



PSYCHOLOGISCHE ASPECTEN VAN HET GROEPSPROCES IN DE GESPREKS- GROEP II

I Zekerheid en onzekerheid van de groepsleden

Het in de praktijk brengen van de sociale grondhouding in de groepssituatie (dus het aanvaarden van de verschillen en het vertrouwen)* betekent voor de enkeling dat hij op elk moment voor een keuze staat, nl.:

- een eigen **bijdrage** te **leveren**; een afwijkende visie naar voren te brengen; voor zijn overtuiging op te komen; dus "zich zelf in de waagschaal te werpen";
- bereid zijn te luisteren; een andere visie in overweging te nemen; zich te laten overtuigen (zonder dat gevoelens van eigenwaarde daarbij een rol spelen); dus zich in te voegen, mee te gaan met de groep.

Als alle leden alleen het eerste zouden doen, zou de groep uiteen vallen en niets tot stand brengen. Zouden zij alleen het tweede doen, dan zou "het eerste het beste" of "slechtste" voorstel aangenomen worden en de groepsdiscussie overbodig zijn.

(Het kan natuurlijk voorkomen, dat een eenvoudig agendapunt zonder discussie terecht tot een snel besluit leidt; in dit geval is echter niet zozeer sprake van het oplossen van een probleem en speelt de sociale vaardigheid nauwelijks een rol).

De leden moeten zich dus elk ogenblik afvragen welke keuze juist is om het doel van de groep te bereiken. Aangezien de oplossing op dat moment nog niet bekend is, kan de keuze meestal niet met volledig inzicht en dus niet met zekerheid gedaan worden. De situatie is als het ware naar de toekomst "open". Elke bijdrage draagt het risico in zich dadelijk of later fout gebleken te zijn geweest. Zonder deze openheid kan de groep niet creatief worden.

Om de onzekerheid in deze situatie "uit te kunnen houden" moeten de leden **innerlijke zekerheid** bezitten. Deze hangt samen met emotionele rijpheid en psychische volwassenheid. Innerlijke onzekerheid van groepsleden is nu de voornaamste **storingsbron**, niet alleen in het samen-spreken, maar ook in het samen-werken en samen-leven van mensen.

*Zie Syll. Psychologische Aspecten van het groepsproces in de gespreksgroep I, nr. 454)

Daarom is de kwestie zekerheid en onzekerheid een van de fundamentele psychologische aspecten van het werken in groepen. Het inzicht daarin kan een belangrijke hulp zijn om groepen te leiden of tot een grotere mate van rijpheid te brengen.

II Wanneer kan "onzekerheid" zich voordoen?

In het voorgaande ligt besloten, dat onzekerheid kan optreden, wanneer een mens in een **nieuwe situatie** komt te staan of zich nieuwe elementen in zijn situatie voordoet. Zolang hij te maken heeft met bekende voorstellingen en gedachten, geijkte of reeds aanvaarde meningen, conventies, gewoonten of routinehandelingen in een vertrouwde omgeving, is er niets aan de hand. De situatie zelf geeft zekerheid. Dit is een "zekerheid van buiten af" ter onderscheiding van de innerlijke zekerheid kunnen we hier beter spreken van **veiligheid**. In een veilige situatie behoeven we geen problemen op te lossen, geen keuzen te doen, want er wordt niets van ons gevraagd.

Waarop berust nu dit gevoel van veiligheid in het bijzonder?

1. Weten

Het bezit van kennis in tegenstelling tot twijfel of niet-weten (dit laatste voor zover het door een vraag of belang tot bewustzijn komt).

- Zo geeft het beschikken over informatie een gevoel van geruststelling. Waar mensen met elkaar samenwerken wil men weten waar men over kan beschikken, wat er omgaat, waar het over gaat, wat er gebeuren gaat e.d. Gebrek aan kennis kan gevoelens van minderwaardigheid of wantrouwen tegen anderen (b.v. de leiding, die het wel weet) oproepen.
- Weten wat anderen bedoelen, wat hun motieven zijn, wat zij willen bereiken. Onduidelijkheid daarover leidt tot gevoelens van onveiligheid en wantrouwen.
- Weten wat anderen van je verwachten. Zo geeft b.v. een goede taakomschrijving en nauwkeurige begrenzing van bevoegdheden een kader om zich veilig in te bewegen. Misschien nog belangrijker zijn de informele of onbewuste verwachtingen, die in elke groep aanwezig zijn, de zogenaamde "groepsnormen". Weet men hoe men zich in een bepaalde sociale situatie gedragen moet, "hoe het hier hoort", e.d. dan is de situatie "veilig". Wie b.v. voor het eerst een officieel diner, een bestuursvergadering of iets dergelijks meemaakt, voelt zich niet op zijn gemak (afhankelijk van de innerlijke zekerheid) en tracht zo spoedig mogelijk uit te vinden, welke gedragsvorm van hem wordt verwacht.

