie hoort. De algemene factoren

komen voort uit de groep zelf, en dan met name uit de groepsdynamische processen en structuren. Denk aan een behandeling met cognitieve gedragstherapie (CGT) die in een groepsvorm toegepast wordt. Zo'n behandeling geeft goede resultaten dankzij de toegepaste CGT-technieken, maar ook dankzij de veiligheid, cohesie, de juiste normen en de interactieve mogelijkheden van de groep. De methode is het therapeutische beïnvloedingskader; de groep met haar processen is het instrument. Zonder een goed groepsinstrument werkt de CGT-methode niet of onvoldoende. De algemene factoren bij groepsbehandeling, de groepsdynamische processen, zijn dus een voorwaarde voor een productieve combinatie van methode en groep.

Dit geldt evenzeer voor teams. Naast de doelgerichte samenwerkingsstructuur zijn ook in teams de algemene groepsprocessen van grote invloed. Een team met een optimale cohesie en tolerante cultuur voor interactie en creativiteit levert betere resultaten dan een team waarin remming en angst overheersen.

Groepsprocessen kunnen ook negatief uitwerken. Ze kunnen de taak van een groep of team versterken, maar ook ernstig tegenwerken. Denk bijvoorbeeld aan een onveilig team waarin niemand zijn mond durft open te doen, of een projectgroep waarin een machtsstrijd destructief werkt voor de taak. Om die reden moet elke professionele groepsbehandelaar en teamleider leren hoe zij negatieve groepsprocessen kan herkennen, zodat ze die vervolgens kan ombuigen of begrenzen, maar bovenal hoe zij waardevolle groepsprocessen kan verwelkomen en benutten voor de taak van de groep of het team.

De spontane groepsdynamiek biedt veel praktische toepassingen om de taak van een groep of team te ondersteunen. Dat kan op drie manieren.

Ten eerste zorgt de *groepsdynamiek* voor de stuwkracht, de energie, en dus de *autonomie* waardoor de groep marcheert. Vergelijk bijvoorbeeld een team waarin energie en creativiteit zorgen voor nieuwe ideeën met een team dat afwachtend is en weinig ondernemend. De groepsdynamiek is een belangrijke motor, die zorgt voor beweging, vitaliteit en ontwikkeling: allemaal energie die we niet verloren willen laten gaan en waarvan we kunnen profiteren. Groepsleden maken dankzij hun interactieve dynamiek de groep tot een zelfstandig en levend sociaal geheel dat daardoor een heel eigen kracht kan ontwikkelen.

Ten tweede zijn de spontane groepsprocessen waardevol voor het leren in behandelingsgroepen. Ze zorgen voor de voeding van die leerprocessen. Dankzij de spontane groepsdynamiek brengen groepsleden eigen materiaal in en reageren ze spontaan op de inbreng van anderen. In dit verband helpt het om de groep (of het team) te zien als een 'informatieverwerkend systeem' (Swogger, in Durkin, 1981). Hoe meer informatie er wordt ingebracht, hoe meer het 'systeem' van groepsleden wordt geprikkeld om

die informatie te verwerken. In een groep die zo functioneert reageren de deelnemers spontaan en associatief op elkaar, waardoor een keten van interacties ontstaat die allerlei leerzame informatie voortbrengt. Denk aan de deelnemer van een behandelingsgroep voor mensen met contactproblemen die opgewonden vertelt dat hij het gisteren met zijn vriendin heeft uitgemaakt. Dit roept veel reactie op (en reactie op reactie), zoals medeleven, vragen naar de reden, associaties over de eigen partnerrelatie, een discussie over single zijn, angst voor verlating en bindingsangst, herinneringen aan oude relaties, de betekenis van partnerrelaties, enzovoort. In spontane processen ontstaat veel informatie waar groepsleden over gaan nadenken en van kunnen leren.

Ten slotte zorgen de groepsprocessen ervoor dat de leerprocessen in een groep goed beklijven en goed zijn toe te passen in de buitenwereld. Dankzij de levendige groepsdynamiek is de groep een miniwereld die lijkt op de echte wereld (Yalom & Leszcz, 2005). De leerprocessen hebben daardoor een natuurlijke kwaliteit, zodat de resultaten makkelijk beklijven én goed overdraagbaar zijn op de echte wereld. Zo zijn vaardigheden die groepsleden in een socialevaardigheidstraining leren, gemakkelijk te vertalen naar de thuissituatie.

Redenen genoeg dus om die groepsprocessen als een groot goed te koesteren voor onze groepen en teams in de zorg en ze niet tegen te gaan, te veronachtzamen of weg te stoppen. Gelukkig bestaat hierover veel kennis en valt de kunst van het gebruiken van de groepsdynamiek te leren. Het is het motto van dit boek: *handig worden met groepsprocessen, ze slim leren benutten voor de groepstaak, en vaardig worden in het sturen van je groepsinstrument*. De belangrijkste gereedschappen daarvoor, de gerichte taakorganisatie, proces technieken en verantwoordelijk leiderschap, komen in het boek doorlopend aan de orde.

Gezonde groepsprocessen in een FACT-team

In een werkbespreking van een FACT-team binnen een instelling voor verslavingszorg komt maatschappelijk werkende Mira met een gebaksdoos binnen en zet die midden op tafel. 'Ben je jarig Mira?', vraagt sociotherapeut Bas. Mira: 'Nee hoor. Er is iets anders wat we mogen vieren.' 'Wat dan?', vraagt sociotherapeut Kefa. Mira: 'We bestaan deze week een jaar en ik vind dat we dat mogen vieren!' 'Wat goed van je Mira! Ik heb er nog aan gedacht, maar was het in de drukte weer vergeten', zegt regiebehandelaar Melle. Mira: 'Ik vind dat wij het hartstikke goed doen. We werken heel hard, onze samenwerking is heel prettig, en we helpen onze klanten volgens mij heel goed.' Melle: 'Je hebt helemaal gelijk. Ik vind dat we een heel goed team zijn, waar inderdaad hard wordt gewerkt en waar ook gelachen kan worden. Ik ben trots op dit team!'

Groep, individu en groepsprocessen

Groepen en groepsprocessen zijn belangrijk voor de individuele deelnemers, maar dat geldt ook andersom: individuen zijn ook belangrijk voor de groep. Zo kan de groepstaak een stimulans krijgen dankzij de juiste deskundigheid van een individuele professional, maar ook de groepsprocessen kunnen van het individu profiteren. De persoonlijkheidskenmerken van de deelnemers bevorderen bijvoorbeeld de ontwikkeling van de groepsprocessen. Denk aan personen die zich goed kunnen hechten, en daarmee de cohesieontwikkeling faciliteren. Of neem de ontwikkeling van rollen, die onmogelijk kan plaatsvinden zonder de diversiteit van de persoonlijkheden in een groep. En denk aan personen die durven contact maken en samenwerken, en zo de interactie bevorderen. Het zal ons bij de selectie van deelnemers voor onze groepen en teams niet lukken om alleen maar ‘teamplayers’ of ‘groepsdieren’ te vinden, en dat hoeft ook niet, want een deelnemer kan juist ook leren een teamplayer te *worden*, maar het is wel prettig om er voldoende van in huis te hebben. Het belang van de groep voor het individu en andersom laat ik in het boek geregeld aan bod komen.

1.2 Deelnemers aan een behandelingsgroep leren van interacties met elkaar

De therapeutische factoren in groepsbehandeling

Dankzij de groepsdynamiek ontstaan er *interacties* tussen de groepsleden. De verschillende wensen, visies en gedachten die de groepsleden naar voren brengen, roepen evenzoveel reacties op bij andere groepsleden. Zo’n ‘heen-en-weerreactie’ tussen groepsleden noemen we een ‘interactie’ (Bales, 1950). We zien interacties ontstaan tussen bijvoorbeeld de groepsleden onderling, tussen de groepsleden en de groepsleider, en tussen de afzonderlijke groepsleden en de hele groep. Een groep bestaat dus uit talloze reeksen en netwerken van interacties. Doel van een behandelingsgroep is dat deze interacties therapeutisch werken voor elk groepslid apart. Kenmerkend voor een behandelingsgroep is dat de groepsleden van elkaar leren en niet zozeer van de groepsleider. Hoe meer de groepsleden elkaar in zo’n groep echt kunnen ontmoeten, hoe beter het is, want dan is de kans op leerervaringen groter. Ze leren ieder voor zich van de interacties die tussen hen plaatsvinden.

Groepsleden nemen gemakkelijker iets van elkaar aan dan van de groepsleider

Groepsleden kunnen niet alleen veel van elkaar leren, ze nemen ook gemakkelijker iets van elkaar aan dan van de groepsleider. Dat is een ervaringsfeit dat ik geregeld hoor van de professionals die ik in mijn cursussen groepsdynamica of groepstherapie ontmoet.

