



PSYCHOLOGISCHE ASPECTEN VAN HET GROEPSPROCES IN DE GESPREKS- GROEP I

In de gespreksgroep treedt een aantal verschijnselen en processen van psychische aard op, die o.i. van groot belang zijn voor het tot stand komen van een vruchtbaar gesprek. Wij willen hier enkele daarvan nader toelichten en de samenhangen waarin deze verschijnselen zich voordoen trachten te verduidelijken.

Bij het observeren van een gesprek kan men zijn aandacht op drie hoofdaspecten richten, nl. op **inhoud, interactie en procedure**.

Op het gebied van de **interactie**, d.w.z. de wisselwerking en het samenspel van de groepsleden treden psychologische momenten op, die mede de ontwikkeling van de inhoud en het verloop van het gesprek beïnvloeden.

I **Waarom is inzicht in psychologische aspecten zowel voor de gespreksleider als voor de groepsleden van belang?**

Gewoonlijk is men zich tijdens het gesprek het meest bewust van de inhoud en vervolgens van de procedure om het gesprek in ordelijke banen te houden (agenda, waken voor afdwalen e.d.). De interactie komt veelal slechts af en toe tot bewustzijn, terwijl de kans dan nog groot is, dat bepaalde uitingen van groepsleden niet in de juiste samenhang worden geduid, zodat stagnatie of conflicten daaruit voortkomen.

Voor een vruchtbaar gesprek zijn twee dingen van belang:

- bereiken van een gespreksdoel;
- bij elkaar blijven van een groep.

De betekenis van de tweede voorwaarde wordt nog vaak onderschat. Wanneer een aantal leden niet "mee-komen" of niet "mee-willen" zonder dat de groep daar iets aan doet, dan trekken zij zich terug, remmen het gesprek of gaan tegenwerken. Het kan ook zijn, dat één of meer leden vooruit hollen naar het doel. In deze gevallen wordt de groep uit elkaar getrokken en wordt het gesprek sterieler of chaotischer. Blijft de groep bij elkaar, dan zijn de gevolgen:

1. **De creativiteit van de groep** is groter, omdat alle leden bijdragen tot het bereiken van het doel. Men wordt niet afgeleid door ergernis of slecht geweten ten aanzien van leden, die "uit de groep gevallen" zijn.

2. **De samenwerking van de groep** wordt als prettig tot motiverend beleefd. Bij onvolledig of mislukt samenspel gaat men uiteen met gevoelens van teleurstelling, e.d.
3. **De consequenties van het gesprek** worden door allen aanvaard. Was het doel besluitvorming, dan staan de leden achter de uitvoering. Ging het alleen om oordeelsvorming dan wordt het gemeenschappelijke standpunt ook innerlijk aanvaard; bij het niet bereiken van een gemeenschappelijk standpunt kent men de standpunten van de gesprekspartners, begrijpt en accepteert deze, zodat verdere vruchtbare samenwerking mogelijk blijft. Dit is vooral van belang, indien dezelfde groep ook andere problemen tot een oplossing wil brengen.
Is de groep tijdens een gesprek min of meer uiteengevallen, dan start men een latere discussie met vooroordelen en scepsis t.a.v. de mogelijkheid het doel te bereiken.

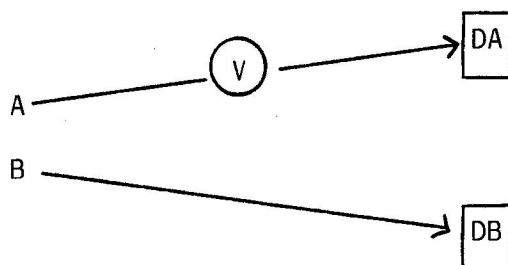
II Waardoor blijft een gespreksgroep bijeen of valt zij uit elkaar?

