

De geheimen van de groep

De geheimen van de groep

**HET PROCES VAN HET SYSTEEM
EN DE CONSEQUENTIES VOOR
INDIVIDU, GROEP EN ORGANISATIE**

PIET WEISFELT

**MET MEDEWERKING VAN
AGNIET VAN ANDEL**

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

Copyright: © 2005, Boom uitgevers Amsterdam

Omslag en binnenwerk: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Illustraties: Franca Müller-Jabusch

ISBN: 978 90 244 0871 9

NUR: 800

1e druk: 2005

2e druk: 2009

3e druk: 2011

4e druk: 2012

5e druk: 2017

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding 6
 - 2 De uitdaging voor mens en systeem 14
 - 3 Kenmerken van de groep 28
 - 4 Groepsvorming 50
 - 5 De verdere ontwikkeling van de groep 64
 - 6 Scriptontwikkeling 90
 - 7 Het groeps- of organisatiescript 112
 - 8 Gevoelens die leven in de groep 126
 - 9 Schaamte en schuld 150
 - 10 Fasen van groepsontwikkeling 180
 - 11 De groep in synergie 204
 - 12 Ziekte en gezondheid in de ontwikkeling van systemen 214
 - 13 Autonomie 230
 - 14 De groep en de leider 238
- Noten 257
- Literatuur 261
- Weisfelt & Partners 267
- Korte blik op de andere delen van deze serie 273

↑

1

Inleiding



Inleiding

De geheimen van de groep is een boek over wetmatigheden die een rol spelen bij de ontwikkeling van een systeem. Deze ontwikkelingen worden maar ten dele bepaald door de omstandigheden. Ze worden evenzeer bepaald door een natuurlijke gang van zaken die bij groepsontwikkeling plaatsvindt.

Natuurlijkerwijs doorloopt een groep een proces dat slechts in beperkte mate valt aan te sturen. De groep ontwikkelt zich en de (bege)leiders van de groep kunnen deze ontwikkelingen in goede banen leiden. Zij kunnen ze niet veranderen. Dat is roeien tegen de stroom in. Dit boek gaat in op deze natuurlijke gang van zaken en de activiteiten die men kan ontplooiën om de weg van de groep te stimuleren tot de bestemming van de groep: de ontwikkeling van een taakgericht liefdessysteem.

We beschrijven deze processen vooral op groepsniveau. Een groep is immers de simpelste vorm van een systeem die we kennen. Er is een leider en er zijn leden. Er is een taak om uit te voeren. De wetmatigheden die bij de ontwikkeling van groepen een rol spelen, gelden echter ook voor systemen met een veel ingewikkelder structuur, zoals organisaties met een complexe onderverdeling in leiderschaps- en lidmaatschapsfuncties.

Bij de ontwikkeling van systemen komen grote krachten vrij. Mensen zijn immers sociale dieren. Ze zijn door hun aard gedwongen in systemen te leven en te werken. Ze zijn door hun aard geneigd systemen te beïnvloeden en te manipuleren. Zo is er altijd sprake van een voortdurende wisselwerking tussen individu en groep, tussen mens en systeem. Wanneer een groep zich ontwikkelt van een verzameling enkelingen tot een samenwerkingsverband, oefent zij druk uit op de leden van de groep om zich daarnaar te schikken. Omgekeerd zullen de leden van de groep geneigd zijn het groepsproces zo te beïnvloeden dat zij hun belangen optimaal behartigd weten. Deze wisselwerking kan plaatsvinden als een gezond proces waarvan individu en systeem profiteren. Vaak vindt deze wisselwerking op een ongezonde manier plaats waardoor enkeling en systeem met elkaar in strijd komen. In deze strijd loopt het systeem schade op en gaat het individu vaak verloren.

Het boek wil ertoe bijdragen dat we de systemen waarin we werken en leven zo kunnen beïnvloeden dat mens en systeem van een gezonde groei kunnen profiteren.

Dit boek is het tweede van een serie van drie. Alle drie de boeken hebben betrekking op de ontwikkeling van gezondheid in systemen. Elk boek heeft daartoe een eigen invalshoek.

Het eerste boek, *De wetten van de stam*, beschrijft de betekenis van de oerwetten van systemen. Deze wetmatigheden leven voort in ons onbewuste. Het respecteren van deze wetten is van veel belang voor een gezonde ontwikkeling van systemen, ook al verschillen onze moderne systemen in hoge mate van de oersystemen waarvan de mens in het begin van zijn evolutie deel uitmaakte. Voor een gezond groepsproces is respect voor ‘de wetten van de stam’ van essentieel belang.

