

SOCIAAL FUNCTIONEREN

DRS. Q. L. TH. VAN DER MEER

I. VOORAF

Sinds 1961 wordt door het Nederlands Instituut voor Preventieve Geneeskunde een sociale opleiding verzorgd onder de naam: „trainingsconferentie tussen-menselijke verhoudingen in organisaties”.

Deze conferenties brengen leidinggevende mensen bijeen uit het bedrijfsleven, de geneeskunde en het maatschappelijk werk. In mindere mate uit het onderwijs en de opvoeding.

Middels het opdoen van *groepservaringen* dient meer inzicht en gevoeligheid verkregen te worden voor het sociaal gebeuren in groepen.

De sociaal-wetenschappelijke conceptie van deze training stamt van Kurt Lewin, wiens groepspsychologische inzichten in de Verenigde Staten door Lippitt, Bradford, Rogers e.d. in zogenaamde “sensitivity trainings” worden toegepast en verder ontwikkeld.¹

In dit artikel wordt getracht de doelstelling, de methodiek en enkele proces-aspecten van een dergelijke trainingsconferentie weer te geven, aan de hand van persoonlijke indrukken na deelname² en enige literatuur.³

2. UITGANGSPUNT EN DOELSTELLING

De „probleemstelling” van de conferentie is uitgesproken praktisch en kan men ruwweg als volgt aanduiden: wanneer men een groep of organisatie doeltreffend wil laten functioneren, dan doen zich tussen de individuen in deze groepen tussen-menselijke problemen voor. Men kan dit als een hinderlijke bijkomstigheid beschouwen en „aan het werk” gaan, maar deze interactie-belemmeringen blijken mede bepalend voor de werkresultaten. Dikwijls is datgene wat „onder de tafel” gebeurt zelfs beslissend voor wat „erboven” aan productie plaats vindt.

1 Kock van Leeuwen, J. A. C. de; Schröder, M.; Vegt, R. v. d. *Vier jaar ervaring met training voor tussen-menselijke verhoudingen in Nederland*, Mens en Onderneming, juli 1964.

2 *Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde*, Trainingsconferentie 1965. M. Schröder, Drs. F. Bruyning, J. E. Clec, Drs. E. Goubitz, R. J. Voigt, Dr. J. M. Rabbie, A. J. Swaak, arts, Drs. B. Fonderie, L. G. v. d. Molen, Drs. R. v. d. Vegt.

3 Ferguson, Ch. K. *Management Development in Unstructured Groups*, Mens en Onderneming, juli 1962. Aan dit artikel ontleen we de indeling: interactie-observatie-feed back. Buchanan, P. C. *A sensitivity training laboratory and its contribution to organizational development*, Mens en Onderneming, september 1961. Bradford, L. P. e.a. *T-group theory and laboratory method*, NY 1963.

De sfeer in groep of organisatie, is mede van invloed op het welzijn én de bekwaamheid en bereidheid van wie er werken.

Met het oog hierop wordt in de sensitivity-training beoogd de deelnemers zodanig met elkaar in interactie te brengen, dat zij gevoelig worden, leren zien en begrijpen, leren herkennen en verstaan:

hoe individuen in groepen op elkaar reageren en elkaar beïnvloeden,
hoe groepen op elkaar reageren en elkaar beïnvloeden,
hoe men zelf in groepsverband reageert, beïnvloedt en beïnvloed wordt.

Met deze gevoeligheid, dit inzicht en observatie-vermogen, dient men zodanige gedragsmogelijkheden te ontwikkelen, dat een flexibeler functioneren in groepen mogelijk wordt.

3. METHODIEK

Inleidingen en beschouwingen over sociaal gedrag blijken slechts een zeer beperkte invloed op dit gedrag uit te oefenen. Daarom staat in de betreffende training de *confrontatie* met het eigen en elkaars sociaal functioneren centraal.

De sociale ervaringen die men *al doende* met elkaar opdoet, vormen het uitgangspunt en het „programma” van bespreking en reflectie. Het onderwerp van bespreking is het zich tegelijkertijd voltrekkende groepsgebeuren zelf.

Deze confrontatie-methodiek steunt op de veronderstelling, dat het kennen alleen door het doen in de persoon verankerd wordt, en dat alleen een dergelijk geïntegreerd weten kan leiden tot het ontwikkelen van nieuwe gedragsmogelijkheden, tot het anders gaan denken en doen. Tevens wordt er vanuit gegaan, dat men deze sociale inzichten en veranderingen niet „op eigen kracht” kan realiseren, maar dit in *groepsverband* moet doen.