In een gespreksgroep is het bovendien van belang, dat de leden hun "rol" kennen. Wordt een lid geacht de leiding te hebben of te nemen (en op welke wijze), deskundig te zijn e.d.? Is een lid alleen gerechtigd informatie te verstrekken of kan hij meedenken en adviseren of aan besluitvorming deelnemen? Dit laatste geldt ook voor de groep als geheel: heeft zij tot taak gegevens te verzamelen, een advies uit te brengen of een besluit te nemen? Niet opgehelderde veronderstellingen of onkunde in deze, roept onzekerheden en de gevolgen daarvan op.

2. Aanvaard zijn

Dit is een tweede voorwaarde voor het gevoel van veiligheid. Is men als mens in een bepaalde groep geaccepteerd ondanks eventuele hebbeligheden en fouten, dan geeft dat een gevoel van geborgenheid. Vooral voor het kind is dit van beslissende betekenis. Het opgenomen zijn in de warmte en bescherming van het gezin, het gevoel erbij te horen, ondanks allerlei kleine conflicten, betekent een veiligheid, die voorwaarde is voor de groei naar zelfstandigheid en rijpheid. Maar ook de volwassene heeft in gezin, beroep, vereniging een zekere mate van erkenning nodig om zijn gevoel van zekerheid niet te verliezen.

3. Duur en regelmaat

Deze kan men in onze omgeving als een derde groep van voorwaarden beschouwen, die een gevoel van veiligheid geven, omdat daardoor de toekomst kenbaar wordt en we niet voor verrassingen komen te staan. Men denke aan de duurzaamheid van de dingen, de betrouwbaarheid van de natuurwetten, de regelmaat waarmee de zon op- en ondergaat. Ook in het maatschappelijke veld kan men zich veiliger voelen, naarmate de wetten, de reglementen, afspraken de verkregen status e.d. een meer duurzame geldigheid hebben. Het formaliseren van de onderlinge betrekkingen kan tot op zekere hoogte de doeltreffendheid van het werk verhogen, maar wordt ook vaak een rem daartoe. In vele gevallen heeft het meer de betekenis het gevoel van veiligheid voor de leden te verhogen. Voor het formaliseren van de gespreksprocedure (vergadering) geldt hetzelfde.

Samenvattend kunnen we dus zeggen, dat alles wat tot de kenbaarheid en de stabiliteit van de omgeving bijdraagt, het gevoel van (sociale) veiligheid verhoogt. Alles wat als iets nieuws in onze situatie optreedt, heeft juist het karakter van onbekendheid en verandering. Het houdt een uitdaging in.

III Innerlijke zekerheid

Het gaat er nu om of deze uitdaging wordt aanvaard of men de andere, nieuwe, dus "onveilige" situatie, tegemoet treedt en een plaats toekent, of dat er een gevoel van bedreiging ontstaat met als gevolg de een of andere afweer tegen het nieuwe. Het aanvaarden van de uitdaging veronderstelt een zekere mate van innerlijke zekerheid al naar gelang de uitdaging kleiner of groter is.

Laten wij deze situatie nog iets nauwkeuriger bezien. In onze tijd staan wij in de sociale omgang en het maatschappelijke leven meer dan ooit telkens voor nieuwe dingen. De snelle verandering in techniek en werkverhoudingen zijn opvallende, maar lang niet de enige voorbeelden daarvan. Elke leersituatie plaatst de mens voor iets nieuws, dat hij moet verwerken en een plaats geven. De gespreksgroep, die een probleem wil oplossen, tracht een nog niet bekende (althans aan deze groep nog niet bekende) weg te vinden. Elke bijdrage van een lid betekent een nieuw element, dat op zijn waarde of onwaarde voor het bereiken van het groepsdoel getoetst moet worden.

