

Zelfsturing

Bron: Jan Remmerswaal (2006), *Begeleiden van groepen; groepsdynamica in praktijk*.
Houten: Uitg. Bohn Stafleu van Loghum, hoofdstuk 45, blz. 438-445.
© Bohn Stafleu van Loghum, 2006

De zelfsturende of autonome groep (derde fase van groepsontwikkeling)

De tweede fase van groepsontwikkeling kan resulteren in een vertrouwdheid met elkaar waarbij de deelnemers de ervaring kunnen delen van solidariteit en sociale geborgenheid. Hierdoor ontstaat er ruimte voor het meer inbrengen van persoonlijke ervaringen. Het betekent ook een meer kwetsbare opstelling van de deelnemers die hiermede als persoon in het geding zijn. Men krijgt meer oog voor individuele varianten en de typische eigenaardigheden van de verschillende personen in de groep. De groep staat in deze fase voor een nieuw dilemma: kan je in deze groep wel helemaal jezelf zijn?

In iedere groep moet opnieuw de vraag in hoeverre je elkaar als persoon kunt benaderen tot oplossing worden gebracht. Hierbij kan er een groepsklimaat groeien dat niet gezien wordt als een opgelegde structuur of een krachtenveld waarin men met elkaar de situatie bepaalt. Vergeleken met de vorige fase gaat hierbij weer een verschuiving optreden. Niet de onderlinge wisselwerking staat voorop, maar de individuele bijdrage vanuit een persoonlijke betrokkenheid.

Wanneer dit 'klimaat' ontstaat zou men kunnen zeggen dat de groep zelfstandig is geworden. De relaties naar binnen en naar buiten hebben een eigen vorm gevonden. De realisatie van het innerlijke potentieel is in evenwicht gekomen met de externe functie van de groep als geheel. De groep kan hierdoor een geheel eigen, autonome werking gaan uitoefenen.

Begeleiding van het groepsproces in deze derde fase

Therapiegroepen waarbij het begonnen is om diepgaande veranderingen bij de deelnemers bij wie eigen waarden en attitudes de inzet vormen, ontmoetingsgroepen die zich richten op vorming en persoonlijke groei, of teams waarbij een innoverende functie centraal staat, vragen om een verdergaande evolutie in het verloop van de sociale processen. Een goede structuur of een onderlinge afstemming is hierbij niet voldoende. Men wil méér. De ontwikkeling vraagt om het vrijmaken van de bronnen in de groep zelf. Niet voor elke groep is het echter nodig om tot een ontsluiten van de persoonlijke belevingswereld te komen. Werkteams of leergroepen zullen in de meeste gevallen tot goede resultaten kunnen komen zonder dat men zich als persoon openstelt. Dit geldt in het bijzonder waar het groepsdoel beperkt blijft tot veranderingen in kennis, inzicht of vaardigheden. Wanneer het echter veranderingen betreft die te maken hebben met persoonlijke attitudes, houdingen of zijnswijzen, biedt een op zichzelf goed met elkaar samenwerkende groep hiervoor onvoldoende voorwaarden. Het bevorderen van deze voorwaarden vormt het onderwerp van dit hoofdstuk.

Openheid

De kern van het gebeuren in de derde fase draait om openheid. Hierbij staat niet het creëren van een maximale openheid voorop, maar het vinden van die persoonlijke openheid die door de leden van de groep als positief wordt ervaren. Het aangrijpingspunt voor het vinden van deze balans ligt in de persoonlijke beleving van de deelnemers in de groep. Het is van belang te zien dat het hier niet gaat om zienswijzen of opvattingen, ook niet over standpunten of ervaringen maar om de directe beleving. Zienswijzen verwijzen naar een externe werkelijkheid, bij ervaringen is onze relatie of stellingname ten opzichte van de externe werkelijkheid in het geding, terwijl een persoonlijke beleving in essentie ontleend wordt aan onze innerlijke psychische structuur. Zo'n beleving spruit voort uit een 'strelen of

schuren' van eigen innerlijke waarden. Begeleiding van dit proces is erop gericht om hierbij de juiste verhouding te leren vinden.