Dit boek, *De geheimen van de groep*, beschrijft de krachten die vrijkomen in het groepsdynamische proces waaraan alle systemen onderhevig zijn. Door deze krachten te onderkennen kan men ze leren hanteren. Zo kan men bijdragen aan een gezonde ontwikkeling van systemen door in de eerste plaats de wetmatigheden te respecteren en in de tweede plaats de dynamiek van groepen hanteerbaar te maken.

Het derde boek, *De bestemming van het systeem*, beschrijft de ontwikkeling van ziekte en gezondheid binnen systemen. In iedere ontwikkeling, in iedere groei, spelen immers krachten een rol die functioneel of disfunctioneel kunnen zijn voor gezondheid. Het is een uitdaging voor iedere leidinggevende, iedere adviseur of trainer om bij te dragen aan de ontwikkeling van gezondheid. Alleen in gezonde systemen functioneren de leden van het systeem optimaal zodat de doelen van het systeem worden verwezenlijkt.

Met deze boeken doen we een aanzet voor iets nieuws. We zoeken naar mogelijkheden om de verborgen potenties van een systeem vrij te maken om systemen gezond te laten functioneren. We doen dat door niet alleen de bewuste, maar vooral ook de onbewuste factoren die daarbij van belang zijn inzichtelijk te maken: de wetmatigheden van systemen, de krachten die een rol spelen bij groepsontwikkeling en de ontwikkeling van gezonde en ongezonde patronen in systemen.

De uitdaging van dit boek

In dit boek houden we ons bezig met groepen en organisaties, mensen die met elkaar verbonden zijn door een gezamenlijk ervaren taak en gezamenlijk ervaren leiderschap. Gezin en familiesystemen laten we buiten beschouwing omdat de banden van het bloed een andere betekenis hebben (zie het boek *Nestgeuren*, P. Weisfelt). De ontwikkeling van constructieve en destructieve krachten binnen gezinnen en families zijn overigens vaak wel vergelijkbaar met de krachten die we in dit boek bespreken. Systemen die verbonden zijn door de traditie vallen wel binnen het kader van dit boek.

Het is de uitdaging van dit boek om antwoorden te vinden op de vraag wat men kan doen om systemen (groepen en organisaties) te stimuleren om te worden waartoe ze in potentie in staat zijn: liefdessys-

temen waarbinnen de taken van het systeem met optimaal rendement kunnen worden uitgevoerd. We spreken in dat geval van een gezond systeem.

Het ontstaan van dit boek

Dit boek is het resultaat van een groot aantal jaren werk. In mijn werk als coach, trainer, opleider en adviseur werd in de loop van de jaren de uitdaging van dit boek steeds duidelijker. Na de studie volgde het opdoen van ervaringen in talloze trainings- en adviesactiviteiten. Daarna kwam de tijd van het experimenteren.

Als opleider heb ik een flink aantal jaren mensen uit het vakgebied kunnen trainen en in groepen met de gegroeide ideeën kunnen experimenteren. Door deze trainingen en experimenten groeide langzaam maar zeker meer duidelijkheid omtrent de inhoud van dit boek. Dit boek is dan ook een van de resultaten van de opgedane ervaringen.

De opzet van dit boek

Dit boek is opgebouwd uit veertien hoofdstukken.

De hoofdstukken 1 en 2 – de inleiding en de uitdaging voor mens en systeem – geven een introductie van de bedoeling en de opzet van het boek.

De volgende drie hoofdstukken gaan in op de kenmerken en de ontwikkeling van een groep.

Hoofdstuk 3 beschrijft de kenmerken van de groep, zowel structureel als procesmatig.

Hoofdstuk 4 gaat in op de vorming van de groep, terwijl hoofdstuk 5 een beschrijving geeft van factoren die van belang zijn bij de verdere ontwikkeling van de groep.

Dan volgen twee hoofdstukken over scriptontwikkeling, de groei van zich herhalende patronen. Het script is de bepalende factor voor de groei van het systeem.

Hoofdstuk 6 gaat in op het persoonlijk script. Hoofdstuk 7 geeft een beeld van het groeps- of organisatiescript.

Daarna volgen twee hoofdstukken over gevoelens die aan de orde komen in de ontwikkeling van de groep. Gevoelens zijn immers de belangrijkste motor van een groepsdynamisch proces.

