

GROEPSDYNAMICA

Werken in en met groepen

Monique Bekker

Derde editie

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 3^e editie. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Deze activeringscode is alleen bruikbaar voor een studentlicentie en geeft geen toegang tot de docentomgeving van het platform. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **boomdocent.nl**.

Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam

Omslagontwerp: Haagsblauw

Beeld omslag: Nik Merkulov

© 2024 M. Bekker | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 9789024458561

NUR 133

www.boomstudent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	8
1 Wat is groepsdynamica?	13
1.1 Groepsdynamica	13
1.2 Wat is een groep?	16
1.3 Soorten groepen	21
1.4 Groepslid of groepsbegeleider	22
1.5 Begeleiden van groepen	24
1.6 Jezelf leren kennen in relatie tot de groep	25
1.7 Basisbehoeften binnen groepen	36
1.8 Groepsontwikkeling	41
1.9 Kwaliteiten (en valkuilen) van de groepsbegeleider	51
1.10 Ontvangen van feedback	60
1.11 Persoonlijkheidstypen en communiceren in groepen	65
1.12 Samenvatting	68
1.13 Literatuur	68
2 Het ontstaan van een groep: de inclusiefase	71
2.1 Basisbehoeften binnen de inclusiefase	71
2.2 Kennismaken en cohesie	73
2.3 Normen en waarden	78
2.4 Beïnvloeding en conformiteit	84
2.5 Beïnvloeding door de eerste indruk van de groep	93
2.6 Vergelijken binnen de inclusiefase	103
2.7 Bedreigingen voor de groep in de inclusiefase	111
2.8 Samenvatting	117
2.9 Literatuur	118
3 De groep in beweging: de controlefase	121
3.1 Basisbehoeften in de controlefase	121
3.2 Leiden en volgen en de Roos van Leary	122
3.3 Leiderschap	130
3.4 Theorieën over leiderschap	130

3.5	Charismatisch leiderschap	139
3.6	Transformationeel leiderschap	139
3.7	Authentiek leiderschap	140
3.8	Waarderend leiderschap	140
3.9	Persoonlijk leiderschap	141
3.10	Kenmerken en vaardigheden van effectieve leiders	141
3.11	Leiderschap: de belangrijkste trends	141
3.12	Zakelijk leiderschap	143
3.13	(Bege)leiden van een psychotherapeutische groep	146
3.14	Samen voor de groep	148
3.15	Ben je een leider of een volger?	148
3.16	De groep helpen bij het nemen van beslissingen	151
3.17	Conflicten	153
3.18	Macht en machtsmisbruik in de groep	158
3.19	Bedreigingen voor de groep in de controlefase	167
3.20	Samenvatting	180
3.21	Literatuur	181
4	De verbinding tussen de groepsleden: de affectiefase	183
4.1	Basisbehoeften in de affectiefase	183
4.2	Feedback	184
4.3	Feedback en zelfpresentatie	191
4.4	Het belonende effect van groepen	192
4.5	Vertrouwen in elkaar	196
4.6	Besluitvorming, groepspolarisatie en groepsdenken	197
4.7	Groepsrollen	202
4.8	Bedreigingen voor de groep in de affectiefase	208
4.9	De rol van de begeleider in de affectiefase	212
4.10	Afscheid nemen van een groep	213
4.11	Samenvatting	215
4.12	Literatuur	215
5	Een succesvolle groep blijven	217
5.1	Groepsdynamiek als doorlopend proces	218
5.2	Succesvol blijven door psychologische processen	220
5.3	Succesvol door de juiste gevolgtrekkingen: attributie	223
5.4	Succesvol door betere communicatie in de groep	225
5.5	Prosociaal gedrag	235
5.6	Speciale groepen	238
5.7	Begeleiding van leefgroepen	251
5.8	Teamcoaching	252
5.9	Valkuilen van de groepsbegeleider	254