Waaraan herkent men deze zekerheid bij een groepslid? Aan de bereidheid met het probleem geconfronteerd te willen worden, zich ermee bezig te houden en het te willen oplossen, in dit geval te zamen met anderen; dus door het in praktijk brengen van de **"sociale grondhouding"**.*

1. **Confronteren** wil zeggen, dat men een probleem als een probleem erkent, onder ogen wil zien, bereid is erover te gaan praten zonder bij voorbaat een oplossing op zak te hebben. Het kan b.v. voorkomen, dat collega's naar aanleiding van een bepaalde maatregel een probleem signaleren. Men kan dan zeggen "dat het onzin is", dat men er geen tijd aan wil besteden, dat er geen probleem is (vanuit de eigen betekeniswereld gezien!) en weigeren erover te praten. Daarachter kan "vrees voor complicaties", bedreiging van de eigen positie, angst voor prestigeverlies e.d., dus onzekerheid schuilgaan. Maar ook als het werkelijk een schijnprobleem is (i.v.m. gebrek aan inzicht of onzekerheid van de anderen), zal men erop in moeten gaan;

*Zie Syll. Psychologische Aspecten van het groepsproces in de gespreksgroep I, nr. 454)

laat men dergelijke dingen op hun beloop, dan schept dat meteen nieuwe problemen. Degene die zeker van zich zelf is, zal zijn oordeel opschorten en van het gesprek af laten afhangen. Dit alles veronderstelt dus **openheid**.

2. **Zich ermee bezighouden** wil zeggen: de moeite nemen om onbevooroordeeld een probleem met anderen te willen onderzoeken, een zaak ook van andere kanten uit bekijken, te worstelen om tot een zo goed mogelijk oordeel te komen. Men kan ook zeggen, de bereidheid tot (om-)leren, nieuwe inzichten te verwerven, zijn horizon te verwijden, meningen te herzien. Dit veronderstelt in het bijzonder een **sociale instelling** (grondhouding).
3. Aan een **oplossing** meewerken wil zeggen: bereid zijn een keuze te doen, een beslissing te nemen en de consequenties daarvan te aanvaarden en mede te dragen. Eventueel zich bij een meerderheidsbesluit neer te leggen en loyaal aan de uitvoering daarvan mee te werken (in dat geval is het probleem echter **niet** opgelost). Dit veronderstelt de bereidheid om "ja" op iets te zeggen (in tegenstelling tot afweer en besluiteloosheid) en het gevoel het "aan te kunnen", geestelijke moed (in tegenstelling tot angst voor fouten, onvoorziene consequenties e.d.) dus verantwoordelijkheid.

De ontwikkeling van een groep naar grotere rijpheid manifesteert zich dus door:

- verantwoordelijkheid, hier in de psychologische betekenis, niet in de zin van taak;
- grotere openheid, met als gevolg: betere communicatie;
- verbeterde sociale instelling, met als gevolg: meer zakelijk overleg;
- verhoogde verantwoordelijkheid, met als gevolg: doelmatiger samenwerken.

IV Symptomen van onzekerheid

We hebben gezien, dat innerlijke zekerheid het vermogen is om een zekere mate van onzekerheid (onveiligheid) te verdragen en een gestelde opgave op een positieve en actieve wijze tegemoet te treden.

Kan iemand dat in een bepaalde situatie niet in voldoende mate opbrengen, dan krijgen twijfel en vrees de overhand. Dit zijn onverdraaglijke gevoelens, die op een dwingende manier de behoefte oproepen om opgeheven te worden (twijfel eerder op langere termijn, vrees op kortere termijn). Dit gebeurt door een veilige situatie op te zoeken, waar de werkelijke of vermeende bedreiging opgeheven is of niet

wordt gevoeld. De psychologie spreekt in dat geval van **afweer-mechanismen** (A. Freud) **defensieve houdingen** of **veiligheidsstreven** ("Sicherungstendenz", Adler).

Het onderkennen van symptomen daarvan kan voor de betreffen-den zelf en voor de leiding van een gesprek (overigens ook in andere levenssituaties) een grote hulp zijn om storingen in de interactie in een vroeg stadium op te vangen, zodat ze niet tot conflicten en stagnaties in de groepsactiviteit uitgroeien.

Om een beter overzicht en inzicht daarin te krijgen, willen we eerst twee groepen van symptomen onderscheiden. Men kan nl. het gevoel van onzekerheid trachten weg te werken door een meer passief of een meer actief antwoord. Men kan een probleem negeren, op afstand houden, in de verdediging gaan of het probleem trachten af te wentelen, terug te werpen of tot de aanval overgaan, dus een meer **defensieve** of **agressieve** houding aannemen. Men noemt het agressieve gedrag ook wel de "vlucht naar voren" (Adler: "veel dieren gaan alleen in een noodsituatie tot een aanval over").