Van omgangsvormen naar waardeoriëntaties

Waar we zagen dat op structureringsvragen (fase 1) kan worden geantwoord met wijzigingen in de structuur, en dat relatieproblematiek (fase 2) beïnvloed kan worden door veranderingen in deze relaties tussen de deelnemers, zo zal in deze fase het aangrijpingspunt komen te liggen bij die momenten waarin een persoonlijke beleving bij de individuele deelnemers naar voren komt. Met verandering van aangrijpingspunt verschuift ook de aard van de activiteit van de begeleider. Eerst zagen we een meer verstandelijke, structurerende aanpak, daarna was er sprake van een gevoelsmatige ondersteuning, terwijl nu de houding ten opzichte van persoonlijke waarden het instrumentarium gaat vormen. Ik zou hier dan ook willen spreken van waardeoriëntatie. De begeleiderskwaliteiten waren in de voorafgaande fasen verbonden met 'het kunnen relativiseren van eigen zienswijzen' en 'het kunnen omgaan met de eigen gevoelens'. In deze fase zien we dat 'het vertrouwen in eigen waarden en de bereidheid deze ter discussie te stellen' emanciperend kunnen werken.

Vertrekpunt in de persoonlijke beleving

De systematiek die ten grondslag ligt aan procesbegeleiding komt in zijn achtereenvolgende stappen overeen met die van de vorige fasen. Het verschil is dat hier steeds de persoonlijke beleving en daarmee een individuele waarde het vertrekpunt vormt. Na de evaluatie en de vaststelling dat de groep voldoende basisvoorwaarden heeft gevormd in zijn ontwikkelingsgang (duidelijkheid met betrekking tot de groepsopzet en vertrouwen in de onderlinge relaties), kan men kiezen voor een verdere voortgang. Dit kan worden gestimuleerd door zoveel mogelijk verschillende belevingsmomenten naar voren te laten komen. Dit vraagt om een ruimte waarin men zich vrij voelt om datgene wat men op datzelfde ogenblik belangrijk vindt in te kunnen brengen, zonder beoordeling of commentaar. Dit wordt bevorderd in een open groepsklimaat, waarin men niet-defensief op elkaar reageert. Een belangrijke taak van de begeleider zal dan ook zijn om een niet-defensieve en open communicatie te bevorderen, allereerst door eigen voorbeeldgedrag en verder ook door het stimuleren van groepsnormen die defensiviteit verminderen. Defensief gedrag ontstaat wanneer men zich bedreigd voelt. Men zal dan op zijn hoede zijn en eerder wantrouwen dan vertrouwen koesteren. Zulk gedrag blokkeert de communicatie in deze derde fase.

Defensieve en niet-defensieve communicatie

Het zal duidelijk zijn dat de gedragsvormen die defensiviteit oproepen en versterken, de onderlinge communicatie negatief beïnvloeden. Ze leiden tot gesloten communicatie, tot blokkades en tot verlies aan motivatie, ze roepen weerstand op, zetten aan tot een spiraal van wederzijds wantrouwen en verlagen het gevoel van eigenwaarde van de ander. De andere gedragsvormen die defensiviteit verminderen, zijn veel constructiever, omdat ze uitnodigen tot participatie en open communicatie, stimuleren tot verandering, de motivatie versterken en de basis leggen voor een klimaat van wederzijds vertrouwen. Deze niet-defensieve opstelling ligt ook ten grondslag aan feedback in deze groepsfase (zie ook de tekst over 'Veiligheid en vertrouwen' in dit boek). Door een open klimaat met groepsnormen die niet-defensieve communicatie bevorderen, kan de groep openingen scheppen om persoonlijke belevingen een kans van bestaan te geven. De groep kan behulpzaam zijn bij het verwoorden van fundamentele belevingen. Hierbij ontstaat een soort radarscherm waarbij dingen zichtbaar kunnen worden die men eigenlijk nog niet onder woorden kon brengen. Deze ondersteuning is van belang om persoonlijke belevingen nader te exploreren en prijs te geven. Het gaat er hierbij niet alleen om gehoord te worden en steun of erkenning te krijgen bij anderen, maar ook om nieuwe kanten van zichzelf bewust te worden, zowel pijnlijke als vreugdevolle aspecten. Dit veronderstelt een sfeer van een zekere intimiteit en vertrouwdheid met elkaar.