5.10	Samenvatting	255
5.11	Literatuur	255

Illustratieverantwoording	256
----------------------------------	------------

Over de auteur	258
-----------------------	------------

Index	259
--------------	------------

Voorwoord



Een boek schrijven over groepsdynamica blijft altijd een uitdaging. Groepsdynamica is namelijk overal en altijd aanwezig, en erover schrijven zal daarom altijd wat afstandelijk zijn. Op het moment dat je schrijft over groepsdynamica, ben je namelijk vooral alleen en is er helemaal geen groepsdynamica. Het liefst zou ik dan ook inzoomen op groepsdynamica wanneer ik bij de lezer in de groep ben. Omdat dat niet mogelijk is, en ik van mening ben en blijf dat iedereen die deel uitmaakt van een groep, of die een groep begeleidt, op de hoogte moet zijn van wat er gebeurt, is dit een boek over groepsdynamica. Inmiddels heb ik gemerkt dat lezers de inhoud van een boek graag tot zich nemen, mits zij zich erin herkennen en enigszins bij de hand genomen worden. Een boek dat je door de inhoud heen leidt, kan richting geven aan datgene wat je graag wilt ontdekken. Toen ik ging schrijven, bedacht ik dat het goed zou zijn als je als lezer niet alleen theorie rondom groepsdynamica tot je krijgt, maar af en toe wordt uitgedaagd om jezelf te observeren in relatie tot de groep, soms door concrete opdrachten, soms door de inhoud in de teksten, die je uitnodigen om je iets te herinneren, of ergens over na te denken. Het is daarom een boek waarmee je ook iets over jezelf leert. Er is een keuze gemaakt om het groepsdynamische thema 'de massa' niet op te nemen in dit boek, omdat dit minder relevant is voor de doelgroep van dit boek: studenten en (beginnend) beroepsbeoefenaren uit opleidingen en beroepen in gezondheidszorg, onderwijs, toegepaste psychologie en welzijn.

Hoe kun je het boek gebruiken bij het leren werken in en met groepen?

Dit boek gaat over groepen en hoe we er deel van uitmaken. Groepsdynamica gaat – simpel gezegd – over niets anders dan de veranderingen die plaatsvinden tussen groepsleden en hoe zij hierop reageren. Het gaat ook over de interactie tussen mensen. In het boek komen diverse situaties die optreden in groepen aan de orde: binnen het werk of op een opleiding. Vat krijgen op groepsdynamiek is lastig en gaat niet altijd vanzelf. Het maakt ook uit of je voor of in de groep staat. Maar wanneer de juiste interventies gepleegd worden, kan er meer bereikt worden. Door in te zoomen op waarom mensen in groepen doen zoals zij doen, voelen groepsleden zich prettiger en zich beter gehoord. Door jezelf centraal te stellen, de informatie uit dit boek toe te passen in je werk of stage en de omgeving vanuit groepsdynamisch perspectief te benaderen, zul je de groepsdynamica steeds beter in de vingers krijgen.

Zelfinzicht

Dit boek gaat ook in op jouw rol in of voor de groep. Je moet weten wanneer je vooroordelen je in de weg zitten, wanneer je beter kunt ingrijpen dan afwachten of wanneer je moet overgaan tot het inzetten van leidend of niet leidend gedrag. Dat draagt bij aan een goed functionerende groep. Specifieke persoonskenmerken, regels en/ of overtuigingen die je hebt over groepen, kunnen de groep en zijn deelnemers positief dan wel negatief beïnvloeden. Maar ook gedachten en gevoelens die je hebt als groepsbegeleider kunnen je belemmeren om een groep op de juiste wijze te begeleiden.

Voorafgaand aan het schrijven van dit boek zijn wederom diverse mensen uit het beroepenveld bevestigd over de inhoud. Deze mensen hebben suggesties gedaan waarmee ik zoveel mogelijk heb geprobeerd rekening te houden. Niet alle suggesties konden worden ingewilligd, omdat niet alles paste bij de doelgroep of het onderwerp. Veel dank ben ik verschuldigd aan mijn mee-lezer Claudine Van Der Hoogerstraete, die mij in de eerste editie al veel goede tips heeft gegeven, met name over situaties uit het werkveld. Hoewel ik mijn roots in de zorgwereld heb liggen, was het toch best lastig om altijd goede voorbeelden te bedenken. Door de hulp van meelezers en anderen die feedback gaven, is dat prima gelukt. Veel dank ben ik ook verschuldigd aan Matthijs Steeneveld (positief organisatiepsycholoog) en Jenny Blaauwbroek (ACT- en Prosocial opleider en trainer) die een bijdrage schreven over ProSocial (het bevorderen van prosciaal gedrag) voor de derde editie. Ook ben ik blij dat ik vanuit mijn expertise heb kunnen meeschrijven aan de NVGP-richtlijnen voor groepsdynamica bij groepspsychotherapie. Elementen uit deze richtlijnen zijn opgenomen in de tweede editie en verder uitgebreid in deze derde editie, waardoor lezers uit de (klinische) psychologie en het sociaal werk zich meer herkennen in de theorieën.

