

## Veiligheid en vertrouwen

Bron: Jan Remmerswaal (2006), *Begeleiden van groepen; groepsdynamica in praktijk*.  
Houten: Uitg. Bohn Stafleu van Loghum, hoofdstuk 38, blz. 396-402.  
© Bohn Stafleu van Loghum, 2006

Algemeen wordt erkend hoe belangrijk een ondersteunend klimaat is voor groepen waarin geoefend wordt met nieuw gedrag en waarin deelnemers ervaringen en gevoelens ter sprake brengen. We kunnen hierbij vooral denken aan trainingen, groepstherapie en allerlei vormen van groepswork. Met name voor feedback is een klimaat van 'psychologische veiligheid' een basisvoorwaarde. Hiermee wordt onder andere bedoeld dat de groep op een ondersteunende en niet-veroordelende wijze reageert op het gedrag of de zelfonthullingen van groepsleden. Het is van belang dat elk groepslid voelt dat hij zijn gedachten en gevoelens veilig kan uiten en dat hij zijn afweergedrag los kan laten. Het blijkt dat gevoelsgerichte, positieve feedback sterk kan bijdragen tot effectief leren in groepen, tot vermindering van de afweerreacties en tot grotere participatie. Maar ook andere vormen van ondersteunend gedrag dragen hier aan bij, zoals actief luisteren, empathie, warmte, acceptatie en erkenning.

### *Vertrouwen als ontwikkelingsthema*

De bekende psycholoog Erikson (1950) heeft de ontwikkeling van kind tot volwassene beschreven als een reeks crises die het kind moet zien te overwinnen. Deze crises zijn: 1. vertrouwen versus wantrouwen, 2. autonomie versus schaamte, 3. initiatief versus schuldgevoel, 4. vlijt versus minderwaardigheid, 5. identiteit versus rolverwarring en 6. intimiteit versus isolatie. (Later in het leven volgen trouwens nog twee crises: 7. generativiteit versus stagnatie, en 8. integriteit versus wanhoop). Bij elke crisis geeft Erikson aan wat er met het kind gebeurt als het goed gaat; en hij benoemt telkens wat er gebeurt als het niet goed gaat. Hij ziet 'vertrouwen versus wantrouwen' als de eerste crisis waarmee het kind geconfronteerd wordt. Aanvankelijk is het kind voor voeding, streling, koestering volstrekt afhankelijk. Het krijgen overheerst en het kind maakt hier al kennis met het opvoedingspatroon: krijgt het wanneer het nodig heeft of moet het wachten tot bijvoorbeeld een strak schema of de willekeur van de ouders het toestaat. Volgens Erikson wordt hier de basis gelegd voor een met plezier, ontspannen en vertrouwd ontvangen ofwel een kwaadaardig verwerpen van wat aangeboden wordt. Na het aanvankelijk krijgen volgt het nemen, het kind leert grijpen, bijten en actief waar te nemen. Nemen en geven leert het kind in het contact met de opvoeders. Hoe dit verloopt is voor een groot gedeelte afhankelijk van hoe de opvoeders hier mee om gaan. Als het goed gaat leert het kind hier al de basis van de wederkerigheid in menselijke relaties. Als het mis gaat, bijvoorbeeld bij affectieve verwaarlozing zien we nogal eens dat het kind zich later claimend, leegzuigend in relaties gaat gedragen. Liefdevolle, soepel verlopende zorg leidt tot vertrouwen; willekeur en verwaarlozing tot fundamenteel wantrouwen, aldus Erikson. De eerste ontwikkelingstaak van het zeer jonge kind is dus het ontwikkelen van vertrouwen. Erikson spreekt van '*basic trust*': een fundamenteel vertrouwen, als de basis waar de verdere ontwikkeling op gebaseerd is. Het kind krijgt zo een eerste basis voor een gevoel van identiteit, waardoor later een gevoel van 'in orde' ('O.K.') zijn, van zichzelf zijn, gecombineerd kan worden met een gevoel van de persoon te kunnen worden die men zelf wenst te worden. Analooft hieraan kunnen we zeggen dat ook in een groep een van de eerste ontwikkelingstaken het ontwikkelen van een klimaat van veiligheid en vertrouwen is.