Toenemende authenticiteit

Een belangrijke steun daarbij vormt de toenemende authenticiteit van de relaties in deze derde fase, waarbij groepsleden meer wensen uit te wisselen van wat hen op het moment zelf bezighoudt. Daartoe behoren ook zelfonthullingen over eigen ervaringen en over hoe men zich voelt ten aanzien van elkaar. Men gaat elkaar beter leren kennen, niet alleen ten aanzien van meer positieve en negatieve eigenschappen, maar met name ook ten aanzien van 'centralere' eigenschappen. Zulke centralere eigenschappen zijn o.a. waardeoriëntaties, dieperliggende gevoelens en het zelfbeeld. Zij zijn niet zo gauw rechtstreeks zichtbaar en kenbaar vanuit het openlijk gedrag. In deze derde fase begint men elkaar beter te leren kennen zoals men 'werkelijk' is: zoals men zichzelf beleeft achter conventies, achter rollen, achter de eigen zelfpresentatie. Het onderlinge contact verdiept zich naarmate men meer van elkaars 'binnenwereld' deelt. Fundamenteel in dit proces van wederkerige zelfonthulling is dat men niet alleen zichzelf laat zien zoals men als persoon is, maar ook dat men daardoor als persoon gevormd wordt en eigenschappen tot ontwikkeling kan brengen die daarvoor nog onvermoed waren. Groepsleden kunnen bij elkaar heel wat goede en slechte eigenschappen 'wakker' roepen: liefderijke en hatelijke, vriendschappelijke en vijandige kanten, ondersteuning en onderdrukking, koestering en geweld, macht en onmacht, en dit des te sterker naarmate men meer op elkaar betrokken is.

Zelfacceptatie

Authentieke relaties roepen niet alleen de beste kanten in de betrokkenen wakker, maar helpen ook om kanten van zichzelf die men liever verbergt, beter te leren accepteren. Een ander toestaan je te leren kennen, zoals men is 'achter de coulissen' van de eigen zelfpresentatie en als zodanig door een ander geaccepteerd te worden, is een belangrijke hulp ook zichzelf meer te accepteren en een gevoel van eigenwaarde op te bouwen en te verstevigen. Intimiteit betekent zo het met anderen kunnen delen van behoeften en tekortkomingen die men in zichzelf tegenkomt, waarbij de eigen zwakke kanten, de eigen armoede en schraalheid, de eigen twijfels en angsten er mogen zijn en niet verborgen hoeven worden. En ook: door zichzelf toe te staan zulke kanten van zichzelf aan anderen te tonen, kan de intimiteit aan rijkdom winnen. Zo omschreven vormt intimiteit een heel wezenlijk aspect van authentieke relaties. Hieraan kunnen vaak wel pijnlijke twijfels voorafgaan, want het zich zo open stellen voor anderen roept vaak herinneringen wakker aan oude vernederingen in vroegere kwetsbare situaties en aan bij zulke onderdrukkingen opgelopen pijn en leed. Hoewel een zekere mate van zelfwaardering voorwaarde is voor het kunnen opbouwen van authentieke relaties ('je moet eerst van jezelf houden vóór je van anderen kunt houden'), geldt evengoed het omgekeerde: dat een grotere zelfwaardering juist een gevolg is van zulke relaties. Want gewaardeerd worden als persoon betekent dat men geaccepteerd wordt zoals men is en omdat men zo is, met de fraaie en minder fraaie eigenschappen. Zulke diepe waardering en erkenning van elkaar als persoon betekenen een belangrijke overwinning op de 'tragische eenzaamheid' (Kierkegaard) die menig menselijk levenslot kenmerkt.

Zelfonthulling

Het risico van pijn en leed kan men ook in deze derde groepsfase lopen, want te veel zelfonthulling kan even ongepast zijn als te weinig: een grote mate van zelfonthulling zal een niet voorbereide ontvanger afschrikken. Te snelle zelfonthulling kan angst en afweer oproepen en zal de afstand tussen de betrokkenen eerder vergroten dan verkleinen. Ten aanzien van welke mate van zelfonthulling gepast is gelden ook maatschappelijke normen. Deze normen zijn echter geleidelijk aan het veranderen, althans in bepaalde bevolkingsgroepen. Tot aan de jaren vijftig van de vorige eeuw benadrukte de burgerlijke norm van de middenklasse zelfbeheersing, voorzichtigheid en terughoudendheid in het onthullen van intieme zaken. In de jaren zestig en zeventig kwam hierop in sommige kringen een sterke reactie, die vooral duidelijk werd in een aantal groepstrainingen, waarin mensen die vreemden voor elkaar waren al vanaf de eerste groepsbijeenkomst erg persoonlijke en intieme details over zichzelf onthulden. Maar zonder de achtergrond van een voorafgaande

groepsontwikkeling waarin zich een ondersteunend en zorgbiedend relatiepatroon ontwikkeld heeft, kan zulke te rappe intimiteit achteraf tot sterke teleurstellingen leiden en tot een versterkt gevoel van eenzaamheid.