Ik wens mijn lezers toe dat ze door het lezen van de theorie, het doen van de oefeningen en door het proces van zelfreflectie meer uit de sociale omgang met anderen halen, en groepen gebruiken om met en van elkaar te leren.

Monique Frequin-Bekker
Badhoevedorp, voorjaar 2024

Inleiding



Wanneer was de laatste keer dat je deel uitmaakte van een groep? Bevond je je in de groep als deelnemer of stuurde je de groep aan als groepsbeleider? En welke rol had je voorkeur? Iedereen heeft ervaring met groepen. Als we klein zijn, maken we kennis met een van de eerste groepen: ons gezin. Afhankelijk van de wijze waarop onze gezinsleden met ons omgaan, ervaren wij de eerste behoeften die we als mens ontleen aan het deel uitmaken van een groep. We ervaren bescherming, veiligheid, ergens bij horen, maar ook leren we op basis van voorbeeldgedrag en feedback hoe we ons moeten gedragen en of we invloed kunnen uitoefenen op onze omgeving. Als kind komen we daarna in een volgende groep: die van kinderopvang, peuter- of basisschool. De basisbehoeften die we als klein kind hebben ervaren, en die we wel of niet vervuld hebben zien worden, zorgen ervoor dat ons gedrag wordt beïnvloed in iedere nieuwe groep waar wij deel van uitmaken. In gesprekken met volwassenen komen schrijnende voorbeelden voorbij van niet worden gekozen met gymles tot buitengesloten worden op het schoolplein. Inmiddels blijkt uit diverse onderzoeken dat buitengesloten worden dezelfde pijngevoelens oproept als daadwerkelijke pijnprikkels.

Gelukkig heeft niet ieder mens deze ervaringen. Velen beschrijven voorbeelden van invloed die zij hebben kunnen uitoefenen op groepen, door slim gebruik te maken van macht en overtuiging. Ook wordt er geleerd van voorbeeldgedrag door docenten en/of groepsleiders. In de puberteit/adolescentenperiode zijn onze vriendengroepen of peergroups de belangrijkste groepen waar we deel van uitmaken. Het spel van leiden en volgen begint. Tijdens onze vrije tijd bevinden wij ons weer in andere groepen, zoals sportclub, werk of vrijwilligerswerk. Zelfs ouderen, die in een latere levensfase bijvoorbeeld verhuizen naar verzorgings- of verpleeghuizen, maken deel uit van groepen. Structuur en groepsregels gelden ook dan nog en menig bewoner van een verzorgingshuis kan vertellen over de problemen die ontstaan wanneer al te zeer wordt afgeweken van de vaste gewoonten rondom het met elkaar eten in de eetzaal.

Groepsdynamica is er dus altijd en overal. Menigeen beseft niet hoe de dynamiek in een groep kan veranderen wanneer er een groepslid bijkomt of weggaat. Het mooiste voorbeeld is te zien op de camping. De nieuwkomer op het grasveld dient de regels en afbakeningen op de camping te respecteren. De andere bewoners van het veld slaan die nieuwkomer nauwlettend gade. Een vriendelijke campingbewoner komt en passant even helpen en legt ondertussen uit hoe het eraan toegaat. Wanneer de nieuweling zich conformeert aan de anderen, zal die een prettig verblijf hebben. Doet hij dat niet, bijvoorbeeld door de

haringen iets te ver over de middenstreep te plaatsen, dan zal, eventueel met lichte overredingskracht, duidelijk gemaakt worden dat de regels gerespecteerd dienen te worden. Alles met het doel om de harmonie op het veld in stand te houden. Het boek is opgebouwd uit zes modules. Iedere module (hoofdstuk) bevat hoofdtekst, een samenvatting en oefeningen die zowel zelfstandig als in de les of training kunnen worden gedaan.

Opbouw van deze uitgave

In **module 1** wordt verklaard waarom het belangrijk is om de dynamiek van een groep te begrijpen. Er wordt uitgelegd wat groepsdynamica precies inhoudt, de definitie wordt nader verkend en de geschiedenis van de groepsdynamica wordt kort besproken. Ook wordt duidelijk hoe dit boek te gebruiken is en voor welke doelgroep het is geschreven.