Een situatie uit een eigen behandelingsgroep staat me nog helder voor de geest. Een van de groepsleden had sterk de neiging bij feedback in de verdediging te schieten. Zijn standaardreactie was: 'Ja maar, dat zeg je nu wel, maar ik voel dat heel anders!' Toen ik hem dat patroon probeerde duidelijk te maken, reageerde hij natuurlijk weer net zo verdedigend als anders: 'Jij zegt dat ik in de verdediging schiet, maar dat is helemaal niet zo. Misschien lijkt dat zo, maar ...'

Het frappante was dat hij een kwartier later wel openstond voor een medegroepslid dat vrijwel hetzelfde tegen hem zei als ik even daarvoor: 'Je zegt bij alles wat tegen je gezegd wordt steeds: 'Ja maar ...'' Daarop reageerde het groepslid met: 'Bedoel je dat ik defensief ben? Is dat zo ...?'

In menige groep heb ik dit fenomeen met de groepsleden zelf besproken. Meestal kreeg ik dan de volgende reacties: 'Wij begrijpen elkaar beter dan jij ons begrijpt, want wij zitten in hetzelfde schuitje. Jij kent onze problemen niet.' 'Jij hebt toch een andere positie dan wij hebben.' 'Als een van ons steunend reageert, voelt dat echt; jij reageert vanuit je therapeutenrol.' En ze hebben natuurlijk gelijk. Zij zijn de lotgenoten, wij groepsleider. Daarmee is aan de andere kant niet gezegd dat we hen niet goed kunnen begrijpen. Mensen zijn we allemaal.

De leerervaringen van cliënten in groepsbehandeling zijn uitvoerig onderzocht. In diverse onderzoeken hebben onderzoekers achteraf een groot aantal cliënten gevraagd naar hun waardevolste therapeutische ervaringen in een groepsbehandeling (Yalom & Leszcz, 2005). Al die ervaringen bleken terug te voeren tot tien werkzame of therapeutische factoren (Bloch & Crouch, 1987). Deze komen voor in alle behandelingsgroepen in de zorg, al kan per groep variëren welke factoren het werkzaamst zijn. Elke factor beschrijft de ervaring die een groepslid tijdens een therapeutische interactie beleeft. In schema 1.1 beschrijven we de tien factoren.

Therapeutische factor	Ervaring groepslid
Aanvaarding	Als een groepslid ervaart door groepsleden en/of de groep geaccepteerd te worden om wie hij is, dat hij erbij hoort, zich gesteund voelt.
Universaliteit	Als een groepslid verregaande herkenning van dezelfde problemen, ervaringen, gevoelens bij één of meer groepsleden ervaart; hij merkt dat hij niet de enige is met dat probleem.
Altruïsme	Als een groepslid een positief gevoel over zichzelf krijgt nadat hij hoort dat zijn advies, reactie, ervaring de ander écht heeft geholpen.
Hoop	Als een groepslid positieve, opbeurende, succesvolle ervaringen verneemt van andere groepsleden.
Begeleiding	Als een groepslid informatie, advies en begeleiding krijgt die helpen of tot oplossingen leiden.
Leren van voorbeeldgedrag	Als een groepslid ziet hoe iemand met een soortgelijk probleem als dat van hemzelf een werkzame oplossing heeft gevonden die nieuw is voor hem.
Leren door inzicht	Als een groepslid waardevolle, bruikbare, nieuwe verbanden ziet in de eigen ervaring en gedachten.
Leren door feedback	Als een groepslid van de ander hoort hoe hij concreet overkomt. Met deze nieuwe informatie over zichzelf kan het groepslid nieuw gedrag uitproberen.
Zelfonthulling	Als een groepslid een ervaring, gevoel, fantasie of geheim deelt en zich daardoor meer begrepen voelt.
Catharsis	Als een groepslid grote opluchting ervaart nadat hij zich emotioneel even helemaal heeft laten gaan.

Schema 1.1: Tien therapeutische factoren

Hoe werkt zo'n therapeutische factor in de praktijk?

Hoe werkt nu zo'n therapeutische factor in een lopende groep? Waaraan herken je een interactie met een therapeutisch moment? Een therapeutisch moment bij een groepslid kunnen we herkennen aan de *emotionele expressie* waarmee zo'n moment altijd gepaard gaat. We zien en horen dan bijvoorbeeld verbazing, verwondering of opluchting bij het groepslid dat iets nieuws en waardevols ontdekt. Groepsleden zeggen dan bijvoorbeeld

iets als ‘Goh, ik wist niet dat zoiets mogelijk is, dat ga ik ook uitproberen’, ‘Meen je dat echt? Ik sta er verbaasd van!’ of ‘Jee, dat lucht op, ik dacht dat het veel erger was’. Een therapeutisch moment heeft altijd een min of meer ontregelende uitwerking.

Hoe gaat dat leren van elkaar precies in zijn werk? Groepsleden leren van elkaar dankzij informatie-uitwisseling bij de thema's, oefeningen en gesprekken in hun groep. In de onderlinge interacties ontstaat nieuwe informatie waarmee de groepsleden hun voordeel kunnen doen. Als een groepslid zich wil openstellen, kan hij nieuwe informatie opnemen en gaan verwerken. Komt de nieuwe informatie echt binnen bij een groepslid, dan zien we dat aan de emotionele expressie van het kwartje dat valt, de opluchting of verbazing, of juist aan het gevoel van op het verkeerde been gezet te worden. Dan spreken we van een *therapeutische ervaring* of *leerervaring*. Zo'n therapeutische ervaring bij een individueel groepslid is altijd een *ontregelend moment van reflectie en emotie tegelijkertijd*. Leren van elkaar in een behandelingsgroep is zowel een cognitief als een emotioneel proces. Als een groepslid korte tijd later op een therapeutische ervaring terugkomt, is dat een goed teken. Daaruit blijkt dat de therapeutische ervaring sterk genoeg is geweest om die vast te houden en vanbinnen te verankeren. Of het nieuw geleerde uiteindelijk beklijft, is weer afhankelijk van de volgende stap, namelijk de verwerking en integratie van de nieuwe informatie door het individuele groepslid. Vaak is herhaling van soortgelijke leermomenten daarbij nodig. Stel dat we een groep observeren of deelnemers achteraf interviewen. We kunnen dan elke waargenomen of gerapporteerde therapeutische ervaring onderbrengen bij een van de therapeutische factoren. De ervaring van het ene groepslid past bijvoorbeeld duidelijk bij 'Leren door inzicht', en de ervaring van het andere groepslid duidelijk bij 'Aanvaarding'. Hieronder twee voorbeelden van een leerervaring.

Leren dankzij universaliteit en leren van voorbeeldgedrag

John volgt een socialevaardigheidstraining, omdat hij altijd barst van de spanning als hij onder de mensen is. Hij kan zich niet voorstellen dat er mensen zijn die zich net zo beroerd voelen als hij tijdens bijvoorbeeld een verjaardagsfeestje. Iedereen ziet hoe het John oplucht als Ireen vertelt dat ze dat precies zo voelt. Hij voelt zich nu minder alleen, het geeft hem hoop. Daarbij is hij oprecht verbaasd over de oplossingsstrategie van Ireen. Hij ziet namelijk dat Ireen er anders mee omgaat dan hij dat doet. John wil het meteen oefenen in een rollenspel.

DEEL 2

DE GROEP BEÏNVLOEDEN

4 Een groep leiden

4.1 Inleiding

Elke groepsleider wil haar groep of team zó leiden dat die resultaat oplevert. Dit hoofdstuk gaat over de groepsleider en over de verschillende beïnvloedingsmiddelen die zij daarvoor heeft. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Leiderschap en leidinggeven.
- Hoe krijgt een groepsleider invloed.
- Het basisgereedschap van de groepsleider.
- De persoonlijkheid van de groepsleider.

4.2 Leiderschap en leidinggeven

Chemers (in Nijstad, 2009) definieert leiderschap als ‘een proces van sociale (relationele) invloed waarbij één persoon in staat is om hulp van anderen te krijgen voor de uitvoering van een gemeenschappelijke taak’ (vertaling door auteur). ‘Leiden en volgen’ is een relationeel verschijnsel dat spontaan ontstaat in het groepsproces. We spreken dan van informeel leiderschap. Informeel leiderschap kennen we allemaal uit ons dagelijks leven: in elke groep – of het nu een reisgezelschap is of een team dat meedoet aan een pubquiz – ontpopt zich na verloop van tijd een informele leider die probeert te sturen, waarbij de rest (in eerste instantie) gaat volgen.

Naast informeel leiderschap bestaat er ook formeel leiderschap. In de doorgaans hiërarchisch georganiseerde gezondheidszorg is het leiderschap van groepen en teams vrijwel altijd formeel vastgelegd, met bijpassende formele titels, zoals die van directeur, sociotherapeut, behandelcoördinator, teamleider, groepstherapeut, regiebehandelaar, manager, mindfulnesscoach, enzovoort. Bij formeel leiderschap is van tevoren vastge-

legd dat er een formele rol nodig is voor iemand die leidinggeeft aan de groep. Een formele leidersrol brengt een formeel omschreven bevoegdheid tot beïnvloeding van de groep en de deelnemers met zich mee, zoals de bevoegdheid om opdrachten te geven, samenwerking te coördineren, en soms de macht om een deelnemer uit de groep te zetten of uit het team te ontslaan.