### *Betrouwbaarheid en vertrouwen*

Veel auteurs over groepstrainingen benadrukken het belang van een klimaat van veiligheid en vertrouwen in de groep. Alleen in een dergelijke veilig basisklimaat in de groep durven groepsleden te oefenen met nieuw gedrag. Alleen wanneer de groepsleden een minimale basis van vertrouwen in elkaar hebben, zal er in de groep geleerd kunnen worden.

Belangrijke leerervaringen zijn vaak pas mogelijk wanneer er een hoge mate van vertrouwen is.

Egan (1976) wijst erop dat vertrouwen op meerdere manieren omschreven kan worden:

- het kan betrouwbaarheid betekenen, met andere woorden de zekerheid dat groepsleden niet met buitenstaanders zullen praten over wat er in de groep gebeurd is;
- het kan empathie (inlevingsvermogen) betekenen, met andere woorden de verwachting dat je kunt bouwen op wat een ander zegt;
- het kan empathie (inlevingsvermogen) betekenen, met andere woorden de verwachting dat de ander moeite zal doen om mij te begrijpen en daar tot op zekere hoogte ook in zal slagen. Vertrouwen is in een groep alleen mogelijk wanneer men elkaar accepteert en wederzijds steunt;
- het kan zorgvuldigheid in met omgaan met macht betekenen, met andere woorden de verachting dat iemand anders die machtiger is dan ik die macht tegenover mij niet zal misbruiken. Wanneer ik me toevertrouw aan een ander, verwacht ik dat hij zorgvuldig met mij omgaat.

#### *Zich begrepen voelen*

Met name wanneer empathie een belangrijk aspect van een relatie is, wordt in die relatie vertrouwen opgebouwd. Je merkt dat de ander moeite doet om jou te begrijpen en je voelt je door de ander begrepen. Je begrepen voelen hangt vaak samen met:

- signalen merken bij de ander, die er op wijzen dat hij je begrepen heeft,
- merken dat een ander aanvoelt wat iets gevoelsmatig voor je betekent,
- merken dat iemand je accepteert zoals je bent,
- merken dat je op hetzelfde gevoelsniveau zit als de ander,
- een gevoel van tevredenheid,
- een gevoel van aansluiting op elkaar,
- een gevoel van opluchting,
- een veilig gevoel in de relatie.

(Egan, 1976)

#### *Betrouwbaarheid laten zien in gedrag*

Wanneer deelnemers aan groepen een veilig groepsklimaat verwachten hopen ze dat ze in de groep elk van de bovengenoemde betekenissen van vertrouwen en empathie zullen aantreffen. Maar dit klimaat van vertrouwen is er niet zo maar. Groepsleden durven zich pas kwetsbaar op te stellen wanneer er een klimaat van voldoende vertrouwen in de groep is.

Aan de andere kant wordt zo'n klimaat pas opgebouwd door een kwetsbare opstelling van groepsleden. Het is een proces van geven en nemen.

Wie veel vertrouwen geeft, laat tegelijk merken dat hij betrouwbaar is. Groepsleden bouwen betrouwbaarheid op door:

- betrouwbaar om te gaan met wat ze in de groep ervaren,
- afspraken na te komen,
- echtheid en openheid te laten zien,
- respect te tonen met warmte, interesse en bereidheid tot samenwerking,
- zich realistisch en positief uit te laten over wat in de groep te leren valt,
- actief te oefenen in inlevingsvermogen en proberen anderen te begrijpen,
- eventuele macht die je hebt zorgvuldig te gebruiken,
- open te staan voor pogingen van anderen om jou te beïnvloeden,
- gedrag achterwege te laten met een dubbele agenda.

