

Angelika Rubner

Over de wisselwerking tussen de rol van het individu, de tegenoverdracht van de leider en het proces van de groep

In: Karin Hahn, Marianne Schraut, Klaus Volker Schütz, Christel Wagner (red.) *Kompetente LeiterInnen. Beiträge zum Leitungsverständnis nach TZI.* (63-79) Grünewald Mainz, 2001

Op de avond van de tweede dag van een persoonlijkheidscursus, die tot dan toe probleemloos was verlopen, ontwikkelde zich een crisis, veroorzaakt door een kleine vergissing van mij. Als ik zeg dat de cursus tot dan toe probleemloos verlopen was, bedoel ik daarmee dat de eerste fase, de fase van zich oriënteren en toenadering zoeken, intensief was doorleefd. De deelnemers hadden elkaar nader leren kennen, zodanig dat de gevoelens van vreemdheid, wantrouwen en angst van het begin voldoende waren bewerkt en er nu een levendige communicatie kon ontstaan. Iedereen had zich voorgesteld, contact gemaakt met individuen en met de groep, zijn persoonlijke verhouding tot het overkoepelende thema laten horen, en de aanvankelijk zeer op de leider gerichte uitingen waren opgegaan in een levendige interactie tussen de deelnemers. In deze interactie kwam vooral empathie, bereidheid te helpen en belangstelling voor elkaar naar voren.

Ten opzichte van mij – als leider – overheersten gevoelens die een vrouw in de groep zo samenvatte: ‘Ik ben heel blij juist bij jou te zijn, jij bent op het vakgebied uitermate competent, jij straalt warmte en acceptatie uit en je bent in staat ieder individu hier te zien en hem of haar te geven wat hij of zij nodig heeft’. Deze openlijk uitgesproken feedback werd met uitingen van instemming uit de groep nog versterkt – afgezien van een mannelijke deelnemer, laten we hem Frits noemen, die hierover zijn misnoegen, aanvankelijk alleen non-verbaal, te kennen gaf. Hij hief zijn ogen ten hemel, zakte onderuit op zijn stoel en keek verveeld naar buiten. Dit gedrag van Frits verbaasde me eerst; hij had al eerder een cursus bij mij gevolgd en zich toen heel tevreden, ik kan zeggen bijna enthousiast, over mij uitgelaten. Deze keer had hij zich minder omwille van het thema dan vanwege mij aangemeld. Zijn gedrag in deze cursus week volgens mij echter op nog meer punten af van zijn gedrag in de vorige cursus. Ik had hem toen beleefd als levendig, coöperatief en geïntegreerd in de groep. Deze keer was hij stil, deed bijna niet mee. Hij had zich tot dan toe nog helemaal niet met anderen ingelaten en zij ook niet met hem.

Deze rol veranderde ineens op die avond van de tweede dag. Dit was de aanleiding: er zou in vier kleine groepen aan een bepaald thema worden gewerkt. Toen ik de groepsruimtes noemde die hiervoor beschikbaar waren, vergat ik één groep en de voor deze beschikbare ruimte te noemen. Ik noemde er slechts drie, een onbeduidende vergissing – objectief gezien – daar we al twee maal in viertallen gewerkt hadden en de groepsruimtes dus bekend waren. Toch was het dit feit dat Frits in het plenum dat volgde op de kleine groepen deed ‘ontploffen’. Hij zei dat hij dermate geërgerd was over deze minachting van zijn kleine groep dat hij nauwelijks had kunnen werken, en dat hij überhaupt buitengewoon teleurgesteld was in het verloop van de cursus tot nog toe en vooral in mij. Hij was heel bewust weer bij mij

gekomen, hij had bij mij zijn eerste TGI-cursus gevolgd en toen veel over zichzelf geleerd. In de tussentijd had hij ook bij twee andere TGI-opleiders cursussen gevolgd, was daar echter zo teleurgesteld dat hij zijn oorspronkelijke plan om de TGI-opleiding te gaan volgen, weer wilde opgeven. Ik was zo te zeggen zijn laatste hoop geweest, die hij nu weer zag slinken. Dit zou wel zijn laatste cursus worden, of hij zou, als het zo doorging, morgen vertrekken. Op mijn vraag wat hem dan zo teleurgesteld had, zei hij dat hij met een speciaal probleem hier naar toe was gekomen, namelijk zijn vaderproblematiek. In dat opzicht was hij geen centimeter opgeschoten. Ik had – zo ging hij voort – niet eens waargenomen dat het bij hem hierom ging, laat staan dat ik hem op de een of andere manier hierbij verder geholpen had. Overigens voelde hij zich in deze groep zeer ongemakkelijk, wat zowel aan de samenstelling lag, als toch vooral aan mij, omdat ik niet in staat was een atmosfeer van vertrouwen en openheid te creëren.