In de wetenschap van de organisatiekunde noemen we die formeel vastgelegde bevoegdheid het ‘formele mandaat’. Daartegenover kennen we het informele, uit het proces voortkomende mandaat, dat het ‘relationele mandaat’ wordt genoemd (Cauffman, 2003). Hierbij gaat het om de invloed die de groepsdeelnemers de leider geven, niet omdat het formeel moet, maar omdat ze die persoon als leider *willen* volgen.

In de praktijk is er bijna altijd – met uitzondering van zelfsturende teams – sprake van een combinatie van formeel en informeel leiderschap. Leiderschap kan nooit zonder dat informele, relationele mandaat. Een formeel mandaat heeft als voordeel dat het duidelijkheid biedt over wie er officieel verantwoordelijk is als leidinggevende, maar echte invloed heeft een formele leider pas in combinatie met het relationele mandaat. Dat krijgt een groepsleider niet zomaar; zij zal het moeten verdienen. Dat brengt ons bij de vraag hoe de groepsleider aan haar invloed – haar gezag – komt, en welke factoren daaraan bijdragen.

4.3 Hoe een groepsleider invloed krijgt

Hoe komt het dat sommige leiders weinig moeite hoeven te doen om invloed te krijgen, terwijl het anderen maar moeilijk lukt? Daar zijn meerdere factoren voor verantwoordelijk. In deze paragraaf bespreken we de zes voornaamste: (1) de formele leiderschapsrol, (2) kundigheid in relaties en groepsprocessen, (3) vakinhoudelijke deskundigheid, (4) organisatiedeskundigheid, (5) de groepsleider als model, en (6) persoonlijke factoren. Als leider hoef je die niet allemaal in huis te hebben, maar er meer dan één bezitten is toch wel handig.

De formele leiderschapsrol

Elke groep en elk team in de gezondheidszorg functioneert in de context van een organisatie (afdeling voor forensische psychiatrie, psychogeriatrisch centrum, ggz, verslavingszorg, jeugdzorg, enzovoort). De groepsleider maakt deel uit van die organisatie, en haar groepsleiderschap komt voort uit die officiële positie en haar mandaat om invloed uit te oefenen. Deze positie wordt altijd georganiseerd in een formele rol. Die duidelijkheid over wie verantwoordelijk is als leidinggevende is prettig voor alle partijen: de

cliënt en de organisatie weten wie ze moeten aanspreken bij wensen of problemen. De groepsleider is de ‘baas’ van de groep. Zij zet de groep op en is verantwoordelijk voor het resultaat ervan, zowel tegenover de groepsleden als tegenover de organisatie die de groep in het leven heeft geroepen. Die formele positie geeft een groepsleider gezag en autoriteit. Bij het opzetten van de groep, bij het vormgeven van de taakorganisatie, bij het selecteren van nieuwe groepsleden, en als de voortgang van de groep in gevaar dreigt te komen, kan de groepsleider terugvallen op haar formele leidersrol en directief leidinggeven vanuit gezag en autoriteit. Vanuit haar formele positie bewaakt de groepsleider de randvoorwaarden voor de functionaliteit van en de veiligheid in de groep. Mocht bijvoorbeeld blijken dat de groep toch niet het goede antwoord is op de klachten van een bepaald groepslid, dan is het altijd haar verantwoordelijkheid om dat groepslid te helpen de groepsbehandeling te stoppen en te zorgen voor een goed alternatief. En als enkele groepsleden zich niet meer veilig voelen in de groep, dan is het haar taak de veiligheid in de groep te herstellen.

Het komt voor dat een groepsleider, bijvoorbeeld uit onzekerheid, haar formele mandaat aarzelend gebruikt. Dat is doodzonde. Onzeker leiderschap schept onduidelijkheid rondom de taakuitvoering en kan onwenselijke processen doen ontstaan. Haantjes in een team ruiken hun kans bij een zwakke leider, waardoor verwarring ontstaat en negatieve gevoelens als rivaliteit worden uitgelokt. Mijn advies luidt daarom: als je de formele leidersrol hebt, neem die rol dan ook met overtuiging op je en maak er gebruik van.

Kundigheid in relaties en groepsprocessen

Hiervoor beschreef ik het relationele mandaat, oftewel de invloed die de groepsleider krijgt geschonken van de deelnemers. Hoe werkt dat? Wat maakt dat mensen in je groep zich aan jou binden, je willen volgen en met je willen meewerken? Een belangrijke factor is heel simpel: vriendelijkheid. We kennen dit allemaal uit het dagelijks leven: als een medewerker van de klantenservice je niet vriendelijk helpt of je probleem niet serieus neemt, ga je de volgende keer naar een andere (web)winkel. Cialdini (2014) vond dat vriendelijkheid, respect en aanvaarding heel belangrijk zijn voor klanten om trouw te blijven aan een bedrijf. In behandelingsgroepen zijn vriendelijkheid, respect en aanvaarding misschien nog wel van groter belang. Als cliënten zich serieus genomen en aanvaard voelen, zullen ze gemakkelijker meewerken.

Relationele invloed haalt een leider ook uit ‘handig en bekwaam’ zijn in relaties. Een leider die kennis heeft van de groepsdynamica, op methodische wijze de groepsdynamiek weet te benutten, en goed relaties en groepsprocessen kan hanteren, heeft een streepje voor op iemand die daartoe niet in staat is, en wint daarmee aan invloed. Goe-

de scholing is om deze reden voor elke groepsprofessional een must (Booij, in NVGP, 2019).

Vakinhoudelijke deskundigheid

Vakinhoudelijke deskundigheid is een volgende belangrijke invloedsfactor voor een leider. Volgens de sociale-identiteitstheorie (Turner, 1994) heeft elke groep een eigen, specifieke identiteit. De deelnemers die deze typische eigenschappen zelf goed kennen of er veel over weten krijgen vanzelf al gezag en leiderschap (Karakowsky & Siegel, in Nijstad, 2009). Bij een vriendengroepje dat geregeld samen voetbal kijkt, heeft degene die zelf op hoog niveau gevoetbald heeft, automatisch meer gezag. In de gezondheidszorg werkt het niet anders. Een expert op het gebied van stemmingsstoornissen wordt gemakkelijker gevolgd als groepsleider van een depressiebehandelingsgroep dan iemand zonder die kennis. Dit is een van de redenen waarom tegenwoordig in de gezondheidszorg veel wordt gewerkt met professionals met ervaringsdeskundigheid. Van een professional die het zelf heeft meegemaakt neem je makkelijker iets aan dan van een niet-ervaringsdeskundige.

Meestal is de groepsleider als professional deskundig ten aanzien van de doelgroep. Deze expertise is belangrijk vanwege de speciale kenmerken van de doelgroep, waarmee de groepsleider rekening moet houden bij het opzetten en begeleiden van bijvoorbeeld een gezondheidszorggroep. In de opzetfase kan de groepsleider haar deskundigheid benutten om de juiste vorm van groepsbegeleiding uit te denken en te organiseren. Dankzij haar kennis weet zij niet alleen wat de stoornis of het probleem veroorzaakt, maar ook welke groepsaanpak bij de doelgroep werkt. Zo moet een ergotherapeut bij het opzetten van een huiskamergroep voor mensen met NAH (niet-aangeboren hersenletsel) bij de taakorganisatie rekening houden met de cognitieve beperkingen van die patiënten. De werkwijze zal veel structuur moeten hebben, en in de taakuitvoering zal ruimte moeten zijn om informatie vaak te herhalen. Ook in een lopende groep komt de kennis over de doelgroep van pas. In elke groep komen momenten voor waarop de groepsleider haar kennis dienstbaar kan maken aan de therapeutische leerprocessen die gaande zijn. Zij kan bijvoorbeeld informatie geven over de achtergrond van een stoornis of probleem, of zij kan helpen verbanden te leggen tussen gebeurtenissen die zich in de groep voordoen. In sommige groepen speelt de vakinhoudelijke kennis over de doelgroep de hoofdrol in de uitvoering van de groepstaak. Dat is bijvoorbeeld het geval bij een voorlichtingsgroep die als doel heeft om de groepsleden te leren met hun ziekte of probleem om te gaan. In dergelijke groepen is de diagnostische en therapeutische knowhow over de ziekte extra van belang en heeft de groepsleider met haar kennis een extra belangrijk aandeel in de taakuitvoering.

