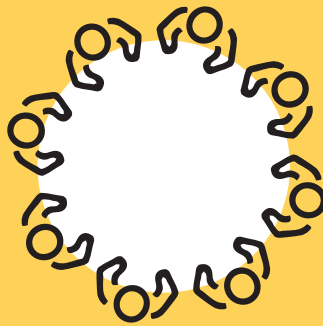


WILLEM DE HAAS

---

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

<b>Voorwoord</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>Deel 1 VOORDAT DE GROEP BEGINT</b>	<b>15</b>
<b>1 Groepsdynamiek als natuurlijke krachtbron</b>	<b>17</b>
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
<b>2 Interactie in kaart brengen</b>	<b>29</b>
2.1 Inleiding	29
2.2 De Roos van Leary: het model	30
2.3 De Roos van Leary als instrument	38
<b>3 Een groep organiseren</b>	<b>43</b>
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
<b>Deel 2 DE GROEP BEÏNVLOEDEN</b>	<b>79</b>
<b>4 Een groep leiden</b>	<b>81</b>
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
<b>5</b>	<b>Een groep sturen</b>	<b>105</b>
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
<b>Deel 3</b>	<b>GROEPSPROCESSEN STUREN</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>Groepscohesie: hechtingskrachten in de groep</b>	<b>121</b>
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
<b>7</b>	<b>Interactielijnen en relatiepatronen</b>	<b>157</b>
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
<b>8</b>	<b>Groepsontwikkeling</b>	<b>189</b>
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
<b>9</b>	<b>Groepsnormen en sociale invloed</b>	<b>223</b>
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
<b>10</b>	<b>Rolgedrag in de groep</b>	<b>255</b>
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 rolvervaging	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
<b>II</b>	<b>Beëindiging en afscheid in de groep</b>	<b>285</b>
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
<b>12</b>	<b>Diepteprocessen in de groep</b>	<b>313</b>
12.1	Inleiding	313
12.2	Angst hoort erbij	314
12.3	Vermijdingsvormen bij een groep	317
12.4	Regressie en overdracht in de groep	322
12.5	Tegenoverdracht bij en openheid van de groepsleider	326
12.6	Tegenoverdracht bij de gehele groep of het gehele team	328
	<b>Troubleshootinggids</b>	<b>331</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>371</b>
	<b>Register</b>	<b>380</b>

# Voorwoord

Twaalf jaar en zeven ongewijzigde drukken na het uitkomen van dit boek werd het hoog tijd voor een serieuze update. En die geheel herziene editie ligt nu voor je. In de afgelopen twaalf jaar is het boek intensief door mijzelf en vele anderen gebruikt voor cursussen groepsdynamica, leidinggeven aan teams en groepstherapie. Die aanhoudende belangstelling stemt me dankbaar en heeft me uitgedaagd om verdieping en verbreding aan te brengen in dit razend interessante onderwerp.

Twee meelezers hebben veel voor mij betekend tijdens het herschrijvingsproces. Rob Koks ben ik zeer dankbaar voor zijn consequente adviezen over de wetenschappelijke onderbouwing van het hele manuscript en daarnaast over zijn vakkundig meedenken over de toepassingen ervan in het werkveld. Daniël Lechner dank ik voor zijn opbouwend kritische commentaar met veel taalkundige en redactionele adviezen.

Dank ook aan Marloes van Beersum en Sandra Buijtel van Boom uitgevers Amsterdam; Marloes voor de subtiele coaching van het hele herzieningstraject en Sandra voor de begeleiding van het proeventraject.

Willem de Haas

Noordlaren, zomer 2020

# 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](mailto: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*.<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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 groepsgedrag 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 cooperatief 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 eizelgangers (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 groepsleden 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 groeps gesprekken 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.

## 6 Groepscohesie: hechtingskrachten in de groep

### 6.1 Inleiding

Groepen kunnen benutten en ons daarin kunnen bewegen zijn evolutionair verworven sociale en relationele vermogens die in ons DNA zitten (Kameda & Tindale, in Forsyth, 2017). Het complexe relationele netwerk tussen de deelnemers dat we nu ‘cohesie’ noemen, is daar wel het verbazingwekkendste voorbeeld van. Cohesie is het meest groepsachtige onderwerp dat binnen het onderzoeksdomein van de groep bestaat. Zonder samenbindende kenmerken – zonder cohesie – is er geen groep, maar slechts een los stel mensen (Bollen & Hoyle, 1990; Lewin, 1951).