Mijn vraag aan de groep of het anderen misschien net zo of juist anders vergaan was, lokte zeer levendige, ten dele tegenstrijdige reacties uit. Reacties die voor een deel aansloten bij de kritiek van Frits en die gingen over de teleurstelling en ergernis over mij en ook over mijn co-leider. Er waren echter ook reacties die zich tegen Frits en zijn door een paar mensen zo genoemde ‘overgevoeligheid’ richtten, en reacties die tevredenheid met het verloop van de cursus tot dan toe uitdrukten.

Een taboe dat tot dan toe bestond, namelijk dat sociale conventies in acht genomen werden en de groepsleden elkaar over en weer ontzagen (om zelf ontzien te worden), was doorbroken. De dominante sfeer van vriendelijkheid, afhankelijkheid en betrokkenheid veranderde. Er werd – weliswaar nog aarzelend maar toch onmiskenbaar – kritiek en ergernis geuit, niet alleen tegenover de leiding, maar ook tegenover andere deelnemers. De gevoelens van tevredenheid en hoop wat het verdere verloop van de cursus betreft, werden ofwel nauwelijks gehoord, ofwel – vooral door Frits – opgepakt, belachelijk gemaakt en naar beneden gehaald. Frits, die tot dan toe eerder een schaduwbestaan had geleid, ontpopte zich in deze fase van het groepsproces als leider. Hij stond plotseling in het centrum van het gebeuren: ofwel men volgde hem, ofwel men zette zich tegen hem af en bestreed hem. Zijn gedrag, kritiek geven en ergernis onder woorden brengen, maakte school.

Parallel aan de verandering van zijn rol veranderde ook de mijne: ik was niet meer degene die vol vertrouwen of tenminste zonder tegenspraak werd gevolgd, en ik had ook niet meer de rol van de goede, geïdealiseerde, almachtige, iedereen gelijkmatig voedende moeder. Deze hoop had ik verijdeld, mijn vergissing stond daarvoor symbool, vandaar dat precies op dit punt de gemoederen vlam vatten. De rol die ik nu toegeschreven kreeg, was die van degene die tekortschiet. Degene die tekortschiet in de dubbele betekenis van het woord: die tekort heeft geschoten door zichzelf te laten zien als persoon met grenzen en zwaktes, maar ook degene die tekortgeschoten is om te voldoen aan de reusachtige verwachtingen van de groep. Bijbehorende gevoelens van woede en angst kwamen naar boven.

De veranderingen in de manier en de verhouding van de deelnemers onderling en ten opzichte van mij kwamen overeen met mijn instelling ten opzichte van de groep en in het bijzonder ten opzichte van Frits. Als spontane reactie op de houding die tegenover mij werd ingenomen, registreerde ik eveneens gevoelens van teleurstelling, agressie en angst. De teleurstelling richtte zich eerst vooral tegen Frits, die ik intern afdeed als puberaal, onbetrouwbaar, zelfs als ondankbaar. Mijn agressie uitte zich in onuitgesproken interne antwoorden, zoals ‘zoek het zelf maar uit met elkaar’, of ‘als jullie niet aan je trekken bent gekomen, dan ligt dat aan jullie zelf, jullie passiviteit en lafheid, dat ligt eraan dat jullie niets

zelf wilt doen en ik alles moet doen'. Ten opzichte van de groep als geheel kwamen invallen op zoals dat ik hier paarden voor de zwijnen gooi en dat ik beter niemand hier meer zou moeten vertrouwen. Mijn angsten gingen er bijvoorbeeld over dat de groep mij niet meer zou accepteren in mijn leidersrol en mij tot zondebok zou maken, dat het met de cursus gedaan zou zijn en mijn reputatie als gegradueerde op het spel zou kunnen staan. Natuurlijk uitte ik mijn tegenoverdracht van dat moment niet, maar ik bood zowel door mijn zwijgen als ook door vragen te stellen en uitnodigingen te doen meer gelegenheid om kritiek te uiten en conflicten aan te gaan.