4. PROGRAMMA

Deze opvattingen over sociaal functioneren en de beïnvloeding daarvan vinden hun neerslag in het conferentie-programma, in activiteiten welke mogelijk maken in versnelde vorm (vergeleken met de „thuissituatie”) sociale ervaringen en inzichten op te doen, die gevoeligheid en flexibiliteit ten gevolge hebben.

a. De meest uitgesproken en indringende activiteit van het conferentie-programma is het bijeenkomen in zogenaamde *basisgroepen*. 12 Deel-

nemers worden zonder leiding, zonder onderwerp of agenda, zonder richtlijnen, in een kamer rond een tafel bijeengeplaatst. In deze groepen (3, dus in totaal 36 deelnemers) is wat de deelnemers betreft een maximale heterogeniteit tot stand gebracht in verband met leeftijd, werkkring, functie, opleiding, geslacht, al zijn het wel allen leidinggevenden, waaronder meer mannen dan vrouwen.

Deze deelnemers kennen elkaar niet. Zij treffen elkaar in de loop van 10 dagen een 20-tal keren, soms 3 keer per dag. De duur van de basisgroepbijeenkomst is bepaald op 1½ tot 2 uur. Bij dit 12-tal voegen zich 2 trainers, die door hun aanwezigheid, hun observaties, vragen en opmerkingen het groepsproces begeleiden. In dit „vacuum” dient de basisgroep zich te gaan ontwikkelen, welke ontwikkeling tevens het studie- en oefenmateriaal van de groep vormt.

Hierbij sluit nauw aan het *tweegesprek*, dat men elke dag met een niet zelf gekozen groepsgenoot heeft (elke dag een ander) en waarin men elkaars functioneren in de basisgroep én in het betreffende tweegesprek bespreekt.

b. Naast deze basisgroepen en tweegesprekken vinden *oefeningen en demonstraties* plaats, waarin men bepaalde sociale vaardigheden dient te beproeven en zich eigen dient te maken. Men kan hier denken aan het in teamverband tot besluiten komen, als afgevaardigde van een groep optreden, bepaalde leiderschapsvormen beoefenen, adviseren, om advies vragen, groeps gesprekken en discussies leiden e.d.¹

Het verschil met de basisgroepen is o.a., dat men hier meer omschreven opdrachten vervult en dat de reflectie en evaluatie onder leiding van de stafleden geschiedt.

Deze oefeningen vinden plaats in de vorm van een „rollenspel”, waarbij men zich in een verenigingsbestuur, een directie-bespreking of een lerarenteam indenkt, of in een „werkelijke” activiteit, bijvoorbeeld in de conferentie-raad, welke de programmering van bepaalde bijeenkomsten voortdurend aan de wensen van de deelnemers aanpast.

c. In korte *inleidingen* met aansluitend een gedachtenwisseling worden categorieën, begrippen, stukjes theorie aangeboden om de deelnemers

1 Het Bureau Adviseurs voor Groepsarbeid (Drs. E. C. H. Marx en Drs. Ph. H. van Praag), het Bureau Bosboom en Hegener N.V., het Bureau voor Groepspsychologie (Drs. E. Goubitz), het Instituut voor Training in Groepsrelaties (Drs. H. C. Kolkmeijer), het Nederlands Pedagogisch Instituut voor het Bedrijfsleven (Prof. Dr. B. C. Lievegoed) organiseren o.a. korter durende werkbijeenkomsten, cursussen en conferenties in min of meer soortgelijke zin.

aanknopingspunten te bieden voor hun vaak chaotische ervaringen en overwegingen. Hiermee wordt het ordenen en begrijpen van de gebeurtenissen en activiteiten vergemakkelijkt, zodat het inderdaad *leerervaringen* worden.

Onder meer werden in de afgelopen conferentie door de staffleden korte beschouwingen gewijd aan problemen die zich op persoonlijk en op groepsniveau kunnen voordoen bij het ontstaan van nieuwe groepen, waarbij vraagstukken in verband met de identiteit, machtsverhoudingen, groepsdoelen, lidmaatschap, minderheden, groepsbeslissingen e.d. aan de orde komen. Ook communicatie-aspecten, groepsnormen, leiderschapsvormen, processen van hulp geven en hulp vragen, groepsontwikkeling e.d. kwamen hierbij in bespreking.

In dit artikel wordt nader op programma-onderdeel a., de basisgroep, ingegaan.