Zorgvuldig afwegen van de basisvoorwaarden

Een belangrijk aspect van de taak van de begeleider in deze derde groepsfase is dus het zorgvuldig afwegen of de basisvoorwaarden aanwezig zijn voor zo'n sterk persoonlijke communicatie. Dit kan met zich meebrengen dat hij soms een groepslid met een te snelle neiging tot intieme zelfonthulling wat af zal remmen, wanneer aan deze basisvoorwaarden niet voldaan is en de groep nog niet toe is aan zulke persoonlijke verkenningen.

Verantwoordelijkheid nemen

De toenemende verkenning van elkaar en van zichzelf wordt meestal als verruimend en bevrijdend ervaren. Het werkprincipe voor de groepsactiviteiten wordt in dit stadium dat elke persoon de verantwoordelijkheid leert nemen voor de eigen ervaringen. Dus niet een 'de meeste mensen in deze groep vinden...', maar 'in mijn beleving is het zo dat...'. Men doet een appèl op elkaar om meer van zichzelf te investeren en niet een bestaan te leiden dat bestaat uit gedachten over veronderstelde denkbeelden. Het stimuleren tot praten vanuit de eigen beleving betekent het doorbreken van de vervreemding die in een reeks van dagelijkse gewoonten is ingeslopen. Dit stimuleren ontstaat door een meebeleving en openstaan voor wat de ander eigenlijk wil zeggen. Het is dus geen directe reactie op de letterlijke inhoud. De uitnodiging om meer van zichzelf te investeren en de ruimte om dingen te laten opkomen die voor jezelf allemaal nog niet zo duidelijk uitgekristalliseerd zijn, kan een gevoel van bevrijding geven. Het innemen van deze ruimte geeft een versterkte beleving van de eigen identiteit. Aan de andere kant kunnen gevoelens van minderwaardigheid en te kort schieten pijnlijk manifest worden, wanneer men bijvoorbeeld niet in staat is de geboden ruimte te vullen. Er zijn ook mensen die je je na afloop van een bijeenkomst met geen mogelijkheid kunt herinneren. Zij kunnen gemakkelijk over het hoofd worden gezien en krijgen weinig ruimte. Dit kan in hun eigen beleving dan weer opnieuw een bevestiging vormen van hun eigen onbelangrijkheid. Er kunnen ook schijn gestalten worden gecreëerd. Bijvoorbeeld wanneer iemand op licht superieure toon opmerkt: 'ik vind mezelf een rotvent'. Wanneer het onechte niet wordt onderkend (onderkenning volgt door het ervaren van een hapering of discrepantie bij het directe meebeleving) dan kan dit het ontstaan van een nieuwe, moeilijk grijpbare vervreemding betekenen. De ruimte welke wel bevorderend werkt blijkt voor elke groep een bepaald optimum te hebben. Dit optimum wordt aan de ene kant begrensd door de mogelijkheid van persoonlijke desintegratie en gekwetst worden en aan de andere kant vinden we de wens naar verhoogd bewustzijn en vrijheid door het wegvallen van afweermechanismen. We zien dat de groep kan werken als een gevoelig instrument waarbij in de verkenning van de grenzen de uitslagen naar beide zijden nauwkeurig worden geregistreerd.

Persoonlijke belevingsmomenten

De inhoud van de belevingsmomenten zoals we die in deze fase ontmoeten geeft aan dat het hierbij draait om de vraag: 'Hoe beleef ik mijzelf in de groep?' De volgende thema's geven aan dat deze problematiek in de groep leeft: 'Kan ik echt zijn?' - 'Ben ik wel eerlijk tegenover mijzelf' 'Ben ik wel de moeite waard?' - 'Is datgene wat ik te bieden heb wel van betekenis?', of 'Ik voel me eigenlijk beter dan de anderen'.

Deze thema's geven aan dat de aandacht zich gaat richten op de eigen waarde van de persoon in de groep.

Wanneer ieder de kans heeft gehad om iets van de eigen belevingswereld voor de anderen te openen zijn daarmee ook de verschillende voorkeuren voor de mate van openheid verkend.