Het was mijn kennis van de overdracht en van de ontwikkelingsfasen van een groep die ervoor zorgde dat ik niet in paniek raakte. Veeleer kon ik het geheel van mijn gevoelsreacties en fantasieën begrijpen als behulpzaam zowel om het centrale thema van Frits te ontraadselen, als om vat te krijgen op de spanningen die de groep als geheel beheersten. In de zitting van de leiding die op deze plenaire sessie volgde, hielden we ons met de volgende vragen bezig:

1. Wat zegt ons het gedrag van Frits over zijn persoonlijkheid en zijn centrale probleem?

Bij de poging deze eerste vraag te beantwoorden, de vraag naar de centrale problematiek van Frits, hielpen zowel mijn kennis uit de eerste cursus die ik met hem had meegemaakt, als onze tegenoverdracht-reacties. In de eerste cursus had Frits zijn enorme en soms onverdraaglijke verlangen naar nabijheid en afhankelijkheid uitgesproken en uitgeleefd (geageerd). Deze waren in zijn levensgeschiedenis terug te voeren op vroege tekorten in de verhouding met zijn moeder en op onderdrukking door zijn vader. In de overdracht beleefde Frits opnieuw het geheel van zijn innerlijke en uiterlijke ervaringen. De verhoudingen die hij met de andere deelnemers, maar vooral met mij, aanging, vertoonden een herhaling van wensen, angsten, gevoelens en afweerreacties die hij ten opzichte van vroegere belangrijke anderen ervaren had, en die hij in het hier-en-nu van de groep met de groepsleden en de leiding in verband bracht.

Door uitdrukking te geven aan zijn mateloze teleurstelling, toonde en verborg hij tegelijkertijd de enorme verwachting die hij van mij had, als degene die hem – onuitgesproken – moest begrijpen en om hem moest geven en voor hem zorgen, meer dan voor alle andere groepsleden. Zijn teleurstelling en vervolgens zijn agressie behoedden hem voor zijn verlangen naar nabijheid en afhankelijkheid. Hij verweerde zich ertegen dat deze weer zouden opduiken en in hun kielzog de daarmee verbonden angsten en onlustgevoelens. Dat deed hij door reactievorming, dat wil zeggen door omkering in het tegendeel. De behoefte aan nabijheid werd behoefte aan afstand en het verlangen naar afhankelijkheid werd een geforceerd streven naar zelfstandigheid. (Hoe ambivalent deze houding was, blijkt uit de overgevoeligheid waarmee hij reageerde op mijn verzuim de groepsruimte aan te geven.) Tegelijkertijd herhaalde hij oude patronen van objectrelaties en oude krenkingen en conflicten. Onbewust probeerde hij mij te provoceren me te gedragen als zijn moeder – door hem in de steek te laten en te laten vallen –, of als zijn vader – door hem te bestraffen en te onderdrukken. Overigens betekende de verhouding van Frits ten opzichte van mij ook een projectie van aspecten van zijn eigen persoonlijkheid. Dat wil zeggen dat de conflicten die hij met mij, maar ook met andere deelnemers had, een weerspiegeling was van de conflicten die hij met zichzelf had. De denigrerende houding en de bespotting die Frits tegenover de anderen uitdrukte, moet dus ook als een uitdrukking van de omgang met zichzelf worden gezien.

In de overdracht, die wordt bepaald door de innerlijke beelden uit het verleden die in het heden opnieuw worden beleefd, evenals door de actuele constellatie van verhoudingen in het hier-en-nu, dus ook door de concrete personen die deze constellatie creëren – in deze overdracht vindt ook toewijzing van rollen plaats.

2. Welke rol wilde Frits mij op dit moment van het groepsproces opdringen? En hoe was mijn tegenoverdracht op dat moment?

Deze roltoewijzing wekt in degene aan wie zij is gericht de impuls op, zich in overeenstemming met deze rol te gedragen. En daarmee zijn wij bij de tweede vraag, bij de vraag naar de rol die Frits mij – ook in opdracht van de groep – in deze fase van het groepsproces wilde opdringen. Mijn tegenoverdracht beschreef deze rol volgens mij precies: ik was teleurgesteld en gekwetst, ik was woedend op hem, ik voelde mij door hem onderuit gehaald en bedreigd. Ik had dus gevoelens die overeenkwamen met zijn gevoelens ten opzichte van mij. Tegelijkertijd had ik het gevoel dat een reusachtige, onvervulbare eis aan mij werd gesteld. Alles bij elkaar riep dat in mij de impuls op om hem te laten vallen, om mij van hem af te wenden en hem te bekritisieren, in twijfel te trekken en af te wijzen – dus uiteindelijk te doen en te herhalen wat hij met zijn ouders ervaren had.