De samenhang (cohesie) van een groep, waardoor deze bij elkaar kan blijven, ook als zij een moeilijk probleem bespreekt, is van 3 factoren afhankelijk, nl.:

1. **Het nastreven van hetzelfde doel** door de groepsleden; zowel in de zin van het concrete gespreksdoel (b.v. een bepaald besluit) als in ruimere zin van het doel van het werkverband (bedrijf, instituut, school, e.d.) waaraan het gespreksdoel zijn zin ontleent.
2. **Het gevoel van saamhorigheid** tussen de groepsleden, d.w.z. de waardering en sympathie in de onderlinge verhoudingen ("met een prettig stel mensen kan je beter samenwerken").
Dit is zowel van belang in geval van tijdelijke sympathie- of antipathiegevoelens naar aanleiding van het gedrag van de andere groepsleden (b.v.: een tactloze opmerking kan een verbreking in de samenhang van de groep veroorzaken die verlamdend werkt op het bereiken van het doel, totdat "de zaak weer recht gezet is") als van meer blijvende gevoelens ten opzichte van elkaar, wanneer men langer in hetzelfde werkverband met elkaar te maken heeft.
3. **Een gemeenschappelijke betekeniswereld** hebben, d.w.z. dat men "dezelfde taal" spreekt, zodat de opmerking van het ene groepslid door de anderen begrepen wordt in de betekenis, die de spreker daaraan hecht.

De betekenis van deze factoren wordt nog duidelijker, wanneer men naar de negatieve "tegenbeelden" daarvan kijkt.

- 1a. Is er geen (duidelijk) gemeenschappelijk doel, dan zijn de leden op weg naar uiteenlopende eindpunten. De moeilijkheid daarbij is vooral, dat de leden zich dat vaak niet of pas te laat bewust zijn.



Een voorstel (V) van groepslid A wordt door B als onjuist of niet ter zake doende beoordeeld, omdat het niet bijdraagt tot het bereiken van het veronderstelde doel (DB). Voor A is het echter wel juist in verband met zijn doel (DA). Denkt de groep, dat beiden hetzelfde doel "bedoelen" (wat vaak voorkomt door vage formuleringen, e.d.), dan is het verschil van mening schijnbaar onoplosbaar. Hetzij dat zowel A als B hun standpunt handhaven, hetzij dat één van hen toegeeft (en zich als niet begrepen terugtrekt), in beide gevallen wordt de samenhang van de groep verstoord.

Een groepslid kan zich ook bewust zijn van een eigen doel zonder dat hij dat uitsprekt. Men spreekt in dat geval van **verborgen agenda**. Het groepslid tracht een besluit aangenomen te krijgen, dat een bepaald belang dient. Zou dat doel de anderen bewust worden, dan zouden zij het als ontoelaatbaar van de hand wijzen. Worden de verschillende doelen niet gezien of niet overbrugd, dan divergeert de groep (loopt uiteen) en wordt het bereiken van een doel steeds moeilijker. Voor dit laatste moeten de groepsleden, die meestal verschillende uitgangspunten hebben, juist convergeren (op hetzelfde punt uitkomen).

- 2a. Gaan antipathiegevoelens en negatieve oordelen van de groepsleden onderling een grotere rol spelen, dan treedt er verwijdering tussen de groepsleden op. Hier wordt dus de samenwerking bemoeilijkt door afkoeling of verstoring van persoonlijke verhoudingen.
- 3a. Worden bijdragen van groepsleden verkeerd begrepen, doordat men er zijn eigen voorstellingen en gevoelswaarden mee verbindt, dan treden er **misverstanden** op. De betekeniswereld van de groepsleden verschilt, hetgeen kan

samenhangen met verschillen in leeftijd, vooropleiding, milieu, persoonlijke ervaringen, werkomstandigheden, enz. Deze misverstanden komen vaker voor dan men gewoonlijk denkt. Doordat de leden dezelfde landstaal spreken en veelal tot dezelfde cultuurkring behoren, wordt de illusie gewekt dat het elkaar begrijpen geen probleem is.

Divergentie van doelen en misverstanden, die niet worden onderkend, zijn vaak aanleiding tot (tijdelijke) verwijdering tussen groepsleden. Heeft de gespreksleider of een ander groepslid daar oog voor, dan kan hij door tijdig signaleren van misverstanden, conflicten voorkomen en de samenwerking op hoger peil brengen.

III Hoe ontwikkelt een groep zich tot een goed werkende gespreksgroep?

De ervaring wijst uit, dat het vaststellen en voor ieder zichtbaar maken van de gemeenschappelijke doelstelling geen eenvoudige zaak is. Hetzelfde geldt voor het onderkennen van het verschil in betekeniswereld van de leden onderling. Dit betekent, dat een gespreksgroep zich van meet af aan bewust moet zijn, dat zij rekening moet houden met het feit, dat er (soms belangrijke) **verschillen** zullen optreden, nl.:

- a) verschil in de betekeniswereld van de leden;
- b) verschil in persoonlijke geaardheid van de leden;
- c) verschil in doelstellingen (bewust, onbewust of verborgen gehouden).