In onderzoek is gevonden dat mensen vertrouwd worden die respect tonen voor de gevoelens en behoeften van anderen, informatie en meningen geven waar anderen wat aan kunnen hebben, anderen helpen zich op hun gemak te voelen en zo de bereidheid vergroten om persoonlijke zaken toe te vertrouwen, en die open en eerlijk zijn over hun motieven. Ook bleek uit onderzoek dat weinig participerende groepsleden eerder als onbetrouwbaar beleefd worden, omdat andere groepsleden er geen hoogte van krijgen wat zij denken en voelen.

Bovendien interpreteert men hun stilte soms als een afkeurend oordeel (dat er natuurlijk helemaal niet hoeft te zijn).

#### *Klimaat van vertrouwen als basis voor groepsontwikkeling*

Gibb (1964) heeft nagegaan wat een klimaat van vertrouwen betekent voor de groepsontwikkeling. Hij vat dit samen in een eigen theorie, die hij afkort als TORI. Hierin staat T voor 'trust' (vertrouwen), O voor 'openheid', R voor 'realisatie' en I voor 'interdependentie' (wederzijdse afhankelijkheid, oftewel onderlinge betrokkenheid). Ook bij hem begint de ontwikkeling met het opbouwen van vertrouwen. Onopgeloste gevoelens van angst en wantrouwen vormen een sterke belemmering voor de verdere ontwikkeling van de interactie in de groep, ook al wordt dit misschien verdrongen of ontkend. Acceptatie en vertrouwen zijn voor hem de basiscondities voor een open doorstroming van informatie, gedachten, gevoelens en meningen in groepen. En deze openheid is (voor Gibb) weer basisvoorwaarde voor vervulling van de groepstaak. Wanneer wantrouwen in groepen overheerst zien we allerlei vervormingen in de communicatie. Hij noemt enkele symptomen hiervan: een voortdurend verdedigen van het uiterlijke zelfbeeld (het 'image'), pogingen om gedrag en denkwijzen van anderen te veranderen, pogingen om beslissingen van anderen over te nemen, vermijden van gevoelens, rondstrooming van ongevraagde adviezen, vleierij, cynisme, strategisch gedrag, dubbele agenda's, verschillen tussen wat er in de groep en wat er buiten gezegd wordt en een onpersoonlijke manier van spreken. Zulk gedrag doet sterk afbreuk aan de kracht van de groep. Mensen hebben de neiging om onpersoonlijk te zijn wanneer ze bang zijn. Daarom hoort het voor Gibb tot de eerste taken van de groep om al meteen in de eerste bijeenkomsten een sfeer van vertrouwen te scheppen.

#### *Zichzelf waarmakende voorspelling*

Vertrouwen roep vertrouwen op. Helaas geldt ook het tegenovergestelde, namelijk dat wantrouwen wantrouwen oproept. Zowel vertrouwen, als wantrouwen kunnen gaan werken als een zichzelf waarmakende voorspelling. Wie bijvoorbeeld wantrouwen verwacht, zal zich zo gaan gedragen dat hij in het vervolg nog gelijk krijgt ook en na enige tijd kan zeggen 'zie je wel, ik had dat al voorspeld'. Gelukkig geldt dit ook voor vertrouwen. Iemand die zich in een groep aan anderen durft toe te vertrouwen en gelooft in de kracht van kwetsbaarheid, draagt sterk bij tot het scheppen van een klimaat van vertrouwen in de groep.

#### *Vertrouwen en acceptatie*

Veel mensen kennen bij het begin van een groep gevoelens van onzekerheid of angst, en soms ook gevoelens van wantrouwen. Vaak weet men zulke gevoelens te verbergen. Ze zijn geworteld in vroegere ervaringen waarin men zich niet geaccepteerd gevoeld heeft, en zulke gevoelens kunnen nu weer boven komen. Hierboven hebben we al een aantal symptomen van onzekerheid en wantrouwen beschreven (zoals voortdurend verdedigen van je uiterlijke zelfbeeld, en dergelijke). Vanuit eigen onzekerheid hopen groepsleden dan vaak op duidelijkheid van een stevige leider. Trouwens, ook de leider kan vanuit eigen onzekerheid strak vasthouden aan regels en aan het programma, maar dit biedt slechts tijdelijk zekerheid. Er is een verband tussen de onzekerheid of je wel geaccepteerd zult worden en gevoelens van onveiligheid in de beginfase van groepen. Zodra de groep productief aan het werk gaat, kan men vaak deze onzekerheden wat loslaten en geleidelijk aan vertrouwen in de andere groepsleden opbouwen. De groepsbegeleider kan hier trouwens een belangrijke rol in spelen. Zie de suggesties voor interventies, die later in deze tekst geformuleerd worden.