Het was mij duidelijk dat ik aan deze impulsen onder geen beding gevolg mocht geven, veeleer moest ik ze gebruiken om hem en het groepsproces als geheel te begrijpen.

Mijn eigen agressieve gevoelens en mijn angsten waren niet alleen een antwoord op de dominerende attitudes van dat moment, maar ze waren er ook een deel van. Ook ik ervoer, precies zoals de andere deelnemers – hoewel met ietwat andere inhoud – teleurstelling, woede en vrees. Wanneer ik het groepsproces wilde begrijpen, hoefde ik dus alleen maar terug te grijpen op mijn eigen gevoelens. Tegelijkertijd moest ik er echter ook rekening mee houden dat mijn tegenoverdracht niet alleen een antwoord is op de houding en fantasieën van de anderen ten opzichte van mij, maar ook het gevolg van eigen onopgeloste angsten, wensen en conflicten uit mijn levensgeschiedenis. Het werd mij op dit punt weer eens duidelijk dat het actuele groepsgebeuren voor mij bijzonder bedreigend was, omdat het mijn behoefte om liefgehad te worden evenzeer op de proef stelde als de tot dan toe met succes toegepaste middelen om deze behoefte te bevredigen. De angst om te falen betrof bij mij dus niet alleen mijn leidersrol en dus het gebied van de leiding, maar ze ging dieper. Het was uiteindelijk de angst, dat mijn libidineuze wensen (die mij ook bepalen bij het leiden van groepen – daarvan ben ik mij bewust) niet zouden worden vervuld, dat ik niet liefgehad maar geminacht zou worden. Om constructief om te kunnen gaan met mijn tegenoverdracht, moest ik drie dingen doen:

- Ik moest me ten eerste bewust worden van de gevaren die konden voortkomen uit mijn eigen intrapsychische valkuilen. Deze zouden er – onoverdacht – toe kunnen leiden dat ik me op een agressieve of angstige wijze te weer zou stellen.
- Ten tweede moest ik deze als middel voor de diagnose voor het actuele, individuele en groepsproces benutten,
- en ten derde moest ik wat uit het verleden stamt scheiden van wat bij het heden hoort, en van wat op de toekomst is gericht. Het heden werd bepaald door drie factoren: door het in de overdracht opnieuw ervaren verleden van Frits, verder door mijn tegenoverdracht, en tenslotte door het actuele groepsproces.

3. Wat was er gebeurd dat Frits, tot dan toe een onopvallende, stille meeloper in de groep, plotseling de leider werd?

Het was het groepsproces dat het tot dan toe nauwelijks opgemerkte groepslid Frits spontaan de leider liet worden. Hoe kon dat gebeuren? De angsten die Frits tot uitdrukking bracht (door de leiding niet gezien te worden en tekort te komen, zijn plaats in de groep niet te vinden en niet erkend te worden door de anderen) en zijn agressie waren attitudes die de groep als geheel in deze fase – deels bewust, deels onbewust – beheersten. Het was Frits die ze uitsprak en in de interactie inbracht en op die manier de protagonist en spreekbuis werd voor de wereld aan impulsen die de groep op dat moment beheerste. Aangezien hij op grond van zijn persoonlijkheid en zijn levensgeschiedenis conflicten had op het gebied van afhankelijkheid en zijn verlangen daarnaar door reactievorming overwonnen had, was hij voorbestemd om leider te zijn in de vecht- en vluchtfase. Doordat hij de emotionele behoeften en fantasieën van de groep had geïnternaliseerd en deze belichaamde en symboliseerde, werd hij de leider. Tegenover de leiding ageerde hij met vijandigheid en wantrouwen, tegenover de groep met rivaliteit en de neiging zich boven haar te verheffen. Hij vormde *zijn* microkosmos door de leiding en de groep te gebruiken om oude conflictsituaties te ensceneren. Door deze conflicten te uiten, ging hij de grenzen van zijn persoonlijkheid te buiten, en wel in drievoudige zin: ten eerste maakte hij de leiding en de andere deelnemers tot personificatie van afgesplitste delen van het ik, ten tweede hield zijn problematiek direct verband met de problematiek van de groep, en ten derde handelde hij onbewust in opdracht van alle groepsleden.