Dit hoofdstuk gaat over het onderwerp groepscohesie en het nut daarvan in behandelingsgroepen en zorgteams. In dit hoofdstuk passeren de volgende onderwerpen de revue:

- Wat is groepscohesie.
- De ontwikkeling van groepscohesie.
- Groepscohesie waarnemen.
- Groepscohesie en taakprestatie.
- Handleiding voor de praktijk I: groepscohesie bevorderen aan het begin van een groep.
- Handleiding voor de praktijk II: groepscohesie benutten in een lopende groep.
- Oefeningen voor de praktijk.

### 6.2 Wat is groepscohesie

Wetenschappers zijn nog steeds in debat over de vraag wat groepscohesie nu precies is, maar over één ding is iedereen het eens: groepscohesie is een relationeel verschijnsel.

Billow (2003) noemt het ‘bonding’, Bollen en Hoyle (1990) spreken van ‘belongingness’, Burlingame et al. (2018) van ‘relationship structure and relationship quality’, Carron (1985) en Lott en Lott (1965) spreken van ‘sticking-together’, Thye et al. (2014) spreken van ‘relational cohesion’ en Leszcz en Malat (2015) van ‘interpersonal belonging and acceptance’. Daarom is het opmerkelijk dat pas relatief kortgeleden een van de belangrijkste relationele theorieën, namelijk de hechtingstheorie van Bowlby, haar intrede heeft gedaan in het onderzoek naar groepscohesie (Rom & Mikulincer, 2003; Bowlby, 1969). Mikulincer en zijn onderzoeksgroep kwamen op grond van een reeks experimenten tot de conclusie dat de hechtingstheorie van toegevoegde waarde is om cohesie te begrijpen en te verklaren. Zij ontdekten dat niet alleen een individu maar ook een groep kan fungeren als een ‘hechtingsfiguur’ waar een deelnemer een relatie mee aangaat. Als een groep voldoende cohesief is, fungeert die als een veilige plek of, zoals Bowlby het noemde, als een ‘safe haven and secure base’: een plek waar de deelnemers zich aanvaard voelen, en het gevoel hebben erbij te horen. Deze verbondenheid en aanvaarding gaan gepaard met positieve gevoelens en dat is logisch, want het gaat om existentiële menselijke verlangens. Groepscohesie is niet los te zien van ons fundamentele verlangen naar verbondenheid, aanvaarding en onze fundamentele angst om buitengesloten te worden. Het is deze relationele aanvaarding en inclusie die deelnemers in een cohesieve groep vaak als eerste en belangrijkste kenmerk ervaren en uiten. Ze zeggen dan dingen als ‘Dit is een fijne groep, want ik kan hier mijzelf zijn’, ‘Ik wil me heel graag voor dit team inzetten’, ‘In deze groep kan ik iedereen vertrouwen, en dat maakt de mensen zo prettig’, of ‘Somme collegae in dit team zijn bijna vrienden van me geworden’. Onder groepscohesie verstaan we het gehechtheidsnetwerk van een groep, en de positieve beleving daarvan door de deelnemers (Rom & Mikulincer, 2003; Bollen & Hoyle, 1990).

### **Waar komt de naam ‘cohesie’ vandaan?**

Pionier Kurt Lewin (1951) is een van de eerste onderzoekers die groepscohesie noemt. De opkomende wetenschap van de sociale psychologie spiegelde zich in de jaren vijftig van de vorige eeuw aan de natuurwetenschappen, en men gebruikte graag termen uit dat domein voor het menselijk handelen. De naam cohesie is overgenomen uit de fysica en chemie, waar die term eveneens duidt op hechtingskracht, namelijk die tussen gelijksoortige moleculen (Dion, 2000). Deze metafoer is treffend omdat ook tussen mensen forse bindende krachten werkzaam zijn. We komen een dergelijke vergelijking ook tegen in het maatschappelijk leven. Zo spreken we van ‘een goede chemie’ tussen twee mensen aan wie we kunnen zien dat ze het goed met elkaar kunnen vinden.