#### *Stijlen van groepsbegeleiding*

Op basis van zijn onderzoek brengt Gibb (1964) onderscheid aan tussen twee stijlen van groepsbegeleiding. De ene noemt hij de overtuigende stijl ('persuasive technology'), de andere de participerende stijl ('participative technology'). Hij constateerde hier sterke verschillen tussen. De overtuigende stijl wordt gekenmerkt door een nadruk op voorspelbaarheid en beheersing van wat er in de groep gebeurt. De participerende stijl legt de nadruk op acceptatie en opbouw van vertrouwen in de groep. Deze stijlverschillen ziet hij

trouwens niet alleen bij groepsbegeleiders, maar ook bij ouders, onderwijzers, managers en trainers. Van elke stijl schetst hij een profiel. De overtuigende stijl wordt gekenmerkt door het geven van opdrachten, het formuleren van doelen, het gebruik van overreding, directe beïnvloeding en oefening teneinde de groepsleden aan te zetten (motiveren) tot hogere productiviteit (in werk, in leren of in ontwikkeling). Hij gebruikt diverse vormen van controle en werkt van bovenaf ('top-down'), en houdt zo de groepsleden (c.q. de werknemers, de leerlingen, de kinderen) in een afhankelijke positie.

Van de participerende stijl schetst hij een heel ander profiel. Door de nadruk op vertrouwen en respect draagt deze begeleider bij aan een klimaat van acceptatie en veiligheid. De groepsleden krijgen behoorlijk veel vrijheid om zelf hun eigen doelen te formuleren, hun eigen intrinsieke motivatie te volgen en zelf besluiten te nemen over de richting van de leeractiviteiten. Hij stimuleert open en vrije communicatie in de groep. In het extreme geval wordt de planning samen met de groep gedaan en kan de groep hierover meebeslissen. Hij bevordert zelfsturing.

De twee stijlen worden hier vrij scherp tegenover elkaar gezet. Gibb wijst er op dat er in het dagelijkse leven natuurlijk heel wat mengvormen mogelijk zijn. Toch lukt het bij zo'n mengvorm vaak om aan te geven waar het hoofdaccent op ligt: op aansturing van bovenaf of op ondersteuning.

Het zal niet verbazen dat Gibb in zijn onderzoeken geheel andere effecten van de twee stijlen kon vaststellen. Ik geef een aantal daarvan hieronder in trefwoorden weer.

*Effecten van een overtuigende en een participerende stijl op de groep*

Reacties op de overtuigende stijl

- . Wantrouwen (maar tegelijk het ontkennen daarvan)
- . Onzekerheid over eigen kunnen
- . Weerstand tegen eigen initiatief
- . Beleefd gedrag
- . Gevoelsarmoede (weinig gevoelsuitingen)
- . Achterdocht, cynisme
- . Zorgen omtrent inclusie
- . Conformiteit
- . Strategisch gedrag
- . Neiging tot subgroepsvorming

Reacties op de participerende stijl

- . Vertrouwen, en acceptatie van aarzelingen in dit opzicht
- . Gevoel van geloof in eigen kunnen
- . Uiten van positieve gevoelens tegenover anderen in de groep
- . Relatief makkelijke en soepele manieren van gevoelsuitdrukking
- . Acceptatie van de motieven van anderen
- . Signalen van zich geaccepteerd voelen
- . Diversiteit en nonconformiteit
- . Open communicatie
- . Acceptatie van onderlinge verschillen

Het zal duidelijk zijn waar Gibb's voorkeur naar uitgaat. De rechterkolom beschrijft wat in een groep gebeurt waarin een klimaat van veiligheid en vertrouwen heerst. De linker kolom geeft een beeld van een groep waarin zo'n klimaat ontbreekt. Als kernbegrippen voor een veilige en vertrouwde groep noemt Gibb: acceptatie, spontaniteit, integratie en interdependentie (betrokkenheid op elkaar). Zo'n groep is ook productiever.

