

- ▷ Een groep moet meestal wennen aan een groepsleider die niet directief leidinggeeft.
- ▷ De groepsleider moet vrij zijn in een breed rolrepertoire om onverwachte situaties te kunnen hanteren.

10.8 Handleiding voor de praktijk: rolgedrag sturen

Alle procesverschijnselen ontwikkelen zich vanzelf. Dat geldt zeker voor het ontstaan van rollen in de groep. Moet de groepsleider bij de andere procesverschijnselen nog wel eens bevorderend werk verrichten, speciale bevordering van rolgedrag is minder nodig. De behoefte aan rolgedrag is zowel bij de groep als bij het individuele groepslid zo groot dat de gewenste roldifferentiatie vaak vanzelf tot stand komt. Bevestiging en beloning daarvan is in de regel voldoende.

Alleen als de groep heel geremd is en er sprake is van rolvervaging, moet de groepsleider wat actiever helpen de rolvervaging op te heffen, zodat er meer rolgedrag kan ontstaan. Stevig ingrijpen van de groepsleider bij doorgeschoten rollen is echter nodig als er gefixeerde rollen ontstaan. Bij rolgedrag sturen maakt de groepsleider gebruik van zijn inmiddels bekende technieken: organisatietechniek en de combinatie van gesprekstechniek en relatietechniek.

10.8.1 Bevordering van rolontwikkeling

Bevordering van rolontwikkeling vooraf

De mogelijkheden van organisatietechniek vooraf zijn beperkt. Omdat rollen in de spontane ontmoeting tussen individu en groep ontstaan, laten ze zich vooraf maar heel beperkt beïnvloeden. Behalve met behulp van de standaardvoorwaarden (zoals een heldere groepstaak en werkwijze) kan de groepsleider door de selectie van de groepsleden de juiste roldifferentiatie proberen te bevorderen. De ervaring wijst echter uit dat een groepsleider zelden beschikt over een voldoende aantal potentiële groepsleden om alle gewenste rollen te selecteren. Bovendien ontwikkelen rollen zich pas echt in het dynamische interactionele veld tijdens de groep. De rol die een groepslid in het intakegesprek laat zien, kan tijdens de groepsinteracties toch anders uitpakken.

Bevordering van rolgedrag in een beginnende groep

In een beginnende groep zijn de rollen van de meeste groepsleden nog niet uitontwikkeld. Wel ontstaan er meestal enkele rollen die de onzekerheid van die beginperiode wegnemen. Vaak zijn dat enigszins rechtlijnige en

dominante rollen, die in de loop van de ontwikkeling vanzelf weer verdwijnen omdat ze dan niet meer nodig zijn. Daarom is het belangrijk dat de groepsleider in deze beginperiode zorgt voor voldoende veiligheid, waardoor de rolontwikkeling kan voortgaan. De groepsleider doet dat door spontaan (rol)gedrag te verwelkomen met een uitnodigende houding (MEEWERKEND, Roos van Leary), te *spiegelen* en te *belonen* en waar mogelijk te *verbinden* met de taak of met de andere groepsleden.

Hoe de groepsleider rolontwikkeling in een beginnende groep bevordert	
Gesprekstechniek (verbaal)	Relatietechniek (houding en toon)
Groepsleider bevestigt rolgedrag actief door het te <i>spiegelen</i> , te <i>verbinden</i> met de groepsleden en de taak en te <i>belonen</i> .	Bij deze techniek past een bevestigende houding (MEEWERKEND, Roos van Leary).
<p>Twee voorbeeldinterventies:</p> <p>Groepsleider: 'Begrijp ik het goed, Jeroen, dat jij veel verantwoordelijkheid voelt voor de groepstaak? En wat me bij jou opvalt, Michel, is hoe goed jij kunt observeren.' Zich wendend tot de groep: 'Zien jullie dat ook?'</p> <p>Groepsleider: 'Volgens mij zijn jullie blij met Jans voorttrekkersrol, nietwaar?'</p>	

Schema 21: Hoe de groepsleider rolontwikkeling in een beginnende groep bevordert.

Bevordering van rolgedrag in een lopende groep

Zolang de rollen open en gevarieerd genoeg zijn en de groep aan haar taak werkt, hoeft de groepsleider niet zoveel te doen, behalve de groep en de individuen in hun rolgedrag voorzichtig te bevestigen door een uitnodigende houding (MEEWERKEND, Roos van Leary). En door *spiegelen* en *belonen* als gesprekstechniek.

Bevordering van rolontwikkeling door rolvervaging op te heffen

Soms is er te weinig roldifferentiatie. Dat kan nadelig zijn voor de taakuitvoering. In dat geval moet de groepsleider de reden (vaak angst) boven tafel zien te krijgen, die met de groep bespreken en de groepsleden uitnodigen tot meer repertoire. Dat doet hij actief en samen met de groep (HELPEND, Roos van Leary). De groepsleider gebruikt de gesprekstechnieken *confronteren*, *vragen* en *uitleggen* om de rolvervaging bespreekbaar te maken en de gesprekstechnieken *uitnodigen* en *adviseren* om nieuw gedrag op te roepen.