Doordat hij tot dan toe onbewust gebleven processen ter sprake bracht, bevorderde hij de ontwikkeling van het groepsproces. Zijn positie onderscheidde zich door winst aan gezag en verhoging in de rangorde. Men identificeerde zich met hem en imiteerde hem. Tegelijkertijd werd zijn positie bedreigd door gevoelens van rivaliteit en afgunst.

Het gemeenschapsleven van een groep vereist een referentiekader, een 'netwerk' zoals Foulkes het noemt, waarin ieder die daaraan deelneemt – in zekere zin – afhankelijk is van de anderen. Het gedrag en de verandering van de een heeft – via interactie – direct en indirect effect op de anderen en op het referentie- en normensysteem van de groep.

4. Welk soort verhoudingen probeerde de groep tot stand te brengen, dat wil zeggen welke emotionele behoeften en fantasieën beheersten de groep?

De grote resonans en de emotionele reacties van de groepsleden op Frits leverden, net als het registreren van onze tegenoverdracht, een sleutel tot het begrijpen van het groepsproces van dat moment. Op het fenomenologische niveau werd dit proces gekenmerkt door machtsstrijd tussen de deelnemers en de leiding. Strevingen naar autonomie en gevechten om posities beheersten het veld. De fantasieën en angsten die de individuen, deels onbewust, beheersten, gingen over niet genoeg krijgen, geen plaats in deze groep vinden, niet gezien worden, ten onder gaan of geheel ondergesneeuwd raken. De gevechten om posities en rangorde dienden ertoe deze angsten af te weren.

De frustratie van de universele wens om de lieveling van de leiding te zijn, die de voorafgaande fase van oriëntatie en afhankelijkheid had bepaald, had het groepsproces vooruitgeholpen, evenzeer als het inzicht dat de leiding niet almachtig is. Op dat moment waren we in een overgangssituatie: de illusie van onnipotentie kon niet langer staande worden gehouden, de uitgesproken eis van gelijkheid, de eis dat allen gelijk behandeld worden en evenveel moeten krijgen, was in tegenspraak met het benadrukken en naar voren

halen van de verschillen tussen de deelnemers en hun individualiteit. Een alles verbindende groepsgeest en saamhorigheidsgevoel was nog niet geboren. Dit kon pas gebeuren als ieder zijn positie en zelfstandigheid te midden van zijn afhankelijkheden in deze groep gevonden had.

5. Welke thema's en structuren kunnen wij kiezen om de ontwikkeling van autonomie en cohesie te bevorderen?

Met de analyse van de situatie als geheel vonden we antwoorden op de vraag welke thema's en structuren nu aan de orde waren. Deze moesten zowel een concentratie op het hier-en-nu als een opheldering en voortzetting van het proces mogelijk maken. Het thema dat de groep op dat moment beheerste was dat van rivaliteit, waarmee op individueel niveau het zoeken naar de identiteit van dat moment overeenstemde, en naar de mogelijkheden zich te laten gelden en macht uit te oefenen. Met betrekking tot de leiding was de vraag naar haar persoonlijke en vakmatige competentie actueel. Pas als al deze vragen opgehelderd waren, kon het groepsproces vooruitgang boeken in de richting van autonomie, cohesie en coöperatie, met andere woorden de vooruitgang van het proces bestond in de opheldering van precies deze vragen. Om dit mogelijk te maken, kozen wij voor de volgende zitting een geleide fantasie, namelijk de 'autorace'.¹

Deze interventie die de groep als geheel betrof en die ontstaan was uit het groepsproces zoals zich dat ontwikkeld had, werkte wederom in op het groepsproces en hielp het vooruit. Dat werkte zo om verschillende redenen:

- ten eerste representeerde het symbool van de auto (als metafoor voor het eigen zelf) een soort momentopname van de eigen gemoedstoestand;
- ten tweede omdat het hiermee mogelijk was zich van zowel libidineuze als agressieve gevoelens jegens elkaar bewust te worden en deze uit te vechten;
- ten derde droeg deze interventie door 'consensuele validering' (Yalom) en toegenomen transparantie bij tot oplossing van de overdracht;
- en ten vierde bood de speelse fantasieoefening van de autorace, die de hele groep omvatte, een gemeenschappelijke groepservaring van lust dan wel onlust die geëigend was om bestaande rivaliteitssituaties transparant en daarmee ook bewerkbaar te maken.