Het vinden van een nieuwe groepsintegratie vraagt naar een bepaling van de overeenstemming in de houding van de verschillende groepsleden. Wanneer je ontdekt datje niet de enige bent met deze beleving is het ook minder bedreigend om deze kant van je eigen persoon te laten overlappen of samenvallen met de levensruimte van de groep.

Over onze eigen waardeoriëntatie

Aan het begin van deze paragraaf stelden we dat de eigen waardeoriëntaties van de groepsleden in deze derde fase centraal komen te staan. Dit komt tot uiting in de bereidheid de eigen waarden ter discussie te stellen. Het lijkt me juist om op deze plaats ook iets te zeggen over onze eigen waardeoriëntatie ten aanzien van het werken met groepen. Op sommige plaatsen in de tekst kan de gedachte doorklinken dat 'individu' en 'groep' twee gescheiden eenheden zouden zijn, die vervolgens weer met elkaar verbonden worden. Hierin klinkt een bepaald mensbeeld door, waar ik expliciet een correctie op aan wil brengen. Van dit mensbeeld ben ik me sterker bewust geworden door lezing van de schitterende studie *Het civilisatieproces* van de socioloog Norbert Elias (1982). Elias typeert dit mensbeeld als de 'homo clausus' (de 'gesloten persoonlijkheid'): het beeld van de autonome, onafhankelijk van anderen handelende en existierende mens. In dit individualistische mensbeeld wordt hij opgevat als een 'gesloten persoonlijkheid', een kleine wereld op zichzelf, die in laatste instantie als losstaand van de omringende wereld wordt gezien. Zijn eigen zelf, ofwel zijn 'ware ik', lijkt iets dat in zijn binnenste door een onzichtbare muur afgescheiden is van alles buiten hem, ook van alle andere mensen (Elias, p. 322). Het 'individu' lijkt zoiets te zijn dat 'buiten' de groep bestaat. En datgene waar het begrip 'groep' betrekking op heeft, lijkt iets te zijn dat buiten en 'voorbij' de individuen bestaat. De opkomst van dit mensbeeld van toenemende individualisering sinds de Renaissance in Europa is ook zichtbaar in de zelfverving van mensen en in de letterkunde. Hierin valt steeds sterker deze toenemende distantie tegenover medemensen en tegenover zichzelf te vinden, waarbij het individu zijn eigen 'ik' als afgesloten van anderen ervaart. In het bijzonder bij vele romanschrijvers in onze twintigste eeuw komen beschrijvingen voor van individuen die vereenzaamd en vervreemd niet in staat zijn tot communicatie met anderen over wezenlijke levenservaringen. Ik vind het een grote verdienste van Elias dat hij met vele voorbeelden genuanceerd aantoont dat dit mensbeeld van de gesloten persoonlijkheid een 'kunstproduct' is van mensen, dat karakteristiek is voor een bepaald niveau van hun zelfverving (Elias, p. 334). Het is een type zelfverving dat karakteristiek is voor een bepaalde trap in de historische ontwikkeling van de door mensen gevormde samenlevingsverbanden. Het is dus geen onveranderlijke en a-historische 'natuurwet', maar een existentieel gegeven van het door mensen zelf gecreëerde lot in deze tijd. Daartegenover pleit Elias vurig voor een ander mensbeeld: het beeld van de mens als een 'open persoonlijkheid', die in zijn verhouding tot andere mensen een hogere of geringere mate van relatieve autonomie bezit en die voor de duur van zijn leven fundamenteel op andere mensen afgestemd en aangewezen, van andere mensen afhankelijk is.

Interdependenties

Wat mensen aan elkaar bindt, is een heel netwerk van interdependenties. Mensen zijn altijd - meer of minder - van elkaar afhankelijk en op anderen betrokken. Vooral in de derde fase van groepsontwikkeling kunnen de groepsleden zich op heel fundamentele wijze bewust worden van deze betrokkenheid op elkaar. Samengevat: onze waardeoriëntatie sluit nauw aan op het door Elias geschetste mensbeeld van de 'open persoonlijkheid'. Ditzelfde mensbeeld vormt ook de achtergrond van twee andere inspiratiebronnen van ons: de groepsdynamische theorieën en methoden van de al vaker in dit boek genoemde Max Pagès en van Kurt Lewin, die als de grondlegger van de groepsdynamica en van groepstrainingen beschouwd mag worden.