Ook worden een aantal algemene groepsdynamische theorieën besproken, waaronder die van Schutz. Hij beschrijft drie fasen in het groepsproces: de inclusiefase, de controlefase en de affectiefase, die verderop in het boek uitgebreider aan de orde komen. Ook wordt de functie van een groep duidelijk. Daarnaast wordt duidelijk welke basisbehoeften mensen in groepen hebben en hoe je daarop kunt inspelen. Je eigen basisbehoeften komen ook aan het licht. Het hoeft natuurlijk geen betoog dat het daadwerkelijk competent worden in groepsdynamica vooral zal lukken als de situaties ook daadwerkelijk plaatsvinden, aanvankelijk in oefensituaties en vervolgens in real-life-situaties. Het boek is daarom zeer geschikt als ondersteunend middel bij trainingen en opleidingen.

Een groot deel van deze module (en van het gehele boek) is gewijd aan het verkennen van je eigen patronen en vaardigheden. Hierdoor kun je je eigen waarden, kwaliteiten en valkuilen binnen groepsdynamica op het spoor komen, zodat je doelgericht aan een (verbeter)plan kunt werken. Inzicht in je eigen sterke en minder sterke kanten helpt om beter voor groepen te staan. Je zult merken hoe je onbewust beïnvloed wordt in een groep en wat je kunt doen om alert te zijn op deze beïnvloedende processen. Aan de andere kant kun je kennis over deze processen bewust inzetten om de groepsdynamiek te beïnvloeden. Door bewust wel of niet te sturen kun je de groepsdynamiek beheersen.

In **module 2** wordt voortgebouwd op groepsontwikkeling en behoeften van groepsleden. Er wordt ingegaan op de inclusiefase van Schutz, waarin de groep een groep wordt. Hier worden de raakvlakken met de sociale psychologie duidelijk en zullen een aantal begrippen en theorieën beschreven en toegepast worden. Centraal staat het thema 'hoor ik erbij of niet', maar ook waarom iemand wel of niet in de groep gesloten wordt. Er is aandacht voor recente inzichten over de invloed van sociale media zoals Instagram, Facebook en LinkedIn. Het is goed om je bewust te zijn van het feit dat het eigen gedrag ook weer veranderend (groeps)gedrag oproept.

In **module 3** komen specifieke groepsdynamische verschijnselen voorbij die passen bij de tweede fase van Schutz, de controlefase. Te denken valt aan leiding geven aan groepen, diverse groepsrollen, omgaan met conflicten en weerstand. Ook kijken we naar hoe goed

een groep is in het nemen van besluiten. We bespreken de controlefase en verkennen hoe het komt dat juist in deze fase zoveel problemen ontstaan. Tevens kijken we naar hoe we een groep kunnen veranderen: wat is daarvoor nodig?

In **module 4** komt de groep weer in rustiger vaarwater terecht. De fase van Schutz die hier centraal staat, is de affectiefase. De groep is productief en staat open voor feedback en emoties. Het is belangrijk om in deze fase alert te zijn op groepsdenken en meeliften. Ook moet een groep blijven presteren, en aan uitdagingen blijven werken. Hoe krijg je dat voor elkaar?

Deze vraag wordt behandeld in **module 5**. Er komen in deze module ook bijzondere groepen aan bod zoals therapiegroepen, zelfhulpgroepen, teams en leefgroepen. Ook zal er aandacht worden besteed aan een digitale groep, omdat deze niet meer weg te denken is uit de samenleving. Tot slot wordt er besproken hoe een groep op een goede manier kan worden beëindigd en er afscheid wordt genomen van de groepsleden.

Omwille van de leesbaarheid hanteren we in dit boek de voornaamwoorden hij/zijn, maar vanzelfsprekend kan daar ook zij/haar of hen/hun en die/diens voor gelezen worden.

Deze nieuwe editie is geactualiseerd. Er zijn meer voorbeelden uit het zorgdomein toegevoegd en een aantal nieuwe opdrachten. Ook is er meer aandacht voor wetenschappelijke kritiek op oude, vaak aangehaalde onderzoeken, zoals het onderzoek van Milgram. Tot slot hebben recente inzichten uit de gedragstherapie een plek gekregen zoals Acceptance en Commitment Therapy (ACT) en het daarmee samenhangende ProSocial (het bevorderen van prosociaal gedrag), omgaan met grensoverschrijdend gedrag in groepen en parallele processen.

Bij het boek hoort ook een online leeromgeving, die te bereiken is via **www.boomstudent.nl**, met opdrachten voorzien van antwoordmodellen, video's, bijlagen en per module een meerkeuze-oefentoets met feedback. Als in de tekst wordt verwezen naar materiaal in de online leeromgeving, vind je het icoontje van een laptop in de marge.