Tot nog toe heb ik geprobeerd om de wisselwerking tussen de rol van het individu, de tegenoverdracht van de leider en het proces van de groep als een dialectisch proces te beschrijven. Daarbij werd duidelijk dat de rol van het individu er niet een is die eens en voor altijd vastligt, maar dat deze bepaald wordt en verandert door de complexe totale situatie van het groepsgebeuren. En omgekeerd bepaalt en verandert de rol van het individu dit groepsgebeuren, waaraan niet alleen die individuele groepsleden, maar ook de leiding met haar persoonlijkheid en haar wisselende doelstelling deel heeft. En omgekeerd verandert deze doelstelling al naar gelang het groepsproces en de individuele, daarop gerichte overdrachten.

¹ De geleide fantasie 'autoracen' focust de ervaring op de concurrentieverhoudingen van dit moment. De deelnemers wordt gevraagd zich na een korte ontspanning voor te stellen dat ze zich naar een racebaan begeven, een racewagen uitkiezen en daarmee naar de start gaan. Daarna moet elk groepslid zich een concrete voorstelling maken van de race (naar K.W. Vopel).

Hoewel de rol van de leider zich dus in een voortdurende metamorfose in het groepsproces bevindt, zijn er toch wel bepaalde constante opgaven. Deze wil ik ter afsluiting nog eens samenvatten, omdat het uiteindelijk het gedrag en de leiderschapsstijl van de leider zijn die de geschetste dialectiek werkzaam laten worden en een levendig groepsproces in gang zetten.

De TGI-leiding heeft de volgende basale opgaven:

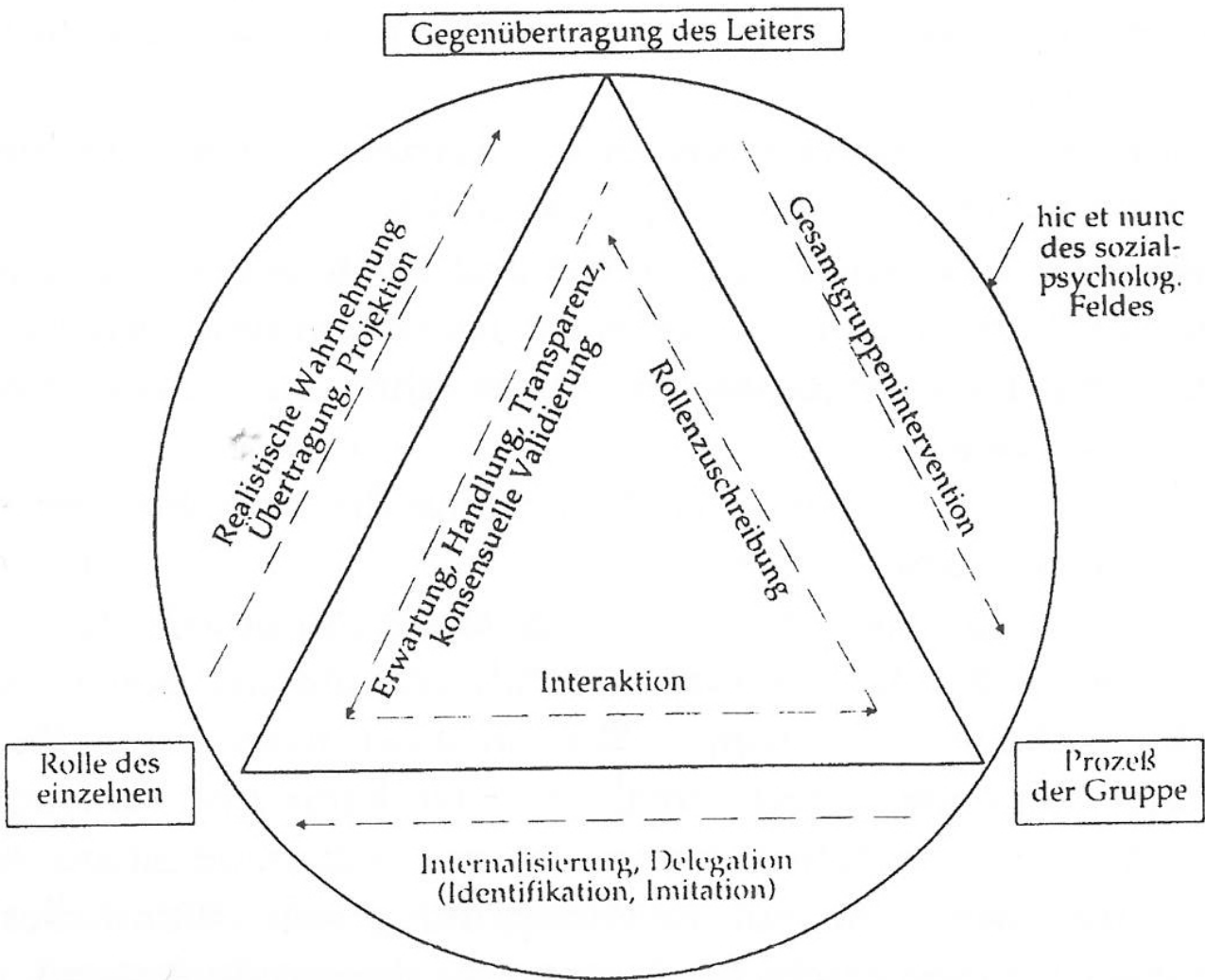
1. Zij moet het kader vaststellen waarin een groep op gang kan komen, dat wil zeggen zij moet een thema aanbieden en de faciliteiten in ruimte en tijd organiseren voor het bijeenkomen en -blijven van de groep.
2. Zij moet een groepscultuur scheppen door de oprechtheid en spontaniteit van het gesproken woord en de interacties te stimuleren. Haar expliciete en impliciete instructies – vooral in het begin van een groep – leiden tot bepaalde groepsnormen.
3. Zij moet model staan voor het zonder vooroordeel aannemen en inschatten van sterke en zwakke kanten, voor wederzijdse eerlijkheid en spontaniteit, voor verantwoordelijkheid en adequate openheid dan wel terughoudendheid.
4. Zij moet voorwaarden scheppen voor de opheldering en activering van het hier-en-nu – en dit betekent dat zij
 - a. op ervaringsniveau ervaringen mogelijk maakt
 - b. op cognitief niveau toewerkt naar een integratie van de ervaring en een verheldering van het gelopen proces (onder meer door commentaar op het proces).
5. Zij moet de ontwikkeling van de autonomie van de individuele deelnemer en de cohesie van de groep bevorderen.