Bij vertrek en aanvulling in een doorlopende groep ontstaat er een uitgelezen moment voor nieuw rolrepertoire. Er vindt dan vrijwel altijd verschuiving van groepsrollen plaats. Als bijvoorbeeld de ‘Senior’ (vaak het langst aanwezige groepslid met een leidende rol) vertrekt, volgt altijd een stoelelans, met daarna veelal nieuwe posities en rollen. Dat moment kan de groepsleider ook gebruiken om de roldifferentiatie te bevorderen.

Hoe de groepsleider rolvervaging opheft	
Gesprekstechniek (verbaal)	Relatietechniek (houding en toon)
<p>Stap 1 Groepsleider <i>confronteert</i> en <i>be vraagt</i> groepsleden om te achterhalen of zij het gebrek aan rolrepertoire ook zien en hóé zij dat voelen. Hij <i>legt uit</i> waarom meer repertoire voor de taak nuttig is.</p> <p>Stap 2 Groepsleider <i>nodigt</i> actief en speels de groepsleden <i>uit</i> en <i>adviseert</i> hun nieuw rolgedrag te onderzoeken en daarmee te experimenteren.</p>	<p>Om de groep wat wakker te schudden, past hij een actieve en activerende houding (HELPEPEND, Roos van Leary) toe.</p>
<p>Drie typische interventies:</p> <p>Groepsleider: ‘Mag ik jullie wat vragen? Hebben jullie ook het idee dat in deze groep niemand gewoon eens gek mag doen?’</p> <p>Groepsleider: ‘Ik zie jou wel eens bijna boos worden, Marie. Klopt dat? Waarom houd je je dan in?’</p> <p>Groepsleider: ‘Een beetje constructieve kritiek kunnen jullie toch wel hebben, of niet dan?’</p>	

Schema 22: Hoe de groepsleider rolvervaging opheft.

10.8.2 Rolgedrag remmen

Rolfixatie opheffen

Omdat bij rolfixatie de aandacht zo naar het groepslid in de gefixeerde rol wordt getrokken, lijkt het alsof alleen hij de bron van de fixatie is. Een groepsleider kan sterk de neiging krijgen dit individuele groepslid te bewegen het rolfixatiegedrag los te laten. Dat zal echter niet lukken, omdat het gedrag van het groepslid in de gefixeerde rol altijd mede wordt veroorzaakt door de groepsdynamiek. Bij rolfixatie is eenzijdige aandacht een valkuil. Het is bij rolfixatie regel om uit te gaan van dubbele dynamiek en te kiezen voor een tweezijdige aanpak. Daarbij is het belangrijk dat de groepsleider de rolsituatie probeert fijner te diagnosticeren. Belangrijke vragen daarbij zijn:

- ▷ Hoe sterk is de rolfixatie (kan het groepslid nog uit de rol of zich verweren)?
- ▷ Wat is je indruk van het aandeel van het individuele groepslid?
- ▷ Wat is je indruk van het aandeel van de groep?
- ▷ Bevestigen groep en individueel groepslid elkaar in hun rolpositie?
- ▷ Welk thema of gevoel lost het gefixeerde groepslid op?

Als rolfixatie extreem en definitief lijkt te worden, zal dat de groepstaak gaan hinderen en schadelijk worden voor de groep en de individuele leden. De groepsleider kan deze situatie even laten gebeuren, zodat ze voor iedereen voelbaar wordt. Vervolgens moet hij stevig ingrijpen met een metagesprek, waarbij eerst de groepstaak wordt stilgelegd en het rolfixatieproces wordt besproken. Daarbij kan de groepsleider het best de volgende interventiestappen volgen:

- 1 Groep en gefixeerde groepslid *vragen* naar/*confronteren* met het fixerende interactiepatroon en het aandeel van beide partijen daarin.
- 2 Als een van de partijen geen eigen aandeel ziet, deze 'blinde' partij tactisch naar het eigen aandeel *vragen* (kan ook via de groep).
- 3 Als groepsleden iets gaan herkennen, de functie van de rolfixatie *analyseren*.
- 4 Als de dynamiek van het individuele groepslid veel invloed heeft, kan de groepsleider de groep adviseren de tegenrol niet in te nemen en *uitleggen* waarom niet.

De houding van de groepsleider hierbij is duidelijk directief (LEIDEND, ROOS van Leary). Hij kan deze interventiecyclus gerust herhalen (voet tussen deur) als groep en individu weer in de oude fixatie vervallen, wat overigens gemakkelijk gebeurt. Gefixeerde rolpatronen veranderen is moeilijk, zeker als ze al lang bestaan. Als de verandering niet meteen lukt of op moeilijkheden stuit, keren de groepsleden gemakkelijk weer terug naar het vertrouwde rolfixatiepatroon. Maar met de nodige vasthoudendheid lukt het de groepsleider in de regel uiteindelijk wel om de fixatie te doorbreken.