5. BASISGROEP-BEVINDINGEN

Teneinde enigermate geordend te rapporteren wat in een basisgroep, gebeurt, tot welke inzichten en gedragingen men er kan komen, maken we gebruik van de begrippen:

- a. interactie;
- b. observatie;
- c. feed back;
- d. verandering.

Hiermee zijn geen vaststaande kenmerken, evenmin opeenvolgende momenten in het groepsgebeuren, aangeduid, maar onderscheiden gedragvormen geformuleerd, die zich in de basisgroep voordoen, respectievelijk geëxpliciteerd worden.

a. *Interactie*

Men dient aan het werk te gaan met een aantal, in verschillende opzichten zeer uiteenlopende, individuen, die men niet kent, die men niet zelf heeft gekozen. Er is geen leider, geen agenda, geen onderwerp. Men heeft geen duidelijke verwachtingen ten opzichte van elkaar, men weet niet hoe men zijn houding dient te bepalen, men weet niet hoe men zich ten opzichte van elkaar moet gaan gedragen.

Dit brengt het 12-tal met en ten opzichte van elkaar in beweging.

Wat voor groep moet het worden en wat voor gesprek dient gevoerd? Een groep met een vaste leider, met wisselend leiderschap? Een vergadergesprek, een discussie, een wachtkamer- of borreltafelgesprek?

Het blijkt dat bijna ieder pogingen doet om uit het vacuum, waarin men zich met elkaar bevindt, te komen. Wel leveren sommigen de meeste bijdragen en deze initiators zijn dan ook weer het meest in interactie met elkaar, daarbij sprekend óver en námens de anderen. „Wij zullen het met elkaar eens zijn, dat... ieder van ons...” Daarbij ontstaan al snel meerderheden en minderheden, waarbij de meerderheid er van uit gaat de beslissingen te kunnen nemen, waarna de minderheid het een en ander blokkeert en „machtiger” blijkt te zijn dan de meerderheid. Zo probeert ieder de gang van zaken te beïnvloeden en zijn bijdrage aan het interactieproces te leveren. Niemand onttrekt zich hieraan. Men raakt betrokken bij een groepsgebeuren dat men gezamenlijk bewerkstelligt en tegelijkertijd bespreekt en bestudeert.

b. *Observatie*

De wijze waarop aan dit groepsgebeuren afzonderlijk en gezamenlijk wordt deelgenomen gaat aan de deelnemer niet ongemerkt voorbij. Ieder blijkt in de interactie zo zijn eigen gedrag te vertonen. Aangezien er geen werk wacht is er „alle” gelegenheid te observeren hoe deze gedragspatronen er uit zien én hoe dit in de groep functioneert. Ook het eigen gedrag en de eigen gevoelens gaat men hierbij gaandeweg duidelijker waarnemen. Men gaat ook vermoeden wat er zich „boven en onder de tafel” afspeelt wanneer er opmerkingen gemaakt worden, wanneer er tegen- of meegewerkt wordt en waarom men dit zélf doet. Deze observatie beperkt zich geenszins tot een registratie van het gedrag. Naar aanleiding van de inhoud, de stemintonatie e.d. wordt het ook *gekwalificeerd*. Men beoordeelt het als waardevol, prettig, onbenullig, gewichtig, of categoriseert het als typerend voor een zakenman, militair, man of vrouw, veelprater of cynicus. Vrijwel iedere deelnemer blijkt dit kwalificeren en categoriseren weer op zijn, van de anderen onderscheiden, wijze te doen.

Deze kwalificaties werken geruime tijd door in de groep, maar blijken na verloop van tijd niet meer juist te zijn. Vooral ook door de hierna te bespreken, uit interactie en observatie voortvloeiende, feed back verandert het gedrag van de ander, respectievelijk de eigen wijze van observeren en beoordelen.

Wie men aanvankelijk als autoritair of als „zacht en goed” beoordeelde bleek na enige tijd geheel anders voor de dag te kunnen komen, respectievelijk gezien te kunnen worden. Niet alleen in de observatie en evaluatie van de individuele bijdragen van de deelnemers, ook in die van het groepsgebeuren zelf bleken veranderingen op te treden. Zo viel op, dat de

basisgroep aanvankelijk wel eens als „levensgevaarlijk” werd gekwalificeerd, omdat je je er niet geborgen kon voelen, omdat er geen eensgezindheid was onder de deelnemers en geen leiding, terwijl later dit gezamenlijk moeten gaan aanbrengen van structuur en richting als de unieke dynamische „formule” van de basisgroep werd onderkend.

c. *Feed back*

Een specifiek basisgroep-verschijnsel bleek ook het over het eigen en elkaars gedrag teruggeïnfomeerd worden. Ook in de werksituatie vindt feed back plaats, maar meer dan eens is het moeilijk dit als zodanig te onderkennen. Een beslissing van een directeur, een leraar of een bestuur, wordt bijvoorbeeld met enige tegenzin ontvangen en resulteert in weinig zichtbare vormen van tegenwerking. De „ontvangers” reageren op de „zender” zonder dat de „zender” de relevante terug-informatie bereikt. Het misverstand blijft „onder de tafel”.