- S 1. De eerste vorm van "defensieve tactiek" doet zich voor wanneer iemand allerlei "redelijke" argumenten naar voren brengt om een gevoelsmatig gefundeerd vooroordeel of een conclusie, die aan de eigen (psychische) behoeften voldoet, aannemelijk te maken. Men kan vrijwel elke stelling met op zich zelf redelijke argumenten verdedigen. Wie een hond wil slaan kan altijd wel een stok vinden, evenzo kan men genoeg redenen vinden om iets te vergoeilijken. Waar het om gaat is, dat er bepaalde wensen, behoeften, belangen zijn, die het **eigenlijke** motief vormen om een bepaalde mening te hebben of te handhaven en dat de "redenen" er pas achteraf worden "bijgehaald", om deze mening voor zich zelf en anderen te rechtvaardigen.

Men moet hierbij echter niet vergeten, dat er in vele gevallen niet van een kwade opzet sprake is, maar dat dit verband voor de betrokkene niet bewust is. Vrijwel ieder mens maakt zich hieraan soms of dikwijls schuldig. In de psychologie noemt men dit proces: **rationaliseren**.

- S 2. Een tegenhanger van het rationaliseren, dat dient om een eenmaal ingenomen stelling te verdedigen, doet zich voor wanneer iemand in algemene bewoordingen, die op zich zelf een redelijke indruk maken of niet aan te vallen zijn, een gedachte of voorstel van een ander, dat als ongewenst of bedreigend wordt beleefd, in twijfel trekt. Daartoe behoren vele (vage) "theoretische

bezwaren" en uitdrukkingen als: "dit is wetenschappelijk niet bewezen", maar evengoed: "dit is me te wetenschappelijk" of "te gecompliceerd", "te psychologisch", enz. Dergelijke argumenten hebben het effect dat een bepaalde gedachte (die in het onderhavige geval misschien een waardevolle bijdrage tot de oplossing kan zijn) in een groter verband (dat niet ter zake is) geplaatst, twijfelachtig en relatief wordt. Het vervluchtigt als het ware en roept een algemene onzekerheid op. Laat de groep zich daardoor "van de wijs brengen" en wordt het niet ontzenuwd, dan komt het gespreksdoel in gevaar.

We willen dit verschijnsel aanduiden als: **relativeren**.

Rationaliseren en relativeren zijn afweermiddelen, die in het intellectuele vlak worden gehanteerd, al liggen de drijfveren daartoe (bewust of onbewust) in de gevoelens en strevingen van de mens. In het bekende boek van Van Hoesel: "Zindelijk denken"* vindt men vele voorbeelden en varianten hiervan, die allen erop neerkomen, dat men in het gesprek de een of andere "positie" tracht te verwerven of te handhaven, die eigen (onbewuste) doelstellingen moet dienen, maar een objectieve zakelijke oplossing van een probleem in de weg staat.

Innerlijke onzekerheid in de een of andere vorm ligt hieraan altijd ten grondslag, al zal deze stelling door de betrefenden vaak worden bestreden. Rationalisaties en relativeringen worden nl. nogal eens met aplomb en schijnbare zelfverzekerdheid te berde gebracht.

De redeneerfout of "logische truc", die bij rationalisaties en relativeringen wordt toegepast, bestaat in hoofdzaak daarin, dat een begrip of oordeel in een wijdere (en daarna vaak **verschoven**) betekenis wordt gebruikt dan in de gegeven gesprekssituatie toelaatbaar is. Dit noemt men generaliseren. Wij geven hier enkele voorbeelden, die eigenlijk allen varianten zijn van het generaliseren (zie verder Van Hoesel). Hieruit blijkt, dat men deze zowel met een defensieve (rationaliserende) als met een agressieve (relativerende) bedoeling kan gebruiken.