Al deze opgaven betekenen dat zij in de vormgeving van haar rol flexibel moet zijn. De leiderschapsvormen veranderen al naar gelang de ontwikkelingsstand van de groep: wat in een bepaalde fase gepast is, is in een andere totaal verkeerd. Zo kan bij voorbeeld het toegeven van eigen tekorten en zwaktes een belangrijk bestanddeel zijn om overdrachten op te lossen en de realiteit te toetsen. Als dit echter aan het begin van een groep gebeurt, roept dat veel angst op. Vanuit het gezichtspunt van de deelnemers moet de leider zowel menselijk als bovenmenselijk zijn. Door beide rollen aan te nemen moet zij bijdragen tot het overwinnen van deze verwachtingen.

Ik heb geprobeerd om de wisselwerking tussen de rol van het individu, de tegenoverdracht van de leider en de fasen van het groepsproces aan de hand van een praktijksituatie te demonstreren. Hierna wil ik deze samenhangende wisselwerkingen schematisch weergeven en theoretisch uitleggen. Daarbij zal ik niet alleen een definitie geven van de gebruikte begrippen, maar ook de 'vehikels' toevoegen door middel waarvan de wederzijdse beïnvloeding tussen de drie genoemde aspecten van het totaalproces zich voltrekt.

Over de wisselwerking tussen de rol van het individu, de tegenoverdracht van de leider en het proces van de groep

De driehoek hierna laat een model zien dat ertoe dient, een complexe toedracht uit een onoverzichtelijk net van betrekkingen naar voren te halen, om deze controlebaar en voor het denken overzichtelijk te maken.