In de basisgroep probeert men met elkaar te bewerkstelligen, dat het interactie-gebeuren en de achtergronden daarvan zoveel mogelijk *expliciet* worden gemaakt. Ook de trainers spelen hierin mee. Daartoe informeert men elkaar over hoe gedragingen „over” komen, hoe men het verstaat, waarom en in verband waarmee men zelf reageert. Wanneer dit lukt, gaat men zich nadrukkelijk realiseren hoe het eigen gedrag ontstaat en wat het bij de ander teweegbrengt. Men krijgt daarbij gaandeweg ook enig oog voor de feed back-waarde van een gezichtsuitdrukking, de wijze van zitten of gebaren. Men gaat zich ook afvragen wat het zwijgen van de groepsleden betekent. Het blijkt dan de moeite waard naar het waarom van het zwijgen te vragen of het eigen zwijgen te vertalen. Is het een teken dat men het met het gezegde eens is? (wie zwijgt stemt toe). Is het een teken van minachting, van niet begrijpen, van terughoudendheid en reserve? Of van superieur „beter weten”, van geringe interesse, van niets terug mógen of kunnen zeggen?

Wanneer in de basisgroep met name het zwijgen bespreekbaar wordt, blijken allerlei verrassingen. Het uiterlijk zwijgen blijkt geen beamen, maar eerder het veronachtzamen van wat gezegd is, omdat de vriendelijke zwijger kost wat kost zijn eigen plan door wil drijven. Het sombere en langdurige zwijgen blijkt geen geringe belangstelling te betekenen, maar een nog niet volledig verstaan van wat gezegd is, of het overwegen van de vele implicaties die het gezegde bij de ontvanger heeft opgeroepen.

Niet alleen voor de spreker, ook voor de zwijger is het dan weer van belang om te weten dat zijn gedrag bij bepaalde gespreksgenoten in deze

of die zin „over” komt en geïnterpreteerd wordt. De groep komt dan overigens zelden tot een uniforme interpretatie van een bepaald gedrag. Sommige deelnemers hebben hetzelfde zwijgen weer geheel anders ervaren.

Door het nadrukkelijke uitspreken van de gevoelens en vermoedens die bepaalde gedragingen oproepen, en het uitwisselen van de informatie over het beoogde en het geëffectueerde gedrag, blijkt de nodige onwetendheid en daarmee gepaard gaand voor-oordeel voorkomen of opgeruimd te kunnen worden.

Door deze feed back blijken veronderstellingen en percepties voor wijziging en herwaardering vatbaar, wat de openheid voor en de verwerking van nieuwe informatie en evaluatie mogelijk maakt.

Het ontvangen van feed back is overigens voor de betrokkene, en dat zijn na verloop van tijd alle groepsleden, niet altijd een prettige gebeurtenis. Het is niet leuk om te horen dat men op een zeurderige toon of veel te snel spreekt, dat men alles direct interpreteert, dat men te opdringerig deelneemt, nooit iets zegt, steeds in herhalingen vervalt. Deze teruginformatie kan het zelfvertrouwen en de emotionele stabiliteit van de deelnemer bedreigen. In een basisgroep blijkt dan echter een verrassend regulerend mechanisme te gaan werken. In de eerste plaats blijkt een bepaald gedrag niet door ieder op dezelfde wijze ontvangen te worden. Enkelen doet de intonatie verongelijkt aan, anderen daarentegen kwalificeren het als resoluut en prettig. Dit heeft de nodige relativering tengevolge. Ook het helpen, het in de bres springen voor bepaalde deelnemers door anderen komt voor.

Maar vooral de ervaring, dat ieder op zijn beurt de nodige sociale gedragsbelemmeringen kent, werkt zeer ontspannend. Niet alleen deelnemer a. blijkt last te hebben van contactverlies, meerderen hebben de neiging zich bij hun leidinggevende werk én daarbuiten sociaal te distantieëren, uit vrees voor kritiek, prestige-verlies e.d. Meerderen ook blijken bij hun leidinggevende werk door hun „omgeving” sociaal geïsoleerd te worden.

