
10 Rolgedrag in de groep

10.1 Inleiding

Onder normale omstandigheden ontstaat in een groep na verloop van tijd een stabiele groepsdynamische structuur. Deze structuur geeft houvast aan de complexe processen die binnen een groep plaatsvinden. Behalve normen zijn *rollen* wezenlijke onderdelen van die groepsdynamische structuur. Bij normen gaat het om structuren op groepsniveau, bij *rollen* om structuren op individueel niveau. Dit hoofdstuk gaat over rollen en rolgedrag in groepen. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- ▷ Wat is een rol
- ▷ De functie van rollen
- ▷ Hoe werken rollen in de praktijk: rolzuiging
- ▷ Ontstaan en ontwikkeling van rollen
- ▷ Negatieve rolontwikkeling: rolfixatie en rolvervaging
- ▷ Rolrepertoire van de groepsleider
- ▷ Handleiding voor de praktijk: rolgedrag sturen

10.2 Wat is een rol

Waarneming van rolgedrag

Stel dat u als observator de ontwikkeling van een groep enige tijd volgt. Wat neemt u dan waar? Een beginnende groep maakt op een observator meestal een weinig gedifferentieerde indruk. U ziet de groep aan het werk; details springen niet in het oog. Als u dezelfde groep na enige tijd opnieuw observeert, zult u verrast zijn over hoezeer de *individuele groepsleden* u ineens opvallen. Zij hebben elk een eigen deeltaak gekregen in de taakuitvoering van de groep. Elk groepslid is te herkennen aan gedrag dat bij een taakonderdeel hoort. Eén groepslid let bijvoorbeeld op de uitvoering van de groepstaak, terwijl een ander groepslid zorgt dat iedereen voldoende aandacht krijgt.

Als u de groep blijft observeren, ziet u niet alleen de taakverdeling nog duidelijker worden, maar gaat u ook *personen* zien. U ziet dan bijvoorbeeld dat het taakgerichte groepslid een heel precies persoon is die soms wat dwingend kan overkomen. En het zorgende groepslid ontpopt zich als een buitengewoon vriendelijk iemand die steeds meer sympathie bij u oproept.

In een (normale) groep versmelten de individuen dus niet geheel met de groep. Ze gaan zich na verloop van tijd juist meer manifesteren. Hoe langer we naar dezelfde groep kijken, hoe makkelijker we dat individuele

gedrag in groepsverband kunnen herkennen en voorspellen. Dat komt omdat het zich steeds duidelijker herhaalt. Wat we zien zijn rollen in de groep.

Rollen zorgen voor leven in de groep

Rollen maken een groep levendig. We zien de mensen, de karakters, en op de 'bühne' van de groep kan tussen die karakters soms een heel theater ontstaan. In een van mijn groepen in de GGz-deeltijdbehandeling voor persoonlijkheidsstoornissen zat een man van middelbare leeftijd. François (namen zijn gefingeerd) geheten. Bij zijn entree kwam hij op iedereen meteen sympathiek over. Al snel kreeg hij een duidelijke rol in de groep, misschien het best aangeduid met 'de Charmeur'. Hij gedroeg zich heel innemend, zeker tegenover de dames in de groep. Hij hield de deur voor hen open en was voor iedereen altijd belangstellend. Omdat François zo vriendelijk en behagend was, groeide de sympathie voor hem en werd zijn rol steeds sterker. Hij ging de groep domineren en ging veel ruimte innemen door zijn belangstellende vragen en de reacties daarop.

In de groep zat ook een enorme tegenpool van François. Durk, een stugge Friese garagehouder, begon zich in toenemende mate aan François te ergeren. Een confrontatie kon op den duur niet uitblijven. Het was Durk die François op een zeker moment flink confronteerde met zijn gemaniëerde showgedrag. Dat hing hem mijlenver de keel uit. François was compleet van zijn stuk, niet gewend aan tegenspel in deze groep. Nadat hij de confrontatie had verwerkt, kon hij met behulp van de groep en mij zijn gedrag beter onder ogen zien. Hij bleef innemend, maar kon ook de somberheid die daaronder zat weggestopt tonen en bespreken. Zijn overdreven rolgedrag nam in de loop der tijd af, omdat dat als verhulling niet meer nodig was.

Wat is een rol?

Rollen en rolverdelingen ontstaan overal waar mensen elkaar ontmoeten. In de samenleving kennen we daarvan talloze voorbeelden, zoals de rollen van arts en patiënt, leraar en leerling en hartsvriendin en hartsvriendin. Zonder dat dat nu zo bewust gaat, maken we als het ware afspraken over standaardgedrag dat hoort bij de rolverdeling in zo'n relatie. Dat is nodig om de omgang met elkaar soepel te laten verlopen. Zo hoeven we al ons gedrag tegenover elkaar niet telkens opnieuw te bedenken en af te spreken. Om dezelfde reden komen we in groepen rollen tegen. Rollen ontstaan daar waar groep en individueel persoon elkaar ontmoeten. We definiëren een rol in een groep als: *een kenmerkende combinatie van gedragingen die de groepsleden in de loop der tijd van een bepaald groepslid (en het betreffende groepslid van zichzelf) verwachten*. Een voorbeeld is de rol van 'Samenvatter': het groepslid dat goed het geheel kan overzien en tot vreugde van de an-

dere groepsleden het gesprek helder weet samen te vatten als de discussie erg ingewikkeld wordt. Een rol van een groepslid wordt deels bepaald door de functie ervan in de groep en deels door de functie ervan voor de persoon zelf. Rollen komen voort uit de *combinatie van en interactie tussen* groepsdynamiek en individuele dynamiek. Ik spreek hier voor het gemak over *dubbele dynamiek*. Dit gegeven van dubbele dynamiek bij rollen loopt als rode draad door dit hoofdstuk.