Hoofdstuk 8 geeft een overzicht van de gevoelens die bij de verschillende stadia van groepsontwikkeling een belangrijke rol spelen. Hoofdstuk 9 gaat in op schaamte en acceptatie en schuld en vergeving. Deze gevoelens en de daaraan verbonden acties zijn bepalend voor de vraag of een groep tot optimale samenwerking kan komen.

De hoofdstukken 10 en 11 gaan over de verschillende fasen van groepsontwikkeling. In hoofdstuk 10 beschrijven we alle fasen van de ontwikkeling en in hoofdstuk 11 staan we stil bij het laatste stadium van groepsontwikkeling: synergie.

Hoofdstuk 12 is een introductie van de vormen van pathologie die in de verschillende fasen van groepsontwikkeling hun wortels vinden.

In hoofdstuk 13 wordt het begrip autonomie uitgewerkt als een groei-proces van de leden van de groep. In hoofdstuk 14 geven we een beeld van het leiderschap van een systeem. De leden en leiders staan in de groep in een voortdurende wisselwerking met elkaar.

Aan het einde van hoofdstuk 14 sluiten we het boek af met een paragraaf die de verbinding legt tussen dit boek en het derde boek van deze serie, *De bestemming van het systeem*.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal bespiegelende vragen, in een kadertje geplaatst. Deze vragen hebben tot doel de lezer te stimuleren tot (zelf)reflectie ten aanzien van de in het hoofdstuk genoemde thema's. Door de tijd te nemen deze vragen te beantwoorden kan men meer van de inhoud van dit boek profiteren.

Daarnaast kunnen deze vragen gebruikt worden om tot een uitwisseling te komen met groepsgenoten en met de leiders van de groep.

Ten slotte: ervaren trainers zullen het vakmanschap hebben om aan de hand van deze vragen werkvormen te ontwikkelen die bruikbaar zijn om de groepsontwikkeling te stimuleren.

De lezer wordt in deze stukjes aangesproken met 'je', niet als een blijk van gebrek aan respect, maar om voorbij het schild van formele antwoorden te komen.

In deze vragen wordt steeds gesproken van groep, groepsleden en groepsleider. Uiteraard kan men hierbij ook de termen team, teamleden en leidinggevende gebruiken.

Wanneer bij de vragen gesproken wordt over de groep, is het uiteraard de bedoeling dat men een concrete groep voor ogen heeft waar men deel van uitmaakt.

Leeswijzer

Voorafgaand aan elk hoofdstuk wordt een nadere inhoudsopgave weergegeven die de opbouw van het hoofdstuk duidelijk maakt.

De noten, die met een cijfer worden aangeduid, zijn aan het eind van het boek opgenomen.

Het boek is – vanwege de leesbaarheid – in de mannelijke vorm geschreven, tenzij het specifiek over een bepaalde sekse gaat.

In het boek staat een groot aantal voorbeelden en citaten om de inhoud van de tekst te illustreren.

In de tekst staan diverse herhalingen. De herhaling gebruiken we om bepaalde informatie te accentueren en in een verschillende context te plaatsen.

We verwijzen regelmatig naar de andere boeken uit deze serie. Met elkaar willen deze boeken immers een bijdrage zijn om systemen gezond te laten functioneren. De boeken zijn overigens afzonderlijk van elkaar te lezen.

Voor wie dit boek bedoeld is

Dit boek is bedoeld voor een brede groep belangstellenden: leidinggevendenden, adviseurs, opleiders en coaches, kortom: voor ieder die professioneel met groepen werkt en in dat werk een wezenlijke bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van systemen. Lezers die uitsluitend geïnteresseerd zijn in ‘managen’ (zaken regelen, activiteiten ontplooiën en kortetermijnrendement) zullen weinig van hun gading in dit boek vinden. Leidinggevendenden (gericht op de ontwikkeling van systemen, de ontwikkeling van visie en langetermijnrendement) zullen bij dit boek zeker baat hebben.

Dankwoord

Uiteraard gaat in de eerste plaats mijn dank uit naar de vele mensen met wie ik in groepen en organisaties heb mogen samenwerken en van wie ik heb mogen leren. Mijn bijzondere dank gaat uit naar de cursisten in de groepen die ik heb geleid. Zij boden mij de kans steeds opnieuw met het materiaal van dit boek te experimenteren en leerervaringen op te doen.

Franca Müller-Jabusch maakte de illustraties van dit boek. Haar werk geeft blijk van haar bijzondere talent om de krachten van het onbewuste duidelijk te maken, vaak duidelijker dan woorden.