Naar aanleiding van de systematische terug-informatie over elkaars gedrag blijkt, dat men in basisgroep zich deze belemmeringen bewust gaat maken.

d. *Verandering*

Omdat het niet alleen om inzicht en gevoeligheid, maar ook om een meer adequaat en flexibel gedrag te doen is lukt de basisgroep-situatie gaandeweg ook *wijziging* van het eigen gedrag uit. Naar aanleiding van de interacties en de daarop volgende feed back in de vorm van kritiek, irritatie of vragen om toelichting e.d., ontkomt men moeilijk aan de uitdaging

zich meer adequaat te gaan gedragen. De informatie die men naar aanleiding van deze wijzigingen ontvangt, maakt duidelijk of er inderdaad van effectieve verandering sprake is. Bedoeling en werking worden aan elkaar getoetst.

De „geboren *leider*” probeerde enige tijd aan anderen het initiatief over te laten, nadat enkele groepsleden hem over zijn „autoritaire” gedrag hadden geïnformeerd. Hij bemerkte, dat het groepsgebeuren hierdoor geenszins „uit de hand liep”, zoals hij vreesde.

De verstokte *zwijger* probeerde uit te leggen waarom hij moeilijk aan de interactie kon deelnemen. De groep bleek veel belangstellender naar zijn explicatie te luisteren dan hij had verwacht. Voor de kritische *observator*, die vanuit zijn opgeschroefde deelname-normen maar weinig aan het groepsgebeuren mee kon doen, was het zaak zich spontaner in de interactie te wagen. Zijn deelname bleek minder geremd en zelfs humoristisch te zijn.

Niet allen door de groep als wenselijk gedachte veranderingen, ook agressieve, dweperige of piekerige gedragingen deden zich voor, over het effect waarvan de groep weer aan de betrokkene teruginformeerde ter correctie.

Ten aanzien van de wenselijkheid van gedrag en gedragsverandering, bleek overigens elke basisgroep weer zijn eigen normen te ontwikkelen. Merkwaardig was ook, dat mét het gevoel van adequater functioneren in de groep sommige deelnemers vertelden tijdens de conferentie minder last te hebben van hoofdpijn, maagklachten, hartkloppingen, vermoeidheid, moeilijk inslapen, veel moeten roken of drinken.

Met het minder flexibel deelnemen deden zich echter de tegenovergestelde verschijnselen ook voor.

Zo lagen uiteindelijk de aard, het tijdstip en de intensiteit van het trainingsresultaat bij elke deelnemer weer anders. Voor sommigen begon het halverwege, voor anderen tijdens de laatste dagen van de conferentie, voor weer anderen wellicht daarna of in het geheel niet.

Onder anderen ten aanzien van de „doorwerking” van de conferentiebevindingen in de praktijk wordt door het Nederlands Instituut voor Preventieve Geneeskunde dan ook onderzoek gedaan, teneinde het trainingsproces en het trainingseffect duidelijker te kunnen gaan onderkennen.

6. TENSLOTTE

Men zou zich kunnen afvragen hoe het komt, dat er bij onderwijkskundigen en opvoedkundigen weinig interesse voor sociale trainings merkbaar is.

De hier besproken opleiding verdient onder vertegenwoordigers uit het werkgebied van onderwijs en opvoeding minstens zoveel belangstelling, als er eerder in het bedrijfsleven, het medisch, en het maatschappelijk werk voor is getoond. Enig inzicht en enige flexibiliteit in het sociaal functioneren is er waarschijnlijk van niet minder belang dan elders.

Nader onderzoek zal moeten uitwijzen, of en in hoeverre deze trainings op bepaalde opvoedkundig en onderwijskundig relevante aspecten nader toegespitst zouden dienen te worden.

Tevens lijkt het de moeite waard, na te gaan in hoeverre gezichtspunten in verband met, of bepaalde onderdelen uit, de methodiek en het programma toegepast zouden kunnen worden in de bestaande onderwijs- en opvoedingsopleidingen.

Q. L. Th. v. d. Meer, geb. 1935. Candidaatsexamen opvoedkunde aan de Rijksuniversiteit te Leiden, Doctoraalexamen opvoedkunde aan de Rijksuniversiteit te Utrecht. (1963). Wetenschappelijk Medewerker aan het Pedagogisch Instituut van de R.U. te Utrecht. Publiceerde over sociaalpedagogische onderwerpen in het *Tijdschrift voor Maatschappelijk Werk* en over jeugdspot in *Blauwdruk* en *Dux*. Beroepenmonografie *De Opvoedkundige*, Staatsuitgeverij 1965.