DEEL 3

GROEPSPROCESSEN STUREN

Inleiding

Handleiding voor de praktijk

Dit derde deel gaat over het sturen van groepsprocessen. Achtereenvolgens komen de processen cohesie, relatiepatronen, ontwikkeling, normen, rollen en beëindiging aan de beurt, elk als onderwerp van een eigen hoofdstuk. Eerst beschrijf ik zo concreet mogelijk de specifieke theorie die over het procesonderwerp bekend is, om die vervolgens naar praktisch toepasbare kennis te vertalen. In elk hoofdstuk is een 'Handleiding voor de praktijk' opgenomen. Daarin laat ik zien hoe je elk groepsproces met de drie basistechnieken kunt sturen en benutten voor de taak van behandelingsgroepen en zorgteams.

De drie basistechnieken

Bij elk procesonderwerp zien we hoe de groepsleider de drie basistechnieken die ik in hoofdstuk 4 introduceerde, kan gebruiken om het proces te sturen: *organisatietechniek* voorafgaand aan de groep, en de combinatie van *gesprekstechniek* en *relatie- of houdingstechniek* tijdens de groep. De belangrijkste technische handelingen vat ik telkens in een kader samen. In de tekst geef ik de verschillende technieken onderscheidend aan: de organisatietechniek in gewone letters, de passende gesprekstechniek *cursief* en de passende relatie-/houdingstechniek volgens de Roos van Leary in KLEIN KAPITAAL.

7 Interactielijnen en relatiepatronen

7.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 legde ik uit wat interactie is, en hoe we die kunnen begrijpen aan de hand van het model van Leary. Dit hoofdstuk bespreekt waarom interactie zo belangrijk is in een groep of team in de zorg, hoe interactie werkt, en hoe we er gebruik van kunnen maken. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Het belang van interactie.
- Interactie waarnemen.
- Interactielijnen en -patronen.
- Handleiding voor de praktijk: interactie sturen.

7.2 Het belang van interactie

In hoofdstuk 2 definieerde ik ‘interactie’ als gedrag bij de één dat gedrag bij de ander oproept en vice versa. Menselijke interactie vindt altijd tegelijkertijd op twee manieren plaats – met woorden (verbaal) en met gedrag, houding en toon (non-verbaal) – en kent talloze uitdrukkingsvormen (Bales, 1950). Enkele voorbeelden: een groepslid gaat in debat met een collega met een uitgesproken mening, een teamlid heeft een vraag, waarop een ander teamlid een antwoord geeft, een groepslid lacht, waarop de andere groepsleden meelachen, een groepslid reageert beledigd op de feedback van een ander groepslid, een teamlid gaat demonstratief achterover zitten nadat de voorzitter zijn voorstel negeert. Telkens een intermenselijke actie en reactie die bij elkaar horen. Deze spontane wisselwerkingen ontstaan doordat de groepstaak van de deelnemers vraagt om samen te werken. Onderlinge interactie is het basiswerk dat groepsleden in de bijeenkomsten met elkaar moeten verrichten, en is dus een essentiële voorwaarde voor een goed resultaat.

In de interacties informeren, beïnvloeden en overtuigen de deelnemers elkaar. In interacties ontstaan de therapeutische ervaringen waarvan de groepsleden het moeten hebben, zoals een teamvergadering interactie nodig heeft om tot een besluit te komen.

Interactie en communicatie

Alhoewel ze uit verschillende theoretische stromingen komen, overlappen de concepten interactie en communicatie elkaar. 'Communicatie' komt uit de informatietheorie, waar het de betekenis heeft van informatieoverdracht tussen een zender en een ontvanger (Shanon, in Berta, 2011). Het is niet verwonderlijk dat 'communicatie' is meegenomen naar de domeinen van de psychologie en de zorg, omdat informatieoverdracht bij het menselijk contact zo belangrijk is. Ook onze groepen en teams in de zorg zijn ondenkbaar zonder de uitwisseling van informatie.

Net als bij het begrip 'interactie' wordt in de communicatieleer onderscheid gemaakt tussen het verbale en het non-verbale aspect (Watzlawick, 1973). In de communicatieleer wordt het verbale aangeduid met 'inhoud' (de inhoudelijke betekenis van de woorden) en het non-verbale met 'betrekking' of 'relatiedefinitie'. Ik vat het begrip 'interactie' in dit hoofdstuk breed op en includeer daarin alle kenmerken van het begrip 'communicatie'. Voor de eenduidigheid gebruik ik in dit boek voor alle menselijke wisselwerkingen het woord 'interactie'.

Interactie is niet alleen het vehikel voor de taakgerichte leerervaringen, maar ook de 'motor' en 'smeerolie' voor het ontstaan van de groepsprocessen. Zonder de wisselwerkingen tussen de deelnemers kunnen groepsprocessen zich niet ontwikkelen. In het vorige hoofdstuk liet ik bijvoorbeeld zien hoe onmisbaar interactie is voor het ontstaan van cohesie.

Interactie is niet alleen de basis voor de samenwerking tussen de groepsleden, maar ook hét werkinstrument van de groepsleider. De eerder besproken gesprekstechniek en relatietechniek zijn *interactionele* technieken. Door zich in de groepsinteracties te voegen en deze vervolgens te sturen, kan de groepsleider doelgerichte leerervaringen en de procesontwikkeling actief bevorderen.

Samenvatting

- Interactie is tussenmenselijke actie en reactie, gedrag bij de één dat gedrag bij de ander oproept en vice versa.
- Interactie is verbaal en non-verbaal.
- Interactie is de basis voor het taakgerichte werk in elke groep.
- Interactie is de ‘motor’ en ‘smeerolie’ voor de groepsprocessen.
- Interactie is bovendien het basisinstrument van de groepsleider.

7.3 Interactie waarnemen

Hoe nemen we interactie waar?

Interactie vindt altijd zowel met woorden als met gedrag plaats. Non-verbaal gedrag, onze lichaamstaal, kent een rijke variatie aan uitdrukkingsmogelijkheden. Ze omvat gedragingen als de uiterlijke verschijning, lichaamshouding, (hand)gebaren, gezichtsuitdrukking, oogcontact en toon van de stem (Mehrabian, 2009/1972). Het non-verbale aandeel is aanzienlijk, mogelijk wel vijftig procent, al bestaan hier geen exacte cijfers over (Duursma, 2010). Ondanks het grote aandeel van non-verbale interactie moet het belang daarvan ook weer niet worden overdreven. Taal blijft voor informatieoverdracht en afstemming in onze groepen en teams in de zorg onontbeerlijk.

De twee aspecten van interactie nemen we op verschillende manieren waar. Het verbale deel van de interactie nemen we waar met ons verstand; het non-verbale deel met onze zintuigen, ons gevoel. Omdat het non-verbale aspect in interactie zo’n omvangrijk aandeel heeft, is die zintuiglijke waarneming extra belangrijk. We *zien* de interactie tussen twee groepsleden, *horen* de gevoelsmatige lading in de verbale uitwisseling. Als de interactie met veel opwinding gepaard gaat, *ruiken* we soms de fysiologische reacties. En als we mogen aanraken, *voelen* we de lijfelijke spanning. Om deze interactiesignalen, die soms heel subtiel kunnen zijn, op te pikken, moet de groepsleider al haar zintuigen gebruiken en de eigen gevoelsmatige signalen serieus nemen als bron van informatie.

Buiten haar eigen zintuigen en gevoelswaarneming beschikt de groepsleider over nóg een antenne van formaat: de groepsleden. Zij zitten nog veel meer *in* de groep dan de groepsleider zelf, en zien de subtielste interacties van hun medegroepsleden vaak eerder. Als de groepsleider de deelnemers ziet en vertrouwt als medewaarnemers, kan zij van deze belangrijke observatiebron gebruikmaken.

De beste waarnemers zijn meestal de stillere groepsleden. Door hun stille houding en vaak wat perifere positie zijn ze de natuurlijke observatoren van de groep. Daardoor

kunnen ze goed objectief waarnemen wat er in de interacties allemaal gebeurt. Het komt niet zelden voor dat een groepsleider wordt verrast door de opmerkzaamheid en gedetailleerde, rake waarneming van groepsleden.

Interactie waarnemen door een medegroepslid

Een ambulante afdeling voor jeugd-ggz kent een protocollaire trainingsgroep voor jongeren met verlegenheidsproblemen. De bijeenkomsten worden gekenmerkt door geremdheid en stiltes. De groepsleden vermijden oogcontact en reageren amper spontaan op elkaar. Dylan is een van de meest verlegen jongens in de groep, maar aan een oefening oogcontact durft hij inmiddels wel mee te doen. De groepsleider/gz-psycholoog vraagt Dylan hoeveel spanning op een schaal van 1 tot 10 hij voelde tijdens de oogcontactoefening met Xander. Dylan antwoordt: 'Nou, 3 of 4 misschien. Ik voelde niet echt veel spanning of zo.' 'En wat merkte jij bij Dylan, Xander?', vraagt de groepsleider vervolgens. 'Volgens mij ging het wel soepel bij Dylan.' Dan ziet de groepsleider Marieke fronsend naar Dylan kijken. Hij vraagt: 'Waar kijk jij naar, Marieke?' Ze antwoordt: 'Ik zie zweetdruppeltjes op zijn voorhoofd, dus volgens mij was je wel wat gespannener dan een 2, Dylan!' Dylan: 'Nou, eh, ik weet niet. Misschien. Maar eerlijk, ik ben me er niet echt bewust van.'