*Dr. A.F.G. van Hoesel, "Zindelijk Denken", Uitg. H. Nelissen, Bilthoven

Rationaliserend	Relativerend
Onjuiste generalisatie Wij hebben het altijd zo gedaan, dus (ook het zich beroepen op principes, dogma's, denkgewoonten, enz., hoewel deze eigenlijk niet in het geding zijn). Fraser (dooddoener, vaak "waarheden als koeien") Met daden bereikt men meer dan met woorden, ik stel dus voor Simplicatie (ook wit-zwart, alles-of-niets alternatieven; leidt vaak een emotionalisering - zie punt S 4 - in). Ik zie het probleem niet, heren. We doen het of we doen het niet, wij hebben reeds geconstateerd, dat we iets moeten doen, dus nogmaals Twijfelachtige analogieën In het leven is het net als op het slagveld, wie niet aanvalt wordt aangevallen, dus Tautologie (een bewering met andere woorden herhaald, moet de eerste bewijzen) Iedere werknemer behoort in staat te zijn, dus mag ik van hen eisen, dat Onjuist gebruik van voorbeelden en ervaringen	Daar zou ik niet op rekenen, want: - handeldsmensen zijn nooit te vertrouwen; - ondernemers zijn egoïsten, enz. U verwacht teveel van hen, geen mens is volmaakt! Uw voorstel komt neer op een veroordeling van alles wat wij tot nu toe gedaan hebben Ik verwacht daar niet veel van - bomen groeien niet tot in de hemel! Uw veronderstelling zou juist zijn, indien u niet van een verkeerde premisse was uitgegaan.
Ik ben ertegen, dat we voor die post naar een academicus zoeken. Een vriend van mij heeft daar een slechte ervaring mee opgedaan. De man	a. We zouden onze verkopers eigenlijk een aanvullende opleiding moeten geven. b. Ik heb eens mijn vertegenwoordiger naar zo'n cursus gestuurd (pakte "natuurlijk" verkeerd uit).

De laatst genoemde argumenten maken vooral op de "mensen van de praktijk" (althans, die dat menen te zijn) indruk. Men zou hier van "specificatie" naar analogie van generalisatie kunnen spreken. Het specifieke geval wordt dan echter dadelijk gebruikt om te generaliseren. Bij dit alles moet men echter in gedachten houden, dat niet elke generalisatie of illustratie door een voorbeeld als rationalisatie of relativering mag worden geduid. Elke gedachte houdt reeds een zekere generalisering in. Men zou dan iedere uitspraak van een groepslid kunnen afdoen door b.v. te zeggen: "dit is blijkbaar een rationalisatie", u bent waarschijnlijk bang, dat....". Dit zou een extreme vorm van relativeren zijn! Van Hoesel geeft enige wenken om rationalisaties te onderkennen en te bejegenen. Voorzichtigheid in deze en oefening van onderscheidingsvermogen blijven geboden. Een tweede roep van symptomen van onzekerheid ligt meer in het **emotionele** vlak. Daarbij wordt het onzekerheidsmoment veel duidelijker zichtbaar, dan bij intellectuele argumentatie.

S 3. Indien er onzekere groepsleden zijn, die moeilijk van hun eigen voorstellingen, gevoelens en problemen loskomen, dan doet zich een aantal symptomen voor, zoals: telkens op de eigen dingen terugkomen ("zeuren"), niet goed kunnen luisteren, veel van wat er in de groep gebeurt op zich zelf betrekken ("dat slaat natuurlijk op mij", "met mij wordt natuurlijk geen rekening gehouden"), (gauw) beledigd of wantrouwend reageren e.d. Zij zijn meer met de beveiliging van hun eigen positie, dan met de oplossing van het probleem bezig. De beveiliging neemt soms meer de vorm aan van "verongelijkt zijn", zich (soms uitvoerig) verdedigen tegen (vermeende) aanvallen of meer van het demonstreren van een air van superioriteit, stugheid of quasi-onverschilligheid. Door zich op deze wijze af te schermen, komen zij in de groep alleen te staan. Anderzijds kunnen zij het niet nalaten door deze symptomen "de aandacht te trekken", zodat het probleem van de groep steeds meer wordt: hoe moeten wij deze man tevreden stellen, ontzien, tot een positieve houding brengen, enz. in plaats van het zakelijke probleem waarvoor de groep bijeen is. De defensieve houding, die in de genoemde symptomen tot uitdrukking komt willen wij aanduiden als: **isoleren**.

S 4. De agressieve tegenhanger hiervan kan men waarnemen, wanneer een groepslid iets probeert door te drukken of een (naar zijn mening) "dreigende ontwikkeling" af te wenden door "op het gemoed te werken", emotionele of suggestieve argumenten te hanteren, een "flinke houding aan te nemen", zich te gaan opwinden, verontwaardiging

te tonen en in het extreme geval een "scène" te maken. Hij roept een emotionele deining op, die de groep onzeker maakt, hetgeen hem (tijdelijk) een gevoel van superioriteit en schijn-zekerheid verschaft. Wij duiden dit verschijnsel in het groepsproces aan als: **emotionaliseren**.