Realiseert men zich dit, dan is het alleszins begrijpelijk, dat men zich afvraagt hoe ooit een vruchtbaar groepsgebesprek tot stand kan komen.

Nu leert de ervaring, dat een groep enige tijd onder deskundige leiding samengewerkt moet hebben om de verschillen in doelstelling te onderkennen en dit probleem onder de knie te krijgen. Al werkende bouwt de groep tevens geleidelijk een gemeenschappelijke betekeniswereld op van voldoende omvang om in dat veld redelijk snel en storingsvrij met elkaar te communiceren.

Bovendien leren de mensen elkaar kennen en in hun eigenaardigheden waarderen of althans aanvaarden. Gebeurt dit inderdaad, dan ontwikkelt de groep zich tot een **rijpe groep**. Naarmate het sociale inzicht, de sociale gevoeligheid en de sociale vaardigheid van de groepsleden toeneemt wordt de groep rijper en gaat zij beter functioneren.

Waardoor ontwikkelt een groep zich nu in die richting? De belangrijkste voorwaarde is, dat de leider of helper van de

groep deze doordringt met wat men de "**sociale grondhouding**" van alle leden zou kunnen noemen.

Deze behelst:

1. Het in beginsel en metterdaad aanvaarden van de verschillen in de groep (t.a.v. betekeniswereld, waarden, doelen, enz.);
2. Het fundamentele en in de praktijk gebrachte vertrouwen in zich zelf en de anderen dat deze verschillen, bij het gemeenschappelijk werken aan de oplossing van reële problemen, overbrugd kunnen worden.
Met reële problemen worden bedoeld problemen, die in het werkelijke leven, de werksituatie e.d. om een oplossing vragen; die dus "echt" zijn. "Overbrugd" is iets anders dan "weggepraat" of uitgeschakeld.

Beide voorwaarden behoren bij elkaar. Worden nl. alleen de verschillen aanvaard, dan heeft men de bekende opvatting, dat wij nu eenmaal allen verschillend zijn, ieder bij zijn standpunt blijft, enz. De verschillen worden gefixeerd en er blijft niets over dan de mogelijkheid om een besluit erdoor te drukken, dus de oplossing van de sterkste leden te laten domineren of tot compromissen te komen. De groep is dan geen groep, maar een soort "coëxistentie" van individuen. Streeft men alleen de overbrugging na zonder de verschillen werkelijk te aanvaarden, dan gaat dit gepaard met het onderschatten, verdoezelen en wegpraten van verschillen. Men komt soms uitspraken tegen, meestal van de leider of van leden van de actieve kern van een groep, zoals: "Bij ons zijn geen problemen! Voorzitter: wij zijn het er dus over eens, dat....., enz."

Bij nader toezien kunnen hierbij soms grote spanningen schuilen bij groepsleden, die tegen dergelijke uitspraken niet kunnen of durven opkomen. De afwijkende gevoelens en doelstelling van deze leden worden door de dominerende groep niet opgemerkt of als onbelangrijk terzijde geschoven.

Uit dit alles volgt, dat een groep alleen verder komt indien beide aspecten van de sociale grondhouding, het zien en aanvaarden van de verschillen zowel als het vertrouwen, tot hun recht komen.

Sociale vaardigheid bestaat namelijk juist daarin, dat men in staat is de gegeven verschillen produktief te maken voor de oplossing van een probleem.

Wanneer namelijk voor het bereiken van een oplossing een voorwaarde zou zijn, dat de groep eensgezind moet zijn - dus dat alle leden van de groep een uniforme betekeniswereld, enz. moeten hebben - dan zou men de oplossing snel bereikt hebben. Het besluit zou dan echter uitvloeisel zijn van de bestaande denkgewoonten, gevoelens, enz. van de groep, terwijl alle moeilijkheden van het probleem omzeild zijn

(schijnbesluit). De kwaliteit van de groepsprestatie is dan laag en het besluit blijkt ook veelal niet uitvoerbaar te zijn. Had men zich echter de gegeven verschillen in de groep ten nutte gemaakt - dus het feit dat de groepsleden over verschillende informatie beschikken, meerdere waarde-aspecten zijn, enz. - dan zou de groepsprestatie aanmerkelijk hoger zijn geweest en het besluit zou beter uitvoerbaar zijn.