Waarnemen met ons gevoel doen we in ons dagelijks leven vanzelfsprekend en natuurlijk. Waarnemen met ons gevoel als professioneel instrument gaat minder vanzelf. De warwinkel van interacties die een groep vertoont, is voor beginnende groepsleiders vaak moeilijk te doorzien. Het is in zo'n situatie niet ongebruikelijk de groepsleider te zien terugvallen op de zekerheid van verstandelijke informatie, zoals kennis. Denk aan een teamlid dat steeds licht geïrriteerd op iedereen reageert, terwijl hij inhoudelijk heel wijze dingen zegt. De teamleider die alleen met haar verstand waarneemt, hoort weliswaar de inhoudelijke wijze boodschap, maar mist de geïrriteerde gevoelsmatige ondertoon van de interactie. Het verstand helpt in zo'n geval dus onvoldoende, want interacties kom je vooral via het gevoel op het spoor. Interactie waarnemen vergt dus durven vertrouwen op je zintuiglijke (gevoelsmatige) informatie.

Verschillende waarnemingsperspectieven

Groepsverschijnselen kunnen we vanuit drie perspectieven waarnemen. Ten eerste kunnen we de groep als geheel als perspectief nemen; we richten onze focus dan op verschijnselen die de hele groep betreffen. Dit perspectief hebben we besproken in hoofdstuk 6, omdat cohesie een typisch groep-als-geheelverschijnsel is dat past bij dit

waarnemingsperspectief. Een tweede focus die we kunnen hanteren is het individuele perspectief; als we vanuit dat perspectief naar een groep kijken, letten we speciaal op de verschijnselen die bij elk individueel groepslid horen. Voor dit hoofdstuk echter is het derde perspectief van waaruit we groepsverschijnselen kunnen waarnemen interessant, namelijk het *interactionele perspectief*. Dit perspectief houdt in dat we focussen op de interactie tussen twee groepsleden. Hierna licht ik dat toe.

Het is bij interactie waarnemen belangrijk *waar* we naar kijken. Omdat we zo gewend zijn naar het individu te kijken, gaat de waarneming via het interactionele perspectief ons niet meteen gemakkelijk af (Goudsblom, 2000). We zijn snel geneigd *in* de groepsleden te kijken, terwijl we bij interactie *tussen* de groepsleden moeten kijken. Daarmee bedoelen we dat de groepsleider in staat is de individuen naar de achtergrond te laten 'faden' om te focussen op de *relatie* tussen twee of meer individuen.

Een voorbeeld. Stel dat twee teamleden almaar tegen elkaar praten en elkaar telkens niet begrijpen. De groepsleider kan zich dan richten op één teamlid en zien hoe dat teamlid steeds bozer wordt. Maar zij kan ook wat afstand nemen en de focus richten op beide teamleden samen, op hun miscommunicatie. Dan kan het haar bijvoorbeeld opvallen hoe beide teamleden niet naar elkaar luisteren en dus alleen maar zenden en niet ontvangen. Als de groepsleider de Roos van Leary erbij neemt, kan zij de interactie daarin scoren (de beide teamleden interacteren bijvoorbeeld vanuit een LEIDENDE positie) en die zo nog beter begrijpen.

Wisselen van waarnemingsperspectief

Een groepsleider moet in staat zijn soepel te wisselen van waarnemingsperspectief. Soms is van belang wat er bij een individu gebeurt en concentreert de groepsleider zich op wat zich *in* dat individu afspeelt. Als de anderen daarop reageren, kan zij ervoor kiezen het individu naar de achtergrond te laten gaan en de interactiekant naar voren te halen. Is het passend, dan kan zij de focus ook nog veranderen richting groepsniveau. Dit noemen we *wisselen van waarnemingsperspectief*.

Wisselen van waarnemingsperspectief is een van de belangrijkste observatievaardigheden van een professional die met groepen werkt. Omdat reflectie vaak een onderdeel is van de werkwijze in groepsbehandeling en zorgteams, is het vermogen om te helikopteren, op metaniveau naar de groep te kijken, en te wisselen van waarnemingsperspectief, een tool van betekenis. Een groepsleider die dat kan, wint aan inzicht in wat er speelt en ziet aangrijpingspunten om te handelen. Kiest de groepsleider ervoor om heel dicht bij de groep te zijn, er midden in te zitten, dan kan zij de sfeer goed voelen. Neemt de groepsleider meer afstand, dan kan zij de groep als geheel zien. En ertussenin geeft zicht op de interacties tussen de deelnemers. De groepsleider moet durven variëren in

afstand. Van binnen naar buiten, en andersom, of juist afstand bewaren en achteroverleunen. Ook letterlijk: met haar stoel wat meer in of uit de groep.

Het wisselen van waarnemingsperspectief is niet alleen een observatiekwaliteit, maar ook een hulpmiddel voor de techniek. Elk waarnemingsperspectief correspondeert met een gerichte gesprekstechniek: bij het groep-als-geheelperspectief past de groepsinterventie, bij het individuele perspectief de individueel gerichte interventie, en bij het interactionele perspectief past de interactioneel gerichte interventie. Verderop in dit hoofdstuk kom ik daarop terug.

Wisselen van interactioneel naar individueel waarnemingsperspectief

In een groep SOLK-patiënten raken Xander en Elise telkens weer vruchteloos met elkaar in conflict. Xander ergert zich kapot aan Elise, omdat ze de groep niet erg serieus neemt, terwijl hij de groep juist zo belangrijk vindt. De ontdekking dat zijn jarenlange neklachten komen door de spanning van allemaal opgekropte boosheid, was een enorme eyeopener. Elises verzetshouding stoort hem mateloos, ze bagatelliseert de groep. Zij weet zeker dat men nog eens een lichamelijke oorzaak zal vinden voor haar hevige hoofdpijnen. Ze ergert zich op haar beurt enorm aan Xander, die braaf doet wat de groepstherapeut vraagt.

Als ze weer eens in de strijd blijven hangen, komt de groepstherapeut tussenbeide. Zij sluit met haar interventie eerst aan bij het interactionele perspectief en schakelt dan over naar het individuele perspectief om te onderzoeken of daar meer winst is te halen: 'Xander en Elise, stop eens even. Dat jullie elkaar weten te vinden in de strijd is inmiddels wel duidelijk, maar hebben jullie een idee van wat dat gevecht over jezelf zegt? Over jou als persoon, Xander? En over jou, Elise?' Na enige stilte zegt Elise: 'Ik kan het niet accepteren dat geen enkel specialistisch onderzoek bij mij ook maar iets heeft opgeleverd. Daar ben ik zó teleurgesteld over. Dat het met iets anders te maken kan hebben, dat vind ik zó moeilijk te aanvaarden.'

Taak- en proceskant van de interactie zien

In hoofdstuk 3 legde ik uit hoe nuttig het is als een groepsleider taak en proces tijdens de groepssamenwerking weet te onderscheiden. Dat geldt ook voor de interactie die met de taak dan wel het proces samenhangt. Omdat de taak het uitgangspunt van de groep is, is de taakkant van de interactie – kort gezegd de taakinteractie – vaak het eerste waarop we zijn gericht. We zien hoe de groepsleden samenwerken en de dingen doen die de taak voorschrijft, bijvoorbeeld een huiswerkopdracht bespreken, elkaar tips geven, of, in een teamvergadering, meningen uitwisselen.

De taakinteractie zien en herkennen is belangrijk voor de groepsleider. Aan de concrete taakinteractie kan zij namelijk afmeten of de groep goed bezig is, of de groepsleden doen wat ze moeten doen. De taakinteractie is de concreetste vertaling van de groepstaak en daarmee een duidelijke maatstaf voor het functioneren van de groep. Daarom beschreef ik in hoofdstuk 3 hoe belangrijk het is dat de groepsleider bij het organiseren van een groep de taakinteracties nauwkeurig omschrijft en nieuwe groepsleden uitlegt welke taakinteracties zij van hen verwacht. Daarbij is niet alleen de *concreetheid* in de beschrijving van de te verwachten taakinteractie van belang, maar ook de *uitgebreidheid*. Vaak worden verschillende interacties verwacht en is het goed die allemaal te beschrijven en uit te leggen. In bijvoorbeeld een indicatieoverleg over de aanname van nieuwe patiënten in een behandelingsgroep wordt van de deelnemers verwacht dat ze tijdens de bespreking hun meningen bespreken, reageren op elkaars visies en gezamenlijk tot een besluit komen. Als deze interacties uitblijven, weet de groepsleider dat er onduidelijkheid over of weerstand tegen de taak in het spel is.