De opstelling van de begeleider in deze derde fase

Het bevorderen van een open groepsklimaat vraagt meer om een houding waarin vertrouwen in de groep en de afzonderlijke mensen tot uitdrukking komt, dan om een actief structurerende ingreep. De agoog die in deze fase werkzaam is kan worden aangeduid met procesbegeleider, 'facilitator' of katalysator. Dit drukt al uit dat het actiecentrum niet bij hem zelf ligt. Hij kan slechts het proces dat door de groep gedragen wordt vergemakkelijken of versterken. Zijn referentie ligt bij de personen in de groep. Hij stelt zich vormend, educatief,

ruimtescheppend op ten aanzien van de emancipatorische mogelijkheden van de deelnemers in de groep. Terwijl bij de beginnende groep de aandacht op de groep in haar context lag, en in de tweede fase vooral de relaties binnen de groep van belang werden, ligt nu het aangrijpingspunt bij de individuen in de groep.

Non-directieve benadering

Zijn benadering zal een non-directief karakter hebben. Omdat er nogal wat misverstanden bestaan over het begrip non-directiviteit, vooral associaties met een laissez-faire houding of met het zoveel mogelijk achterwege laten van interventies, geeft Pagès de volgende verheldering. De non-directieve begeleider is in staat zich bewust te worden van de gevoelens, die de groep in hemzelf oproept zonder daarbij een beroep te doen op verdedigingsmechanismen. Daardoor kan hij een belangrijke rol vervullen in het verduidelijken aan de groep wat er met een groepslid of met de groep op ervaringsniveau aan de hand is. Non-directiviteit betekent dus niet het 'niet-interveniëren', maar het interveniëren op een dieperliggend niveau (het bestaansniveau). In dit perspectief kan men stellen dat de non-directieve begeleider de groep begeleidt, terwijl hij zelf geleid wordt door wat de groep in hem oproept. Daarnaast heeft het gedrag van de non-directieve begeleider ook cognitieve aspecten. Zijn vertrouwd zijn met de gevoelens die de groep beleeft, mede omdat hij zulke gevoelens voor een deel zelf al eerder heeft doorleefd en verhelderd in andere relaties, en zijn beschikken over de symbolen en de woorden om deze gevoelens te beschrijven, vormen belangrijke didactische factoren. Zoals we ook bij de beschrijving van feedback hebben gezien, bedoelen we hiermee niet een neutrale klankbordfunctie die alleen maar terugkaatst wat de ander zegt, maar een reciproke relatie waarbij ook de persoon van de begeleider in het geding is. Toch is het niet helemaal zuiver te stellen dat de begeleider een gewoon groepslid is. Ofschoon ook hij zich slechts ten volle kan realiseren als hij zich vrij voelt in de groep om zichzelf te zijn, verschilt hij in het begin van de derde fase van de deelnemers in zijn oriëntatie ten opzichte van het groepsgebeuren. Zolang de deelnemers met elkaar nog niet tot een afstemming gekomen zijn met betrekking tot de persoonlijke openheid in de groep, ligt er voor de begeleider de taak om te helpen bij het tot stand komen van de condities waarbij men zich kwetsbaar durft op te stellen. Dit bestaat uit een bevorderen dat men komt tot het uitdrukken van de persoonlijke beleving en het elkaar helpen vinden op het punt van individuele waarden. Hierbij passen persoonsgerichte interventies (zie de tekst over 'Interventies')

De voorsprong die de procesbegeleider heeft bestaat uit zijn inzicht in het procesverloop en zijn vaardigheid in het omgaan met persoonlijke verdedigingsmechanismen. De kern van zijn benaderingswijze is voornamelijk gelegen in zijn houding ten aanzien van individuele waarden, ook waar deze afwijken van zijn eigen waarden.

Men zou kunnen zeggen dat wanneer de functie van procesbegeleiding door de deelnemers wordt overgenomen, ook de begeleider vrij wordt om als groepslid te functioneren. Op dat moment wordt de afzonderlijke begeleidingsfunctie overbodig en kunnen we de groep zien als een zelfstandige eenheid die zelf de verschillende functies met betrekking tot de taak, de onderlinge relaties en de individuele zelfrealisatie in balans weet te houden. Dan is de groep echt autonoom en zelfsturend geworden.