Ten slotte kan het streven naar beveiliging een nog meer **handelend** karakter aannemen. Het onzekere groeps-lid gaat dan meer tot gerichte acties over, die de voortgang naar het groepsdoel verstoren.

- S 5. De (zelf)verdediging van het onzekere lid neemt een duidelijk zichtbare en werkzame vorm aan, wanneer deze zich gaat verschansen en niet meer toegankelijk is voor argumenten van anderen. Hij neemt als het ware een "egelstelling" in, **blokkeert** de voortgang van het gesprek of gaat **obstructie** plegen. In feite ontwijkt hij daardoor de noodzaak zich met het probleem en de andere groepsleden uiteen te zetten. Oppositie (het opkomen voor een afwijkend of tegengesteld oordeel) behoeft op zich zelf geen symptoom van defensie te zijn, het kan integendeel een zeer waardevol element in een zakelijke discussie zijn. Obstructie is echter onvruchtbaar en dient (bewust of onbewust) in feite alleen persoonlijke behoeften. Een andere vorm hiervan is het "niet (meer) meedoen", "zich op de vlakte houden", "de handen in onschuld wassen", hetgeen tot uiting komt b.v. door zwijgen, schouderophalen, achterover zitten, een boek pakken, e.d. In extreme gevallen: wegllopen. In al deze gevallen onttrekt het lid zich aan de verantwoordelijkheid voor het gesprek of een eventueel besluit, vaak met het doel om straks de schuld voor de mislukking aan de anderen te kunnen geven. We willen deze symptomen samenvatten als: **retireren**.

- S 6. De agressieve tegenhanger daarvan is het uiten van negatieve, niet zakelijke kritiek, vaak samengaand met "persoonlijk worden". Vormen hiervan zijn: insinueren, beschuldigingen uiten (anderen tot "zondebok" maken), belachelijk maken (lachers op zijn hand zien te krijgen), kleineren. De aanval wordt vaak niet rechtstreeks op de andere groepsleden of hun voorstellen gericht, maar op personen, instanties of toestanden buiten de groep (de versleten machines, de directie, de overheid, de jeugd van tegenwoordig, enz.), die dan als zondebok fungeren. Daardoor tracht een lid een vermeende bedreiging voor zijn eigen positie (d.w.z. zijn meningen, zijn gevoel van eigenwaarde of zijn belangen) onschadelijk te maken door iets of iemand te: **attaqueren**.

Wij vatten hieronder de genoemde 6 groepen van symptomen nog eens in een overzicht samen. Het spreekt vanzelf, dat deze zich ook in allerlei combinaties kunnen voordoen. In de middelste kolom is getracht een aantal karakteriseringen te geven van de symptomen van innerlijke zekerheid, rechts en links de negatieve "afwijkingen" daarvan.

Onzekerheid	Zekerheid	Onzekerheid
Een probleem wordt als bedreiging gevoeld, defensieve houding, eigen stelling betrekken en vasthouden, zich beschermen.	Een probleem wordt als uitdaging en opgave gevoeld, probleem onder ogen zien, zich ermee uitzetten, helpen oplossen.	Een probleem wordt als bedreiging gevoeld, agressieve houding, bedreiging willen uitschakelen, anderen evalueren.
Rationaliseren		Relativeren
Vooroordeel of persoonlijk motief met "redelijke" argumenten omkleden, eigen stelling verdedigen, twijfel wegreken.	Eigen oordeel zo objectief mogelijk, onderkende oordeelsfouten herstellen, openheid voor oordeel van anderen, stellingen afwegen.	Niet gewenste gedachte of voorstel met argumenten ont(k)leden, stelling van ander ondergraven, twijfel zaaien.
Isoleren		Emotionaliseren
Niet van zich zelf loskomen, overgevoeligheid, "zich aantrekken", hoogmoedig of verongelijkt.	Zich zelf zijn in de groep, tolerantie, positiviteit, bemiddelen.	Zich in de groep werpen, overdraagzaamheid, emotionele argumenten, deining veroorzaken.
Retireren		Attaqueren
Blokkeren, obstructie plegen, of zich losmaken van probleem en groep, risico ontlopen, niet (meer) meespelen, zich aan verantwoordelijkheid onttrekken.	Reële situatie, aanvaarden, zich geven, verantwoord, risico nemen, medespelen, zich verantwoordelijk stellen.	Negatieve kritiek, probleem of groep aanvalen, risico uitschakelen, overspelen, schuld op anderen werpen (zondebok) of verantwoordelijkheid afwentelen.