Besluitvorming dankzij interactie

Een team van verpleegkundigen in de psychogeriatrie moet een zomervakantierooster maken. Dat is elk jaar weer een klus, omdat er steeds meer verpleegkundigen kinderen hebben en in de schoolvakantietijd weg willen. Ook dit jaar krijgt de zorgcoördinator het rooster niet rond. De teamleider besluit er een overleg aan te besteden, om samen naar oplossingen te zoeken. Daarbij wil hij de zorgcoördinator uit de wind houden. Die is te goed voor het team en heeft de neiging zelf alle gaten te dichten, waardoor hij naast zijn reguliere vakantie nog drie weken opgespaard verlof heeft. Teamleider Burak opent de werkbespreking: 'Goedemorgen allemaal, laten we aan de slag gaan. Er zijn enkele agendapunten en ik begin met het meest heikele punt: het vakantierooster. Ben heeft jullie een rooster rondgestuurd en daarin kun je zien dat week 31 en week 32 een probleem geven. Dan komen we zowel overdag als bij de avond- en nachtdienst twee mensen tekort. Ik wil met jullie samen kijken hoe we dat kunnen oplossen. Jasmin: 'Ik snap het probleem niet Burak. We kunnen toch twee collega's uit de flexpool inhuren?' Teamleider: 'Dat zou kunnen Jasmin, maar dat kost ons veel geld, en dat hebben we niet. Dus hoe lossen we dit met elkaar op?' Ben: 'Ik zou natuurlijk mijn vakantie kunnen omzetten, dan zou ik in week 31 kunnen werken.' 'Lijkt me ook geen oplossing Ben, jij moet eerder meer dan minder vakantie opnemen. En ik dacht dat we afgesproken hadden dat jij nu even niet in dit gat zou springen.' Ben: 'Klopt, maar ik vind het zo vervelend dat we het niet rondkrijgen, en ...' Burak: 'Laten we proberen dit samen op te lossen. Dit team is tot zoveel in staat, dit moeten we ook aankunnen.' 'Meral: 'Ik

wil eventueel wel ruilen hoor, ik heb nog geen plannen gemaakt. Alleen ik wil niet ieder jaar buiten de schoolvakantie vrije dagen op moeten nemen. Vorig jaar heb ik dat ook gedaan en voor mij als single heb ik die vrijheid meer dan de ouders met kinderen, maar het voelt onvrij als ik niet ook een keuze heb.' Selin: 'Dat geldt voor mij ook, mijn man is heel flexibel, dus we zijn niet aan de schoolvakanties gebonden, maar net als Meral wil ik nu best wel inspringen, maar niet elk jaar.' Teamleider Burak: 'Fijn, Meral en Selin, praktisch gezien hebben we het voor dit jaar opgelost, maar jullie zeggen nog iets anders, namelijk dat we moeten zoeken naar een regeling waardoor niet telkens dezelfde collega's het vakantieprobleem oplossen.' Jasmin: 'Inderdaad.' Stefan: 'Ik weet dat ze op afdeling C een digitaal jaarsysteem hebben waar ze tevreden over zijn. Dat geeft meer mogelijkheden om ieders wensen mee te wegen.' Burak: 'Ben, kun jij zo verder?' Ben: 'Zeker, en ik ga ook bij afdeling C kijken, hoe ze het daar doen.' Burak: 'Mooi. Dan kunnen we naar het volgende agendapunt.'

Behalve de taakkant kent elke interactie een proceskant, namelijk de karakteristieke manier waarop de groepsleden de taakinteractie met elkaar uitvoeren. Die unieke, eigen manier heeft niks met de taak te maken, maar komt voort uit de mensen zelf, uit hun ervaringen, achtergronden, denkwerelden en karakters. Soms valt deze manier van interactie nauwelijks op, omdat de groepsleden zich nog niet zo persoonlijk tonen.

Dat gebeurt bijvoorbeeld in het begin van een groep als de groepsleden zich nog aangepast gedragen. Als een groep wat langer bestaat, durven groepsleden echter meer zichzelf te zijn. Dan gaat de persoonlijke manier in de groepsinteracties duidelijker opvallen. Die gaat zich namelijk herhalen. Zo kunnen de uitdagende grapjes van twee groepsleden tijdens de samenwerking gaan opvallen, of de commanderende toon waarop een groepslid anderen telkens benadert, of de geestige manier waarop iemand de dingen altijd zegt. We voelen dan dat zulke interacties niks met de taak te maken hebben, maar wel met de personen. Spontane uitingen als grapjes, kritiek, gekwetstheid, gedrevenheid zijn normale persoonlijke bijverschijnselen van de taakuitvoering.

Deze persoonlijke kant bij de taakuitvoering (de proceskant) hoort erbij en is meestal prettig. Het zorgt voor persoonlijke spontaniteit en betrokkenheid en geeft fleur aan de samenwerking in de groep. Dit is alleen maar goed, zolang de interactie de taakuitvoering niet gaat domineren. Twee groepsleden kunnen bijvoorbeeld zo'n hekel aan elkaar krijgen dat al hun aandacht uitgaat naar hun persoonlijke conflict. De taak raakt voor hen dan helemaal buiten beeld. Voor beiden is de persoonlijke manier van interactie, de persoonlijke strijd of winnen van elkaar, prioriteit geworden, ten koste van de taak. In zo'n geval lopen niet alleen de directbetrokkenen, maar de hele groep het risico dat het

groepsresultaat eronder gaat lijden. De groepsleider zal dan moeten ingrijpen om het evenwicht tussen taak en proces te herstellen, zodat de taak weer voorop komt te staan.

Een heftig conflict dat de taak geheel verdringt

In een van mijn psychotherapiegroepen binnen een ggz-deeltijdafdeling voor persoonlijkheidsstoornissen raakten twee vrouwelijke cliënten op een onverwacht moment heftig met elkaar in conflict. Eén van hen, laat ik haar Chiara noemen, deed nog maar net aan de groep mee, maar begon zichzelf steeds meer te tonen. Chiara kreeg daarvoor veel waardering en bevestiging van de andere groepsleden.

Eén vrouw, ik noem haar Suzan, zweeg zó nadrukkelijk dat ik haar vroeg wat zij ervan vond. Zij richtte haar antwoord niet aan mij maar aan Chiara, en begon haar er ongenadig van langs te geven. Er deugde maar weinig aan Chiara: ze was onecht, achterbaks, een slijmjurk, enzovoort. Voordat ik ertussen kon komen, gaf Chiara repliek. Ook aan Suzan deugde niks. Ze was een betweter, arrogant, en zo meer. Het conflict escaleerde snel. Het riep zoveel angst in de groep wakker dat een groepslid mij vroeg: 'Willem, wil je dit alsjeblieft stoppen?' En dat heb ik gedaan, want deze interactie was niet meer constructief.

Omdat ik zo verbaasd was over de plotselinge heftigheid, ben ik daarop in de volgende zitting teruggekomen. Toen bleek dat de twee vrouwen elkaar kenden uit een opleiding van een jaar eerder, waarbinnen een heftige persoonlijke vete was ontstaan. Bij de binnenkomst van Chiara in de groep hadden zij hun bekendheid met elkaar verzwegen. Hun conflict bleek zo moeilijk bespreekbaar te zijn dat na verloop van tijd hun gezamenlijke aanwezigheid in de groep onhoudbaar was. Ik heb toen voor Chiara (de laatst binnengekomene) een andere groep gevonden, waarin zij haar therapie heeft voortgezet.

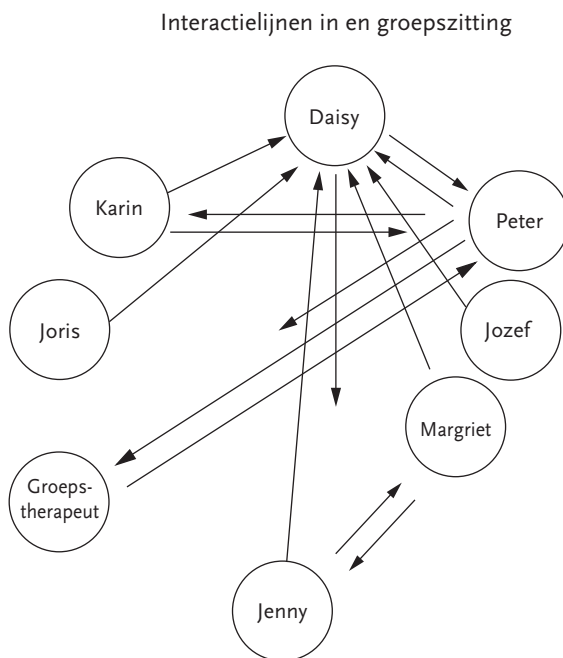
De eerste tekenen van interactie herkennen: lijnen zien

Als interactie op gang komt, kan de groepsleider na enige tijd voelen tussen welke deelnemers de interactie speelt. Aan voorzichtige signalen ziet en voelt zij de betrokkenheid en de wederkerige reacties op elkaar, negatief of positief. Voorbeelden van negatieve signalen zijn: van elkaar wegstijven, lelijke blikken uitwisselen, demonstratief zuchten, met spottende blik kijken als de ander spreekt, afstand houden. Voorbeelden van positieve signalen zijn: telkens bevestigend op elkaar reageren, geregeld oogcontact hebben, glimlachen naar elkaar, geregeld naast en dicht bij elkaar zitten.