Gibb vat zijn opvattingen samen in enkele stellingen:

1. Angst is een symptoom van ontbrekend vertrouwen. Het zet een sterke rem op ontwikkeling en groei.
2. Groei is een beweging die van angst naar vertrouwen loopt. Tijdens deze beweging zijn de volgende signalen te zien: van onpersoonlijke opstelling en rolgedrag naar persoonlijke inzet, van gesloten naar open communicatie, van opgelegde motivatie naar zelfsturing, van afhankelijkheid naar wederzijdse betrokkenheid.
3. Angstige mensen hebben de neiging defensief te worden en zich te beschermen achter afweermechanismen, zoals façadegedrag, dubbele agenda's, druk uitoefenen op anderen, de eigen mening aan anderen opleggen, manipulatie, controle en beheersing.
4. Wanneer mensen vertrouwen opbouwen en hun afweer verminderen zien we een toename van openheid en eerlijkheid, meer autonomie, assertiviteit en zelfsturing, meer

kwetsbaarheid, intimiteit en vrijheid, een loskomen van rollen en stereotypen, en een toename van onderlinge betrokkenheid.

Wat kan een groepsbegeleider concreet doen om een klimaat van veiligheid en vertrouwen te bevorderen?

### *Interventies ter bevordering van veiligheid en vertrouwen*

Hoewel de begeleider van de groep in elke fase van de groepsontwikkeling aandacht dient te hebben voor het groepsklimaat, in het bijzonder voor een klimaat van veiligheid en vertrouwen, geldt dit vooral in de beginfase van de groep. Hieronder geef ik een lijst van mogelijke interventies, ingedeeld naar de diverse niveaus van groepsfunctioneren.

#### *1. Interventies op inhoudsniveau*

- inhoudelijk deskundigheid laten merken,
- je onderwerp beheersen en je 'verhaal' goed kennen,
- een theoretisch kader aanreiken,
- helderheid bieden over het thema,
- de bijeenkomst goed voorbereid hebben (je 'huiswerk' goed gedaan hebben),
- goede uitleg en onderbouwing geven als dat gevraagd wordt,
- laten merken dat je een toegevoegde waarde hebt,
- aansluiten bij het niveau van de groep (niet te laag, maar ook niet te hoog),
- aansluiten bij reeds aanwezige kennis,
- goed luisteren en inhoudelijk samenvatten wat er gevraagd of gezegd wordt,
- toegeven als je iets niet weet,
- heldere informatie vooraf over doelstelling en taak van de groep, m.a.w. goede voorlichting vooraf.

#### *2. Interventies op procedureniveau*

In het algemeen geldt op dit niveau het belang van het bieden van een goede structuur. Hierbij valt o.a. te denken aan keuze van een helder programma met werktijden voor de groep, de frequentie van samenkomst, regels voor vertrouwelijkheid, tijdsbewaking e.d.

Nader uitgewerkt kom ik tot de volgende aandachtspunten:

- vooraf heldere informatie toesturen,
- duidelijkheid over het programma,
- afspraken maken met de groep over regels en omgangsvormen (bijvoorbeeld over aanwezigheid en op tijd zijn),
- aangeven van regels voor participatie, zoals luisteren, elkaar laten uitspreken, vertrouwelijkheid van de besproken onderwerpen; eventueel ook regels voor het omgaan met emoties, zoals geen fysiek geweld,
- de feedbackregels bespreken,
- huishoudelijke regels geven,
- (in begin) veilige werkvormen aanbieden,
- afwisseling in werkvormen,
- aanpassen van programma aan de situatie, oftewel: storingen hebben soms voorrang,
- goed regelen van de randvoorwaarden (ook wel 'hygiënefactoren' genoemd), zoals koffie, thee, de zaal, de apparatuur (beamer, overhead, e.d.)
- tussentijds evalueren en programma bijstellen,
- tijd nemen voor uitgebreide kennismakingsronde,
- werken in subgroepen (in begin voelen mensen zich veiliger in subgroepen),
- een goede intake of kennismaking.