### *De voorwaardelijke functie van cohesie*

Cohesie is een wezenlijke voorwaarde voor het functioneren van iedere groep (Thye et al., 2014; Rom & Mikulincer, 2003). Het is een universeel gegeven dat mensen pas goed met elkaar kunnen samenwerken nadat er voldoende vertrouwen en onderlinge aanvaarding in de relatie is ontstaan. Dit geldt voor partners, dokter en patiënt, leraar en leerling, en dus ook voor onze groeps- en teamdeelnemers. Andersom geldt dat trouwens ook. Lawler (2002) toonde aan dat zakelijke samenwerkingsrelaties na verloop van tijd altijd affectieve kenmerken krijgen. Het maakt niet uit of de samenwerking zakelijk of vriendschappelijk van aard is, of de toetreding van een deelnemer vrijwillig of verplicht is: als mensen langer met elkaar samenwerken, kunnen zij niet anders dan zich persoonlijk aan elkaar binden.

In de individuele hulpverlening heeft de vertrouwensrelatie tussen hulpverlener en cliënt die voorwaardelijke functie gekregen. Groepscohesie heeft een daarmee vergelijkbare functie in groepen (Snijders, 2004; Yalom & Leszcz, 2005). De hechting van de groepscohesie zorgt voor het noodzakelijke vertrouwen, waardoor groepsleden het aandurven zich te laten zien, hun wensen naar voren te brengen, initiatief te nemen en hun nek uit te steken. Kortom: ze durven met elkaar samen te werken.

### *Hoe ontstaat groepscohesie?*

Het ontstaan van groepscohesie is een ingewikkeld proces tussen de individuele deelnemers aan een groep. In een beginnende groep is geen cohesie aanwezig. Zo'n groep is een verzameling losse individuen die elkaar nog niet kennen en dus geen band met elkaar hebben. Deze beginsituatie is voor iedere deelnemer onwennig en spannend. Ieder individu brengt zijn eigen wensen mee naar de groep om daar iets te halen, maar weet nog niet of dat met deze mensen gaat lukken. Men kan dan niet anders dan eerst onderzoeken of die andere groepsleden betrouwbaar genoeg zijn om mee samen te werken (Rom & Mikulincer, 2003).

Groepsleden doen dat op twee manieren. Ten eerste gaan ze bij elkaar op zoek naar overeenkomsten. Merken dat je buurman in de groep last heeft van hetzelfde probleem als jij, geeft een vertrouwd gevoel en scheidt een band. Als er brede herkenning voelbaar is tussen verschillende groepsleden, biedt dat een belangrijke basis voor een groepsband.

De tweede manier is de persoonlijke betrouwbaarheid van de anderen testen. Interpersoonlijk vertrouwen is een essentieel onderdeel van de keten van toenadering en hechting (Mikulincer, 1998; Bowlby, 1988). We zien dat aftasten in een beginnende groep aan het uitgebreide ritueel van elkaar 'besnuffelen'. Het gaat dan om vragen en ervaringen als de volgende: 'Is deze figuur te vertrouwen?', 'Die vrouw ziet er wel sympathiek uit', 'Wat leuk, die jongen heeft dezelfde hobby als ik.' Bekendheid en voor-