Praktijkvragen

Het werken aan de spanning tussen persoon en groep levert in deze fase de meeste problemen op. Begeleiders die uitstekend overweg kunnen met persoonlijke problematiek in een tweegesprek zien niet hoe je dit kunt hanteren in een groep. In veel gevallen is deze opstelling ook reëel. Of je schiet je doel voorbij als je iedere groep zou willen ontwikkelen tot een veilige thuishaven waar ieder zijn persoonlijke problemen kwijt kan, óf de begeleider zou zijn eigen mogelijkheden overschatten. Niet elk team is gebaat bij de intimiteit van het persoonlijk beleven en niet iedere groepsbegeleider beschikt over de kwaliteiten om de wederzijdse afstemming op een persoonlijk niveau te helpen bevorderen.

Minder reëel zijn de bezwaren die kunnen worden aangevoerd als zou het geen pas geven de grenzen van de persoonlijke privacy te doorbreken. Deze bezorgdheid voor anderen blijkt niet altijd te kunnen worden gedeeld door hen die het zelf ondergaan. Het kan bijzonder verruimend zijn - wanneer het mogelijk is - dingen die je zelf van belang vindt te delen met anderen.

Leren omgaan met jezelf, ook voor de begeleider

Het werken met een groep in deze fase houdt onmiskenbaar in dat men ook te maken krijgt met eigen rationalisaties, verdringingen en angsten. Het begeleiden van persoonlijke problematiek vraagt leren omgaan met jezelf. Als je in de eerste fase onvoldoende inzicht hebt in de onderwerpen waar de groep mee bezig is, wordt het moeilijk hulp te bieden in het vinden van duidelijkheid en zekerheid. Als je in de tweede fase zelf moeite hebt met het opbouwen van contacten of het verbreken van relaties, zal dit belemmerend werken bij het ondersteunen van de vertrouwensrelaties binnen de groep. In deze derde fase is de deskundigheid bij uitstek verbonden met persoonlijke groei. De echtheid, het kunnen openstaan, de persoonlijke integriteit maakt dat je niet gevangen raakt in de beleving van de ander, dat je niet samen met de anderen 'in de put' raakt of dat je verscheurd raakt door opkomende twijfels. Het geloof in jezelf stelt je in staat niet beklemd te raken in de angst van de ander, maar open te staan voor het waardevolle in zijn persoon dat hij zelf te weinig ruimte geeft. Het kennen van de eigen grenzen is van belang om te kunnen schatten of men een groep verder kan begeleiden in deze fase.

Ook al zou je er zelf niet voor kiezen, dan nog kan het voorkomen dat je geconfronteerd wordt met persoonlijke problematiek in een groep die daar zelf geen raad mee weet. Hierdoor kunnen in de groep gevoelens van schuld en onmacht ontstaan. Het is raadzaam om in een dergelijke situatie te komen tot een gedifferentieerde aanpak. Dit kan inhouden dat de problematiek niet in de groep verder wordt uitgewerkt, maar in afzonderlijke gesprekken (eventueel met doorverwijzing). Met de groep kan de verwerking plaatsvinden op het niveau waar de groep aan toe is: het bespreekbaar maken van de gewekte gevoelens (tweede fase) of het maken van afspraken (eerste fase).

In gevallen waar het wél raadzaam is om persoonlijke problematiek te kunnen verwerken, maar waar de begeleider dit niet in een grote groep wil of kan doen, kan men komen tot een opzet waarbij kleine teams of werkeenheden worden gevormd waarbinnen het mogelijk is om meer open met elkaar te praten.

Ook al heeft men in een dergelijke opzet te maken met een kleinere groep, de opgave blijft te komen tot een ontwikkeling, waarbij men gezamenlijk werkt aan individuele problematiek of waar men zich persoonlijk inzet voor het gemeenschappelijk doel.

Overbruggen van de spanning tussen individu en groep

Weinig therapiegroepen slagen erin de spanning tussen groep en individu te overbruggen. Hierbij is slechts sprake van een reeks van individuele incidenten in een groepsverband. Wil men deze gemeenschappelijkheid bereiken, dan vraagt dit onder meer een verleggen van de aandacht naar anderen in de groep, voordat de betrokkenheid op een enkel individu benauwend gaat werken. Het groepsklimaat gaat verruimend werken wanneer het mogelijk wordt persoonlijke waarden te delen in wederzijdse afstemming.

Literatuur

Elias, N. (1982), *Het civilisatieproces*. Utrecht: Spectrum