#### *3. Interventies op interactieniveau*

Hier gaat het om het betrekkningsniveau en het niveau van het groepsproces, zoals zal blijken uit de volgende suggesties:

- betrokkenheid en interesse tonen,
- de groep laten zoeken naar gemeenschappelijkheden,

- zelf model staan voor respect en ruimte in de communicatie,
- zorgvuldigheid bij indelen in subgroepjes (rekening houden met de groepssamenstelling),
- beschermingsinterventie: soms een groepslid in bescherming nemen dat door de groep te sterk onder kritiek gesteld wordt,
- stille personen uitnodigen,
- respecteren en bewaken van grenzen,
- regelmatig toetsen hoe mensen zich voelen,
- rollen en posities in de groep ter sprake brengen,
- meta-communicatie: een gesprek over hoe de onderlinge communicatie verloopt en over hoe de onderlinge verhoudingen in de groep liggen,
- kritiek of weerstand accepteren en serieus nemen, en indien mogelijk en wenselijk op basis van de kritiek het programma bijsturen (judo-houding),
- stimuleren dat groepsleden rechtstreeks op elkaar reageren.

#### *4. Interventies op bestaansniveau*

Hier gaat het om interventies op het individuele procesniveau:

- transparant zijn, jezelf kwetsbaar en open opstellen,
- integriteit tonen,
- authentiek en echt zijn,
- zelfonthulling als begeleider: eigen kwetsbaarheid tonen en zo zelf zichtbaar worden (een belangrijke voorbeeldfunctie),
- erkenning geven, waardering uitspreken,
- de groepsleden positief benaderen,
- milde humor,
- bezieling, enthousiasme, inspiratie uitstralen,
- emoties benoemen en daar ruimte voor maken,
- aandacht voor ieder in de groep tonen,
- doorvragen naar de individuele ervaring,
- persoonsgerichte interventies, zoals: persoonlijk zijn, stimuleren dat men zich persoonlijk uitdrukt, bevorderen van openheid, het toetsen van persoonlijke uitingen,
- stimuleren dat de ander het gevoel achter de inhoud van zijn woorden gaat ervaren en onder woorden brengen,
- als begeleider de eigen grenzen van veiligheid/onveiligheid kennen en deze niet overschrijden.

#### *5. Contextniveau*

- zorg voor een goede sfeervolle werkruimte,
- sluit aan bij de groepscultuur en de cultuur van de context, zoals de instellingscultuur, organisatiecultuur, bedrijfscultuur en dergelijke,
- stel u van tevoren op de hoogte van specifieke `huisregels' en gewoonten,
- pas taalgebruik en zelfpresentatie (waaronder ook je kleding) aan op de groep en context van de groep.

#### *6. Nog enkele slotopmerkingen*

- houd voortdurend zicht op de topografie van de groep: hoe zit ieder ten opzichte van de anderen, hoe is ieders lichaamshouding, en dergelijke,
- houd oog voor het energieniveau in de groep én in jezelf: ga geen grenzen over,
- humor en relativering kunnen zeer heilzaam werken, maar in overdosis dodelijk worden.

#### *Literatuur*

Egan, G. (1976), *Interpersonal living*. Monterey CA: Brooks/Cole

Egan, G. (1970), *Encounter: Group processes for interpersonal growth*. Belmont CA: Brooks/Cole. Ned. vert. (1978) *Encounter: groepsprocessen voor interpersoonlijke groei*. Nijmegen: Dekker van van de Vegt

Erikson, E. (1950), *Childhood and society*. New York: Norton. Ned. vert. (1964) *Het kind en de samenleving*. Utrecht: Spectrum

Gibb, J.R. (1964), Climate for trust formation. In: Leland, L.P., Gibb, J.R. en Benne, K.D., *T-group theory and laboratory method*. New York: Wiley, 279-310