Mijn dank gaat uit naar Agniet van Andel. Haar wijsheid is gebaseerd op kennis en inzicht; haar motivatie is de liefde voor haar medemens.

Ten slotte dank ik mijn vrouw Marry. Zij is al meer dan 35 jaar mijn basis en mijn droom. Zonder haar was deze serie boeken niet geschreven.

- 1 Welke thema's spelen een rol bij je functioneren in een groep of een team?
- 2 Hoe worden deze thema's in de groep opgeroepen?
- 3 Hoe zijn deze thema's herkenbaar in andere levensrollen?
- 4 Vraag eens een aantal collega's om mee te lezen en zo de inhoud van dit boek bespreekbaar te maken, ook voor de eigen (werk)situatie.
- 5 Waar ben je naar aanleiding van het lezen van dit hoofdstuk nieuwsgierig naar?

S

2

De uitdaging voor mens en systeem



- 2.1 Het begrip systeem 17
- 2.2 Soorten systemen 18
- 2.3 Groep en organisatie 19
- 2.4 De probleemstelling nader bekeken 21
- 2.5 De potenties van de groep tot ontwikkeling brengen 25

2 De uitdaging voor mens en systeem

Mensen leven en werken in systemen. Ook in een tijd en een cultuur waarin het accent wordt gelegd op autonomie en individualiteit functioneren mensen als groepsgebonden wezens. We kunnen niet anders. Het is onze aard. Zo leven we in een geconstrueerde samenleving waarin we steeds afhankelijk zijn van het systeem en in het systeem functioneren. Op ons werk maken we deel uit van systemen. In ons privéleven delen we onze tijd in systemen. Voor veel mensen is het gezin de primaire groep waarin en waarvoor ze leven. In andere culturen is deze primaire groep de familie. De geïsoleerde mens kan niet bestaan, hoe ver hij ook naar de rand van de samenleving is afgedreven.

De mens is, evenals veel dieren, aangewezen op groepscohesie. De groep mag echter, alweer als bij veel dieren, niet te groot worden. Kennelijk moet de sociale inbedding te overzien zijn. Mensen binden zich aan elkaar maar de sociale verzamelingen moeten overzichtelijk blijven en bovendien uit elkaar gehouden worden.

UIT: P. VROON, *TRANEN VAN EEN KROKODIL*

Het functioneren in systemen valt vaak niet mee. Soms lijkt het voor het individu niet mogelijk zich op een gezonde manier te handhaven in het systeem, soms is het voor het systeem onmogelijk het individu een gezonde plek te geven.

Dit boek gaat over de processen die plaatsvinden in systemen. Door deze processen kunnen de groep en de enkeling een bijdrage voor elkaar zijn. Deze processen kunnen er ook toe leiden dat het systeem en de enkeling elkaar beschadigen en zelfs vernietigen.

Wanneer we spreken over systemen, onderscheiden we producten en processen.

Producten

Producten van de groep kunnen materieel en immaterieel van aard zijn. Een groep kan een product leveren door gezamenlijk iets te maken of door een gezamenlijke taak te verrichten of een dienst te leveren.

Processen

Processen zijn de groepsdynamische ontwikkelingen binnen het systeem. Het doel van deze processen is uiteindelijk dat de samenwerking binnen de groep steeds effectiever wordt. Door deze toenemende effectiviteit kan het systeem productiever worden.

De processen binnen systemen lijken een eigen leven te leiden en zijn slechts in beperkte mate aan te sturen. Zij volgen de wetten van de energie van liefde. Wanneer deze wetten onvoldoende worden gerespecteerd, wordt deze dynamiek verstoord. Wanneer dat het geval is, kunnen de processen in het systeem heel destructief worden.

De belangrijkste uitdaging van de leiders van het systeem is deze groepsprocessen zo te begeleiden dat ze hun natuurlijk verloop kunnen hebben. In die zin werkt de groepsleider als een houthakker: hij richt het bos op zo'n manier in dat de natuur optimaal zijn werk kan doen. Hij veroorzaakt het groepsproces niet, maar hij schept slechts de voorwaarden.

Weinig doen

Mensen raken aanvankelijk in verwarring als ze zien hoe weinig een bekwame leider in feite doet, en hoeveel hij toch gedaan krijgt. Maar de leider weet dat dingen nu eenmaal zo werken. In feite doet de TAO helemaal niets, maar toch gebeurt alles. Als de leider het te druk krijgt is de tijd rijp voor een stille retraite. Uit stilte ontstaat onzelfzuchtigheid, uit onzelfzuchtigheid een middelpunt. Uit een middelpunt ontstaat orde. Waar orde is hoeft nauwelijks iets te worden gedaan.