Als deze positieve of negatieve signalen sterk genoeg worden, gaat de groepsleider de interactiespanning tussen bepaalde groepsleden voelen alsof er een *verbindingslijn*

tussen de betrokkenen ontstaat. Zo kan in een beginnende groep de interactie uitgroeien van heel voorzichtige non-verbale signalen tussen bepaalde groepsleden tot meer verbale bevestigingen en vervolgens tot meerdere opeenvolgende verbale en non-verbale reacties op elkaar. De beginnende interactielijnen ‘zien’ is handig voor de groepsleider. Het zijn voor haar dé aanknopingspunten om de interactie in een groep te bevorderen.

De groepsleider kan de door haar waargenomen interactielijnen na een groepszitting uittekenen en zo een beeld krijgen van het ontluikende interactionele veld van de groep. Zo’n grafische weergave van interactielijnen wordt in de sociale psychologie een ‘sociogram’ genoemd.⁹ Het kan een totaalindruk van een groepszitting betreffen, maar kan ook een specifiek moment van interactie weergeven. In figuur 7.1 staat een voorbeeld van zo’n weergave achteraf, gebaseerd op het volgende tekstvoorbeeld. De groep is weergegeven als een kring van groepsleden. Tussen de groepsleden zijn interactiepijlen getekend. Deze geven aan wie tegenover wie interactief is geweest. Elke pijl geeft een richting aan van de interactie. Een pijl naar het midden van de groep betekent dat dat groepslid zich voornamelijk tot de hele groep heeft gericht.



Figuur 7.1: Interactielijnen in een groepszitting verbeeld in een sociogram

⁹ Het sociogram en de bijbehorende tak van wetenschap, de sociometrie, zijn bedacht door groepsdynamici-
caponier Jacob Moreno (Moreno, 1934; <http://www.groepsdynamiek.nl/sociogram.html>).

model. In de beginfase van zo'n behandeling helpen de strakke regels en de commando-structuur de bewoners te onwennen van hun gebruikersrol en het bijbehorende verslavingsgedrag. Omdat dat meestal diep is verankerd in de persoon en zijn leefwijze, zijn strakke relatiepatronen in het begin juist bevorderlijk in zo'n verslavingssetting.

Een relatiepatroon kan zó sterk worden dat er fixatie ontstaat. Elke bewegingsruimte is dan verdwenen. De deelnemers houden elkaar krachtig in het interactiepatroon gevangen. Daaruit ontsnappen lukt dan niet meer zonder hulp van anderen. In de zorg komen we deze patronen bijvoorbeeld in de psychiatrie tegen bij mensen met persoonlijkheidsproblematiek. Mensen met heel sterk slachtoffergedrag en mensen met een sterke reddershouding weten elkaar daarin feilloos en snel te vinden. De afhankelijkheidsverhoudingen die daarbij ontstaan, zijn vaak moeilijk te doorbreken.

Meestal zijn gefixeerde relatiepatronen voor geen enkele groep gezond. Ze blokkeren de ontwikkeling binnen de individuen en na verloop van tijd binnen de hele groep. Zeker in groepen in de gezondheidszorg, waarin het individu zo belangrijk is, is beweeglijkheid in de interactie en samenwerking noodzakelijk voor een goede taakuitvoering.

Samenvatting

- Interactie in de groep nemen we met onze zintuigen waar.
- Er zijn drie waarnemingsperspectieven, waarin een groepsleider kan wisselen: kijken naar het individu, de groep als geheel zien, of de focus verleggen naar een interactie.
- De interactie tussen de groepsleden kent een taakgerichte en een procesgerichte kant.
- Het begin van interactie in een groep laat zich zien in opdoemende interactielijnen.
- Interactie ontwikkelt zich in de loop van de groep en krijgt dan meer structuur.
- Interactie in een gevorderde groep uit zich in duidelijk zichtbare, repeterende relatiepatronen.

7.4 Handleiding voor de praktijk: interactie sturen

Hoe beïnvloeden en benutten we interactie in de praktijk van onze groepen en teams in de gezondheidszorg? We bekijken in deze paragraaf hoe de groepsleider interactie in een groep kan sturen, in eerste instantie om die te bevorderen of juist af te remmen, om de interactie vervolgens te benutten voor de taak.

7.4.1 Invoegen of de ‘tussenkomst’

Elke groepsleider wil natuurlijk het proces (en daarmee de groep) in de gewenste richting sturen. Hoe kan zij de interactie meesturen? Daarvoor moet zij eerst zien ‘in te breken’ in de interactie tussen de groepsleden, ertussen zien te komen. De groepsleider doet dat door zich *in te voegen*, dat wil zeggen zich te mengen tussen de groepsleden. Dat kan zij dankzij de dubbelrol die ze heeft. De groepsleider is niet alleen leider, maar ook zelf deelnemer en speler in het interactionele veld. Dat biedt haar de mogelijkheid om via de *deelnemerrol* het interactionele veld binnen te gaan en de interactie tussen de groepsleden van binnenuit in de gewenste richting te sturen.

Een techniek die daarbij goed werkt, is wanneer de groepsleider ‘toestemming vraagt om binnen te komen’. Dat gebeurt altijd met een letterlijke vraag, maar is ook mogelijk door de naam van een groepslid op een vragende manier uit te spreken en de toestemmende reactie even af te wachten. Doorgaans past bij invoegen de gesprekstechniek *vragen* met een gelijkwaardige (MEEWERKENDE) houding. De vraag vertraagt de interactie, waardoor er ruimte ontstaat voor de groepsleider om in te voegen.

Elke interventie is natuurlijk een onderbreking van de interactie tussen de groepsleden. De Vlamingen spreken daarom van ‘tussenkomst’. Eigenlijk is dat een mooier woord dan het gebruikelijke woord ‘interventie’. Het drukt mooi uit wat er gebeurt en heeft dezelfde betekenis, maar met een minder zware connotatie. De groepsleider probeert met haar vraag een opening in de interactie te maken om ertussen te komen, waarop de groepsleden haar kunnen toelaten of niet.

Invoegen door de teambegeleider

Een team discussieert al een hele tijd over een plan om de intakeprocedure eenvoudiger te maken, maar is de draad van het gesprek kwijt. Eén teamlid, Jaden, is veel aan het woord. De teambegeleider ziet steeds meer deelnemers non-verbaal afhaken. Hij besluit ertussen te komen. Teambegeleider: ‘Mag ik even tussendoor komen, Jaden?’ Het is even stil. Jaden: ‘Eh ... natuurlijk.’ Teambegeleider: ‘Kunnen jullie het gesprek nog volgen?’ Ireen: ‘Hè hè, eindelijk iemand die het durft te zeggen. Ik ben al een half uur de draad kwijt!’

Invoegen door de groepsleider

Er ontstaat een heftige discussie met Floris, die onverwacht suggereert dat hij wil stoppen omdat hij de groep niet nuttig vindt. Groepsleider: ‘Floris?’ Floris: ‘Eh ... Ja?’

Groepsleider: 'Begrijp ik nu goed dat jij wilt stoppen met deze groep?' Floris: 'Nee, dat klopt niet. Zo heb ik het niet bedoeld, want ...'

7.4.2 Interactie bevorderen

Vooraf het ontstaan van interactie vergemakkelijken

Interactie is zo belangrijk dat de groepsleider die gerust mag bevorderen. Dat begint al voorafgaand aan de groep. De groepsleider kan het ontstaan van interactie vergemakkelijken door van tevoren te zorgen voor optimale voorwaarden. Hoe duidelijker de taakorganisatie, hoe gemakkelijker het proces, dus ook interactie, kan ontstaan. Als deelnemers weten en snappen wat van hen verwacht wordt, zullen ze sneller interactief worden (zie paragraaf 7.3, 'Interactie waarnemen').

Interactie (de groep) op gang helpen met de groepsuitnodiging

Als een groep voor het eerst bijeen is, is het heel normaal dat de groepsleden weinig initiatief nemen en afwachten wat er gaat gebeuren. De groepsleider moet als formeel leider het voortouw nemen. Zij kan de groepsleden welkom heten, met elkaar laten kennismaken, nog eens duidelijk maken wat de bedoeling van de groepstaak is, en daarbij uitleggen welke interacties van hen worden verwacht.

Als dat allemaal achter de rug is, komt het moment waarop de groepsleden zelf aan het werk moeten, dat zij het initiatief moeten gaan nemen. Of het nu gaat om een geprotocolleerde opdracht of om een open groeps gesprek: de groepsleden moeten in beweging komen en met elkaar in interactie treden. Hoe krijg je op zo'n moment een groep onbekenden met elkaar aan de praat? Hoe breng je als groepsleider de interactie op gang?