V Hoe kan men zekerheid geven?

Zowel voor de gespreksleider als voor de leden is het van groot belang een zeker **inzicht** in, **gevoeligheid** voor en **vaardigheid** in het omgaan met de verschijnselen, die door onzekerheid van groepsleden kunnen optreden, te hebben. Om tot dit inzicht te komen hebben we in het bovenstaande getracht een bijdrage te leveren. Deze kan evenals de gevoeligheid door ervaring worden verdiept. T.a.v. omgang ermee zijn er in principe drie mogelijkheden, nl. het **voorkomen**, **opvangen** en **herstellen** van stagnaties en conflicten ten gevolge van onzekerheid.

Voorkomen

Dit betekent mogelijke bedreigingen wegnemen; dus de veiligheid in de groep verhogen.

Dit gebeurt door:

a. Verhelderen:

- goede introductie (dat men elkaar kent);
- voldoende informatie geven;
- probleem zo duidelijk mogelijk stellen;
- bij, niet voor allen duidelijke bijdragen: om verheldering vragen of deze geven, e.d.

b. Gunstig klimaat scheppen

("permissive" of "accepting atmosphere"):

- goed luisteren;
- interesse voor de ander tonen;
- de ander het recht geven fouten te maken (dus niet moraliseren, een tegenspraak bij een ander uitbuiten, onkunde belachelijk maken, e.d.).

Het bevorderen van groepsnormen in deze zin geeft de mogelijkheid, dat leden zich vrijer durven bewegen; ongestuurd hardop denken, een mening kunnen herzien, zonder het gevoel dat zij daardoor "hun gezicht verliezen".

c. Duurzame vormen van samenwerking in stand houden:

- goede procedure;
- op tijd werken;
- uiterlijke omstandigheden regelmatig verzorgen;
- gemeenschappelijke verwachtingen en groepsnormen bevorderen en in ere houden.

Inconsequentie in dergelijke dingen kan irriterend werken en de aandacht van de eigenlijke groepsarbeid afleiden. De behandeling van het probleem zelf verdraagt meestal

geen vaste (starre) vormen i.v.m. zijn open karakter, maar vraagt om beweeglijkheid. Door de secundaire aspecten van het werk waar mogelijk constant te houden, voorkomt men dat onnodige gevoelens van onveiligheid de situatie van de deelnemers compliceren.

De genoemde punten hangen samen met de eerder vermelde voorwaarden voor het gevoel van veiligheid.

Opvangen

Doet zich een incident voor, waarbij symptomen van onzekerheid een rol spelen, dan is het zaak dit zo spoedig mogelijk op te vangen.

Voorwaarde daartoe is, dat de gespreksleider zich zelf niet in de negatieve interactie laat "verstrikken", d.w.z. zich daarover niet gaat ergeren en b.v. emotioneel partij gaat kiezen. Hoe groter zijn eigen innerlijke zekerheid des te groter is de kans, dat hij het incident zal kunnen opvangen. Tevens is van belang dat hij het symptoom opmerkt en herkent. Niet altijd zijn de leden zich bewust, dat er een incident heeft plaatsgevonden. Agressie en vooral emotionalisering zijn duidelijk genoeg, maar is b.v. een lid onaangenaam getroffen, door een opmerking zonder dat te laten blijken, (isolering) dan kan een groep daar overheen lopen zonder het op te merken. Soms ontdekt men na enige tijd dat de betreffende niets meer heeft gezegd of onverwacht agressief reageert. Heeft de gespreksleider echter een oog voor het groepsproces, dan kan hij dit veelal onmiddellijk waarnemen of aanvoelen. Het opvangen kan gebeuren door:

a. Ophelderen:

Misverstanden of verschil in doelstellingen kunnen vaak **aanleiding** zijn tot afweermechanismen. Een lid vreest b.v. dat een voorgestelde verandering zijn bevoegdheden zal gaan beknotten (laten we veronderstellen ten onrechte) en komt met vele relativeringen om het voorstel als zodanig af te wijzen. Wordt dit als symptoom van onzekerheid herkend, dan kan men door opheldering deze vrees wegnemen en is een mogelijk conflict of het niet bereiken van een oplossing voor het probleem voorkomen. Bovendien spaart men daarmee tijd, die anders besteed wordt aan een moeizame discussie over de juistheid van argumenten voor en tegen, die quasi-objectief behandeld worden, maar niet het werkelijke motief zijn. Met ophelderen is **niet** bedoeld psychologisch **duiden**, b.v. "ik geloof dat u er tegen bent, omdat u meent dat uw positie wordt aangetast....".