UIT: J. HEIDER, *DE TAO VAN HET LEIDERSCHAP*

2.1 Het begrip systeem

Wanneer wij spreken van een systeem, is het noodzakelijk tot een nadere omschrijving van het begrip te komen zoals wij dat in dit boek hanteren: een systeem is een aantal mensen dat met elkaar verbonden is door bloedbanden of tradities en/of een gezamenlijk ervaren taak en een gezamenlijk ervaren leiderschap.

Wanneer de leden van het systeem verbonden zijn door de banden van het bloed, kan men spreken van gezin of familie. Wanneer de verbinding gebaseerd is op traditie, kan het gaan om kerkgenootschappen, maatschappelijke of culturele groeperingen die vaak al generaties lang bestaan. Een kenmerk van deze systemen is een hoge mate van loyaliteit van de leden van het systeem. De leden van het systeem ervaren meestal dat het niet of nauwelijks mogelijk is het systeem te verlaten. We spreken in dat geval van 'morele systemen'. In de tradities zitten immers waarden besloten die de leden van het systeem met elkaar verbinden. Deze systemen hebben hun wortels in de evolutie van de mensengemeenschap, zoals beschreven is in *De wetten van de stam* (Weisfelt, 2005).

Tribes zijn zo oud als de wereld. Het zijn krachtige leef- en werkgemeenschappen, doordat ze een gedeelde visie weten om te zetten in een combinatie van saamhorigheid en collectief ondernemerschap. Ze omarmen het paradigma dat het individu zijn bestaansrecht en betekenis ontleent aan het deel uitmaken van een gemeenschap.

UIT: W.H.J. DE LIEFDE, *AFRICAN TRIBAL LEADERSHIP VOOR MANAGERS*

2.2 Soorten systemen

Wij onderscheiden verschillende soorten systemen.

Individu

Het eerste systeem is het individu zelf. Het individu is immers een verzameling van deelpersoonlijkheden die tezamen een groep vormen, die het individu zijn verschillende aspecten geeft. Zo kent men indelingen als ‘Ich, Es en Über-Ich’,¹ Ouder, Volwassene, Kind,² regisseur en deelpersoonlijkheden en ga zo maar door.

Minisysteem

Het volgende systeem dat we onderscheiden, is het minisysteem. Het beste voorbeeld van een dergelijk systeem is het gezin of in andere culturen ook de familie: een relatief kleine groep mensen die zijn verbonden door de banden van het bloed. Een kenmerk van deze systemen is een dubbel leiderschap en een intense onderlinge betrokkenheid op basis van banden van het bloed.

Groep of team

Daarnaast kent men als derde vorm de groep of het team, een relatief kleine eenheid van individuen met een gezamenlijk ervaren taak en een gezamenlijk ervaren leiderschap.

Organisatie

Ten slotte is daar de organisatie, een complexe groep, bestaande uit verscheidene leiderschaps- en lidmaatschapsdifferentiaties.³ In het volgende schema wordt een en ander naast elkaar gezet.

INDIVIDU	GEZIN	GROEP/TEAM	ORGANISATIE
intern systeem	minisysteem	groep	complex systeem
1 persoon	meestal niet groter dan 10 personen	tussen de 3 en 100 personen	tussen de 10 personen en vele duizenden
			verscheidene groepen in een gestructureerde relatie

Vanwege de herkenbaarheid zijn de processen in dit boek beschreven in termen van groepsvorming en niet in termen van de ontwikkeling van een organisatie. Een groep is immers een van de simpelste systemen die we kennen: een beperkt aantal mensen, onderscheiden in leider en leden. Een groep is nooit kleiner dan drie, bijna nooit groter dan honderd, meestal tussen de tien en vijftwintig personen.

Zodra er binnen het systeem verscheidene leiderschaps- of lidmaatschapsdifferentiaties zijn, spreken we van een organisatie. Een organisatie bestaat dus uit verscheidene groepen in een verticale⁴ of horizontale relatie⁵ ten opzichte van elkaar. Een organisatie is nooit kleiner dan tien personen en meestal heel veel groter. De genoemde aantallen zijn overigens heel willekeurig. Van veel meer belang is de structuur van het systeem. De processen zoals in het voorafgaande beschreven, zijn in organisaties vaak lastiger te onderkennen door de veel complexere structuur van het systeem. Wanneer men de processen echter heeft geanalyseerd, blijken de processen in complexe systemen vaak heel overeenkomstig met de processen in groepen.