Gelukkig kan de groepsleider hierbij helpen door gebruik te maken van de techniek van de *groepsuitnodiging*. Hiermee nodigt zij de groep op kordate toon uit met een eenvoudige, maar duidelijke zin die drie kenmerken heeft:

1. De zin benadrukt een overgang.
2. De zin legt de verantwoordelijkheid bij de groep.
3. De zin is altijd een groepsinterventie (een individuele vorm werkt niet, omdat die de interactie met de groepsleider stimuleert, en niet die tussen de groepsleden).

Behalve met gesprekstechniek stuurt de groepsleider dit overgangsmoment met haar houding. Tijdens het uitspreken van de groepsuitnodiging maakt zij een open gebaar met haar armen naar de groep (alsof zij iets bij de groep neerlegt), gaat vervolgens duidelijk achterover zitten, zwijgt, en ontwijkt tijdens de stilte de op haar gerichte ogen door haar blik even op iets anders te richten. Ze kijkt bijvoorbeeld even naar buiten of naar

haar tas op de grond. Iedereen voelt dan dat de groep aan zet is, en meestal duurt het dan niet lang voordat een groepslid de stilte doorbreekt.

Deze effectieve techniek om de groep aan de praat te krijgen is ook op heel veel andere momenten in een groep bruikbaar, bijvoorbeeld wanneer een groep een oefening of eindresultaat evalueert of een gezamenlijk besluit moet nemen, of nadat de groepsleider een nieuw taakonderdeel net heeft uitgelegd. In schema 7.1 staat een samenvatting van deze techniek en enkele voorbeelden.

Bij de start interactie op gang brengen met de groepsuitnodiging	
Gesprekstechniek (verbaal)	Relatietechniek (houding en toon)
De groepsleider <i>nodigt</i> de groep collectief <i>uit</i> met één stellende of vragende zin (altijd met een groepsinterventie).	Om haar invloed te doen gelden, spreekt de groepsleider tijdens de groepsuitnodiging op kordate toon (LEIDEND/HELPEND), waarna zij duidelijk achterover gaat zitten, zwijgt en wat wegstijgt (intensief oogcontact met de groep vermijdend).
Enkele voorbeelden van een groepsuitnodiging: 'Ik ben benieuwd wat er nu bij jullie leeft.' 'Ik ben lang genoeg aan het woord geweest, nu is het jullie beurt.' 'We kunnen nog heel lang praten over hoe het zou zijn, maar ik denk dat jullie het maar moeten gaan uitproberen.' 'Ga je gang, zou ik zeggen.' 'Wat vinden jullie nu van hoe het loopt in deze groep?' 'Ik vraag me af hoe jullie deze oefening vonden.' 'Ik ben benieuwd naar wat jullie aan deze bijeenkomst hebben gehad.' 'Hoe komen jullie hier uit?'	

Schema 7.1: Bij de start interactie op gang brengen met de groepsuitnodiging

Interactie bevorderen

Als interactie op gang komt, kan het geen kwaad als de groepsleider die stimuleert. Gebruikelijk is dat groepsleden zich in het begin aarzelend opstellen in de onderlinge interactie en zich vooral richten op de groepsleider. In een beginnende groep verwachten groepsleden vanzelfsprekend dat de interactie vooral tussen hen en de groepsleider zal plaatsvinden. Deze verwachting hangt samen met het beeld van groepsleiders en hulpverleners als autoriteiten, en in elke beginsituatie willen we die graag volgen.

Om deze verwachting te vervangen door het beeld van het onderlinge gesprek, is het nodig dat de groepsleider twee ogenschijnlijk tegenstrijdige dingen doet: ten eerste niet te veel reageren op het individuele appel van de groepsleden op haarzelf, en ten tweede actief helpen de interactie tussen de groepsleden te bevorderen. Het is de *soort* activiteit van de groepsleider die hierbij het verschil maakt. Als zij elk appel van een groepslid persoonlijk honoreert, bevordert ze de afhankelijkheid van de groep in plaats van de spontane interactie tussen de groepsleden. De groepsleider doet er dus goed aan niet meteen elke vraag te beantwoorden, het afhankelijke appel van groepsleden te negeren, en haar blik naar de andere groepsleden te wenden. Want vaak volgen de groepsleden die blik, zodat zij zich vanzelf ook op elkaar gaan richten.

Als de groepsleider de groepsleden wél aandacht wil geven, kan zij dat het best doen door zich te richten op de interactie tussen de leden zelf. Elke voorzichtige handreiking van een groepslid naar een ander groepslid is een mogelijkheid voor de groepsleider om aan te haken. Dan is er sprake van een beginnende interactielijn, zoals die is besproken in paragraaf 7.2. Deze interactielijn is hét aanknopingspunt voor de groepsleider om interactie te bevorderen.

Het grote belang van verbinden

Interactie is de bron van het werk in een groep of team. Geen wonder dat ‘verbinden’ een van de effectiefste technieken is. Ik ben niet de eerste die deze interactiebevorderende interventie concreet omschrijft. Yalom et al. (2005) beschrijven hoe interactiestimulerend het werkt door een vraag over een groepslid via een ander groepslid – ‘via de band’ – te stellen, en groepstherapeut Ormont (1990) noemt zijn interactiebevorderende interventie ‘bridging’. Een verbinding maken tussen drie personen heet in de systeemtherapie ‘triadisch interveniëren’ (Hoijtink, 2001).

De belangrijkste techniek die zij dan kan toepassen, is de gesprekstechniek *verbinden*. Omdat de groepsleider dan best actief mag zijn, past daarbij het best een *HELPENDE* houding. De essentie van deze techniek is dat de groepsleider de interactielijn versterkt door de zender én de ontvanger bij naam te noemen en de boodschap van de zender aan de ontvanger te herhalen (meestal vragend). Daarbij trekt de groepsleider met zijn hand in de lucht een lijn van de zender naar de ontvanger. Zij benadrukt daarmee de interactielijn die zij belangrijk vindt; ze trekt die als het ware over. Vrijwel altijd gaat de interactie tussen de genoemden dan verder, en dat is precies de bedoeling. Een eenvoudiger vorm van verbinden is wat ik noem ‘de vraag via de band’. De groepsleider stelt in dat geval

een vraag aan groepslid B over groepslid A (zie de voorbeelden hieronder). Ondanks de actieve techniek en houding van de groepsleider stimuleren deze combinatie technieken juist de interactie *tussen de groepsleden*.

Voorbeelden van verbinden

‘Rob, zeg jij eigenlijk tegen Mira: “Het maakt me kwaad hoe je tegen Bas doet!”?’
(groepsleider trekt lijn van Rob naar Mira)

‘Sjaak, is jouw boodschap naar Marlies misschien: “Als jij zo doet, vind ik het veel prettiger om met je samen te werken!”?’

‘Vraag jij mij om daar iets aan te doen, Karin?’ (groepsleider trekt lijn van Karin naar zichzelf)

‘Zeg het maar tegen Donald, Anna ...’ (groepsleider wijst naar Donald)

‘Je knikt, Sara. Wat wil je Karin en Piet daarmee zeggen?’ (groepsleider trekt lijn van Sara naar Piet en Karin)

‘Wat denk jij Khalid? Hoe kijkt Resie tegen John aan?’ (triadisch verbinden)

‘Wat vinden jullie van het verhaal van Marie?’ (via de band)

‘Heb jij een idee, Albert-Jan, wat er in Arzu’s hoofd omgaat?’ (via de band)

‘Is het voorstel van Roger een goed idee? Wat vinden jullie?’ (via de band)

Ter afwisseling is ook stilte van de groepsleider op dit soort momenten een waardevolle prikkel om interactie tussen de groepsleden uit te lokken. De groepsleider ziet vaak dat wanneer ze even wacht met haar visie te geven, zelfs al kijken de groepsleden haar vragend aan, de stilte vanzelf doorbroken wordt. Er is bijna altijd wel iemand in de groep die het initiatief neemt en zijn zegje doet. Op dat soort momenten durven ook de andere groepsleden iets in te brengen en loopt de interactie weer vanzelf, zonder dat de groepsleider heeft ingegrepen.

De groepsleider gebruikt hiervoor de gesprekstechniek *ruimte geven met stilte*. Die stilte is niet alleen ruimtegevend bedoeld, maar dient ook als een prikkel om interactie uit te lokken. Door de stilte loopt de spanning op, die een groepslid na verloop van tijd doorbreekt. Bij zo’n stilte past als relatietechniek het best een afwachtende houding, dus MEEWERKEND en ondertussen rondkijkend (monitoren).

Deze combinatie van technieken bevordert de spontane interactie tussen de groepsleden in hoge mate. Ze draagt bij aan het gevoel van de groepsleden dat zij zelf kunnen en mogen sturen in de groep, en daarmee aan de ontwikkeling van een zelfstandige groep. In schema 7.2 staat een samenvatting van de combinatie van technieken waarmee de groepsleider de interactie bevordert.