spelbaarheid, 'bewezen' aanvaarding en veiligheid, zijn noodzakelijke ingrediënten om zich aan elkaar en aan de groep toe te vertrouwen. Als het de groepsleden lukt om voldoende interpersoonlijk vertrouwen te ervaren, dan staat het licht voor toenadering op groen. Deelnemers durven dan de ander nabij te laten komen, zich open op te stellen en de mogelijkheid voor wederzijdse aanvaarding te scheppen. Voor het individu is deze transformatie altijd spannend. Persoonlijheidskenmerken spelen hierbij altijd mee. Sommige mensen zijn van nature heel sociaal ingesteld en niet bang zich te hechten. Anderen hebben geleerd voorzichtig te zijn bij de nabijheid van anderen en langer afstand te houden (Mikulincer, Shaver & Pereg, 2003). Maar zelfs voor mensen met een zeker en sociaal karakter is het enerverend om je vertrouwen aan zo'n nog onbekende groep mensen te schenken en je voor die groep te gaan inzetten. In dit proces vindt een geleidelijke verschuiving van de aandacht plaats. Dat is een delicaat proces waarbij de individuele deelnemer geleidelijk zijn energie minder in zichzelf en steeds meer in de andere groepsleden en in de taak investeert (Lizardo, 2007). Voor het tot stand komen van een werkzame groep is die transformatie onontbeerlijk. Men toont actief interesse in de andere deelnemers en in de groep en gaat zich daar steeds actiever mee bezighouden. Men gaat elkaar als samenwerkingspartners zien, er ontstaat loyaliteit naar de groep, en voor sommige deelnemers gaat men sympathie voelen (Lawler, 2002). Na verloop van tijd krijgt die hechting een vaster en minder vrijblijvend karakter. Met dit gehechtheidsnetwerk is de groepscohesie een feit.

### *Hoe werkt cohesie?*

Cohesie begint altijd met iets belangrijks wat we met onze medegroepsleden gemeen hebben en wat ons onderscheidt van andere mensen (Tajfel, 1971), bijvoorbeeld een gemeenschappelijk belang, een gezamenlijk doel, een gedeelde overtuiging of een gezamenlijk kenmerk.

We zagen hiervoor dat die gelijkheid de veiligheid biedt die deelnemers nodig hebben om elkaar te durven vertrouwen en zich te gaan hechten. Gelijkheid en herkenning zijn niet de enige bronnen voor cohesie. Ook andere kenmerken van een groep kunnen die bevorderen. Iemand kan bijvoorbeeld erg gehecht raken aan haar latingroup, omdat zij daarin veel kan leren over haar grootste liefhebberij: salsadansen. In zo'n geval gaat het meer over specifieke kenmerken, zoals het doel van de groep, die een groep aantrekkelijk maken voor een individu.

Groepscohesie is dus een complex fenomeen. Het kent een individueel en een collectief aspect. Vroeger dacht men dat cohesie voortkwam uit maar één bepalende factor, maar tegenwoordig ziet men cohesie als een *multidimensionaal* verschijnsel (Dion,



2000). Daarmee bedoelen we dat meer factoren cohesie bepalen. Er zijn twee hoofdfactoren:

1. Eenheid.
2. Aantrekkingskracht voor het individu.

*Eenheid* is de hechttingskracht die voortkomt uit gevoelens als ‘erbij horen’, ‘zich aanvaard voelen’, ‘saamhorigheid’ of ‘herkenning’. Het is de basiscohesie, de voorwaarde voor zowel de werkzaamheid als de veiligheid van de groep. Kenmerkend zijn het groeps-karakter en de beleving op groepsniveau. Groepsleden hebben het dan bijvoorbeeld over ‘de groep die veilig voelt’ of ‘de groep die heel belangrijk is’.

*Aantrekkingskracht* is individueler en specifiek van aard. Het is de hechttingskracht die voortkomt uit de aantrekkelijkheid van de groep voor het individu. Deze aantrekkingskracht doet zich voor als de individuele deelnemer aan zijn trekken komt, dus als de groep in staat is specifieke individuele belangen of verlangens te bevredigen. De ene deelnemer vindt de groep belangrijk omdat hij de mensen ontzettend graag mag, voor de andere deelnemer is de groep waardevol omdat hij daardoor iets wezenlijks kan leren.

Maar dit is nog niet het hele plaatje. De complexiteit van groepscohesie strekt zich ook uit tot de relaties waarin ze ontstaat. Waar de hechttingstheorie verbondenheid binnen een enkelvoudige relatie beschrijft, is het kenmerkende van groepscohesie dat het gaat om meervoudige relatievorming; de verbondenheid ontstaat altijd in meerdere relaties tegelijkertijd. Er zijn drie relaties te onderscheiden waarbinnen men hechttingskrachten beleeft:

1. groepslid – hele groep
2. groepslid – groepslid
3. groepslid – groepsleider

Schema 6.1 laat zien hoe uit de twee hoofdfactoren en de drie relaties zes soorten cohesie voortkomen. We bespreken die soorten cohesie hierna uitgebreider.