De gespreksleider zou daarmee het lid in een nog sterkere defensie drijven.

b. Waarderen:

Laten voelen van waardering of aanvaarding van het onzekere lid. Dit gebeurt b.v. door even de volle aandacht te besteden aan zijn bijdrage door de toon waarmee men erop ingaat of rechtstreekse opmerkingen, zoals: "dit lijkt mij een belangrijk punt", "wij hebben daarnet te weinig aandacht besteed aan de opmerking van X." Met waarderen is **niet** bedoeld het gebruik van onoprechte fraseologische wendingen als: "U hebt natuurlijk volkomen gelijk, maar...." (waarna van de bijdrage van X niets meer heel gelaten wordt).

c. Positieve wending geven:

Een bijdrage met b.v. een duidelijk agressieve bijbedoeling wordt niet bestreden of gerelativeerd, maar de gespreksleiding tracht dit onmiddellijk op te vangen door de (bij)-bedoeling voorbij te zien en het meest positieve en zakelijke in de bijdrage naar voren te halen. "Als ik u goed begrijp bedoelt u eigenlijk.... - wilt u eigenlijk naar het volgende toe....". Een andere vorm daarvan is de positieve wedervraag, b.v. tegenover een kritisch lid, dat voortdurend op fouten, nadelen, gevaren van een voorstel wijst: "Welke oplossing ziet u zelf?" "Misschien kunt u ons met een beter inzicht uit de impasse helpen". Met positieve wending is niet bedoeld: **conflict negeren** en vriendelijk in alle richtingen kijken, maar door een besliste en duidelijke vraag of bijdrage het groepsproces op een hoger niveau trachten (terug) te brengen.

d. Uitstellen:

Heeft de gespreksleider de indruk, dat de defensie van een of meer leden bij een bepaald punt te sterk is om door een van de genoemde "kunstgrepen" opgevangen te worden, dan kan hij voorstellen om de bespreking daarvan op te schuiven naar een later stadium van het gesprek (of volgende vergadering). Heeft de groep aan wat eenvoudiger problemen of een andere benadering van hetzelfde probleem positief gewerkt, dan is veelal de "emotionele blokkering" t.a.v. het betreffende punt "vanzelf" verdwenen. Met uitstellen is niet bedoeld: "onder tafel laten vallen".

Dit wekt wrevel bij een aantal leden, bij anderen onzekerheid t.a.v. de koers van het gesprek. De gespreksleider doet er goed aan duidelijk te stellen, dat het punt nog niet is opgelost, maar: als wij over meer materiaal beschikken, een beter overzicht hebben van de mogelijkheden e.d. zullen wij het beter kunnen bespreken (notitie maken, liefst op bord of leden vragen hen eraan te herinneren).

Herstellen

Heeft de interactie toch tot een conflict geleid, dan zal men dit moeten trachten te herstellen. Veelal zijn daartoe enkele gesprekken in kleinere kring na afloop nodig. Soms is een zekere afkoelingsperiode gewenst, maar men moet er niet te lang mee wachten.

Dit alles heeft in eerste instantie tot doel het gevoel van **veiligheid van de leden te verhogen en de gesprekken beter te doen verlopen**. Daardoor wordt echter nog een ander proces op gang gebracht, dat zich o.a. manifesteert in een grotere openheid, toenemend onderling vertrouwen en groeiende sociale vaardigheid van de leden. De groep wordt rijper, hetgeen voor de leden een zeker vormingsproces met zich meebrengt.

Naarmate de activiteit in deze samenwerkingssituatie intensiever wordt en het werk vruchtbaarder, neemt het zelfvertrouwen, de innerlijke zekerheid van de leden toe en wordt de behoefte tot zelfhandhaving (beveiliging door defensieve of agressieve symptomen) minder.

De stijl van leiding - vooral in de eerste tijd, waarin de groep met elkaar gaat werken - is een zeer belangrijke factor om de ontwikkeling in deze zin te doen plaatsvinden. Leiding geven is meer dan het goed doen verlopen van een gebeuren en het efficiënt oplossen van acute problemen, die daarbij optreden. Het betekent tevens: de betrokken mens op weg brengen en blijven helpen het zelfvertrouwen te versterken om bereid en in staat te zijn tot verantwoordelijke medewerking.