Kenmerkend voor een rol in een groep is de *voorspelbaarheid* van het gedrag. Na voldoende ontstaansduur verwacht men bepaald rolgedrag van een groepslid. Het feit dat het gedrag van de groepsleden zo herkenbaar wordt, vindt men meestal prettig. Het geeft een vertrouwd en safe gevoel. De behoefte aan voorspelbaarheid leidt er soms toe dat groepsleden een karikatuur van elkaar maken. In de groepsinteracties zien we dan regelmatig hoe ze een groepslid in zijn typische rolgedrag portretteren. ‘Echt weer Joan die de touwtjes in handen neemt!’ roepen ze dan bijvoorbeeld. Of: ‘Och, daar hebben we criticaster Marie weer, hoor!’

Ik definieerde een rol als een kenmerkende *combinatie* van gedragingen. Een rol bestaat dus uit meerdere gedrags-elementen die de persoon tot een samenhangend geheel smeedt. Non-verbaal gedrag, gedrag door houding en toon, maakt daarvan een belangrijk – zo niet het belangrijkste – deel uit. Houding en toon geven een rol snel herkenbaarheid. Eerder heb ik uitgelegd hoe we de non-verbale boodschap van houding en toon waarnemen met ons gevoel. Als iemand zich in zijn rol steeds onderdanig gedraagt, of juist autoritair of heel vriendelijk, voelen we dat namelijk snel. Daarom is rolgedrag voor een belangrijk deel te begrijpen en in kaart te brengen met behulp van de Roos van Leary (zie hoofdstuk 2).

De strekking van rollen raakt aan die van normen. Zowel normen als rollen gaan over verwachtingen ten aanzien van gedrag. Bij normen gaat het om verwachtingen over collectief gedrag, over de gedragscodes waaraan iedereen zich moet houden. Bij rollen gaat het om individueel gedrag, om het typische gedrag dat je bij een enkel groepslid verwacht.

Soorten rollen

Een bekend onderscheid is dat tussen formele en informele rollen. *Formele rollen* zijn officiële rollen. Ze zijn onderdeel van de taakstructuur en brengen soms een officiële positie met zich mee. Het gedrag dat men bij deze formele rollen verwacht, is vaak vooraf omschreven. *Informele rollen* staan niet van tevoren vast, maar ontstaan spontaan. Beide soorten rollen hebben een functie in de groep en worden op persoonlijke wijze vervuld. In de gezondheidszorggroepen kennen we, behalve uiteraard de *formele* rollen van groepsleider/groepstherapeut en groepslid/patiënt (cliënt/bewoner), die van de verschillende professies, bijvoorbeeld logopedist, sociotherapeut, psychiater en groepswerker. Een voorbeeld van een *informele* rol is die

van 'Clown': het groepslid dat zorgt voor ontspanning in de groep door de groepsleden regelmatig aan het lachen te maken.

Taakgerichte versus *procesgerichte* rollen vormen een ander onderscheid. Een groepslid in een *taakgerichte* rol ondersteunt nadrukkelijk de aandacht voor de taak en taakuitvoering, een groepslid in een *procesgerichte* rol is veel meer gericht op de relaties tussen de groepsleden en de sfeer in de groep. Er zijn groepsleden die vanuit hun persoon meer affiniteit hebben met rollen die gericht zijn op de proceskant en er zijn groepsleden die de taakgerichte rollen op het lijf geschreven zijn.

Een voorbeeld van een typische taakgerichte rol is die van 'Taakbewaker': het groepslid dat bijvoorbeeld roept dat er nog een kwartier de tijd is voor twee groepsleden die nog aan de beurt moeten komen. En een typische procesgerichte rol is die van 'Thermostaat': het groepslid dat de groepsdruk aanvoelt en voorstelt om even pauze te nemen. In de volgende paragraaf zullen we zien dat iedere groep een mix van taak- en procesgerichte rollen nodig heeft.

Samenvatting

- ▷ Een rol is een kenmerkende combinatie van gedragingen die de groepsleden in de loop der tijd van een bepaald groepslid (en het betreffende groepslid van zichzelf) verwachten.
- ▷ Een rol komt voort uit de interactie tussen individuele dynamiek en groepsdynamiek: *dubbele dynamiek*.
- ▷ We kennen formele en informele rollen.
- ▷ We kennen taakgerichte en procesgerichte rollen.

10.3 De functie van rollen voor de groep en voor het individu

Functie van rollen voor de groep

De taak van een groep brengt met zich mee dat de groepsleden met elkaar moeten samenwerken. Iedereen weet uit ervaring hoe ingewikkeld dat is met een groep van bijvoorbeeld acht mensen. Het betekent met zijn achten aftasten, overleggen, onderhandelen, afstemmen en conflicten aangaan. Om deze ingewikkelde samenwerking te vereenvoudigen, ontwikkelt elke groep spontaan een taakverdeling. Niet alles hoeft door elk groepslid te worden gedaan, maar de taken kunnen over verschillende groepsleden worden verdeeld.

Als antwoord op deze taakverdeling ontstaan in de groep verschillende rollen. Dit verschijnsel noemen we roldifferentiatie: vaste groepsleden in een