De hiervoor genoemde aspecten van groepsvorming zijn herkenbaar in alle groepen en organisaties. Voor het minisysteem spelen daarnaast andere zaken een rol die buiten het bestek van dit boek vallen.

2.3 Groep en organisatie

Wanneer de leden van het systeem met elkaar verbonden zijn door een gezamenlijk ervaren taak en een gezamenlijk ervaren leiderschap, kan men spreken over een groep of een organisatie. Het verschil tussen een groep en een organisatie is – zoals eerder aangegeven – een kwestie van structuur en grootte. Een organisatie is een complexe groep, bestaande uit verscheidene subgroepen die in een functionele relatie tot elkaar staan. Een groep is kleiner en heeft een simpele structuur: er zijn leden en leiders. Iedere groep heeft de potentie uit te groeien tot een gezonde groep, een groep waarin de wetten van de liefde worden gerespecteerd.

Een gezonde groep is die groep die de energie optimaal ter beschikking heeft voor het uitvoeren van de taak. De kenmerken van een dergelijke groep zijn samengevat door Bion:

- a A common purpose, whether that be overcoming an enemy or defending and fostering an ideal or a creative construction in the field of social relationships or in physical amenities.
- b Common recognition by members of the group of the boundaries of the group and their position and function in relation to those larger units or groups.
- c The capacity to absorb new members, and to lose members without the fear of losing group individuality – i.e. group character must be flexible.
- d Each individual member is valued for his contribution for the group and has free movement within it, his freedom of locomotion being limited only by the generally accepted conditions devised and imposed by the group.
- e The group must have the capacity to face discontent within the group and must have means to cope with discontent.

UIT: W.R. BION, *EXPERIENCES IN GROUPS*

Een organisatie is een veel complexer en vaak veel omvangrijker systeem dan een groep.

Dergelijke systemen zijn opgebouwd uit een aantal subsystemen die elk hun eigen groepsproces kennen. De groepsprocessen van dergelijke subsystemen hebben vaak veel overeenkomsten, ook al zijn ze aan de oppervlakte gezien vaak heel verschillend. De overeenkomsten in de verschillende groepsprocessen maken het proces van de totale organisatie zichtbaar.

Een eerste kenmerk is dus dat het proces van een groep binnen de organisatie vaak in hoge mate representatief is voor een (element van) het groepsproces binnen de totale organisatie.

In een grote handelsorganisatie zijn er twee onderscheiden, voornamelijk administratieve afdelingen, met een eigen groepsproces: de afdeling inkoop en de afdeling verkoop. Iedere afdeling beroept zich op het handhaven van de eigen 'cultuur'. In de onderscheiden afdelingen is in het groepsproces opvallend dat er duidelijke overeenkomsten en verschillen zijn.

De overeenkomst is dat iedere groep de andere groep wantrouwt. Er is nauwelijks onderling overleg, ook al pogen de afdelingsleiders dat te bevorderen. Iedere groep lijkt er veel energie aan te besteden de andere groep het werk zo lastig mogelijk te maken.

De verschillen zijn eveneens duidelijk. In de afdeling inkoop wordt veel overlegd en iedere actie lijkt een gezamenlijke actie te moeten zijn. In de afdeling verkoop is er een duidelijk gebrek aan overleg en staan de medewerkers zich voor op de persoonlijke prestatie. Door de hele organisatie is het beeld van een slecht georganiseerde overlegstructuur en weinig grip van de leidinggevenden op de gang van zaken binnen de organisatie. De gevolgen van een onvoldoende begeleide fusie zijn binnen deze organisatie nog steeds merkbaar.

Een ander opvallend kenmerk van groepsprocessen binnen organisaties is dat de manier waarop de processen verlopen vaak 'top-down' in de organisatie doorspelen. De processen in de top van de organisatie beïnvloeden de processen in de lagere geledingen veel sterker dan omgekeerd. Het beste dat de leidinggevenden in grote organisaties kunnen doen om de groepsprocessen te optimaliseren, is hun onderlinge proces op een gezonde manier aangaan. In al die systemen waarin deze wetmatigheid niet wordt gerespecteerd, zijn de frustraties in de groepsprocessen van lagere geledingen al snel merkbaar. Daarmee gaat veel energie verloren die voor betere doeleinden gebruikt zou kunnen worden.