'hic et nunc': **hier-en-nu**, krachten in het directe heden, dat ook wordt bepaald door factoren uit het verleden en door op de toekomst gerichte vectoren

'sozial-psychologisches Feld': **sociaalpsychologisch veld**, dynamisch geheel, d.w.z. dat een wijziging in de toestand van een deel de toestand van elk ander deel verandert

'Interaktion': **interactie**, wederzijdse beïnvloeding van gedragswijzen door acties en reacties. Het gaat om de individuele structuur en functie van sociale gedragswijzen in hun afhankelijkheid van de condities van het totale sociale systeem

'Konsensuelle Validierung': **consensuele validering**, vergelijking van de eigen interpersoonlijke oordelen met die van anderen (Sullivan)

'Handlung': handeling, opheldering, confrontatie, discussie, duiding

'Übertragung': **overdracht**, verschuiving van gevoelens van een vroeger op een actueel object; d.w.z. het vermogen van het individu om relaties met andere individuen te leggen op een wijze die door vroegere ervaringen bepaald is

'Projektion': **projectie**, eigen persoonlijkheidsdelen (gevoelens, wensen, deelobjecten) die men in zichzelf afwijst of buitensluit, worden op hem geprojecteerd

'Internalisierung': **internalisering**, verinnerlijking, in zichzelf opnemen/belichaming

'Identifikation': **identificatie**, assimilatie van een aspect, eigenschap of attribuut van de ander, inleving, 'psychische besmetting'

Rol

Definitie: het geheel van gedragswijzen van een individu, dat een bepaalde positie in een groep inneemt. Het geheel van voorstellingen over het doen van degene die een bepaalde status heeft.

Een rol bestaat nooit geïsoleerd, bij iedere rol hoort een tegenrol, zodanig dat een rol uiteindelijk alleen in het kader van de sociale interacties bepaald kan worden. De rollen zijn te onderscheiden naar hun functie in het totale sociaalpsychologische veld en naar de daarmee verbonden waarden. Het is telkens de rol die de specifieke rangorde in de groep en de heersende groepsnorm handhaaft, die de meeste aanzien heeft. ('groepsnorm' = gemeenschappelijk referentiekader dat ontstaat uit interactie en dat interactie mogelijk maakt). Degene die deze rol heeft is de leider van de groep.

Deze rol wordt bepaald door

- de aanleg, de levensgeschiedenis en de persoonlijkheidsstructuur van het individu;
- het geheel van de voorstellingen van de overige groepsleden, die zich richten op het handelen van degene die een bepaalde positie heeft;
- de verwachtingen en handelingen van de groepsleider.

Omgekeerd drukt de rol een stempel op de persoonlijkheid, heeft deze – via interactie – invloed op het groepsproces, en geeft ze – via overdracht – vorm aan de verhouding met de groepsleider.

Tegenoverdracht

Definitie: het geheel van alle bewuste en onbewuste houdingen en attitudes van de groepsleider ten opzichte van elk groepslid en de groep als geheel.

Deze wordt bepaald door

- de overdrachten van het groepslid
- de roltoeschrijving door de groep
- de eigen levensgeschiedenis en eigen onopgeloste conflicten

Omgekeerd verandert de tegenoverdracht – via handeling – de rol van het groepslid, en – via interventies van de groep als geheel – het groepsproces.

Groepsproces

Definitie: beweging en ontwikkeling van de attitudes en het interpersoonlijke krachtenspel van een groep, dat wil zeggen dat kwalitatief nieuwe structuren en nieuwe motieven ontstaan door de oude te laten vallen.

Het actuele groepsproces is af te lezen aan de aard en het wezen van de verhoudingen tussen de groepsleden in interactie met elkaar.

Het wordt bepaald door

- elk individu, dat zijn persoonlijke ervaringen met groepen tot dan toe inbrengt en georiënteerd is op het model van zijn vroegere sociale verhoudingen
- het interpersoonlijke krachtenspel, dat wordt aangedreven door constructieve en destructieve sociale tendensen, door het streven naar nabijheid en verbondenheid en de tegelijkertijd optredende angst voor vernietigende afhankelijkheid
- de interventies die de leider in de groep als geheel doet; deze moeten hindernissen uit de weg ruimen, processen verhelderen en de ontwikkeling van de groep stimuleren. Zij doen dit door recht te doen aan de wisselwerking van emotionele en interpersoonlijke processen enerzijds en rationele themagerichte gebeurtenissen anderzijds.

Omgekeerd werkt het groepsproces – via internalisering – op de rol van het individu in en beïnvloedt – via roltoeschrijving aan de leider – diens tegenoverdracht.

Ik wil dit abstracte model nog graag aan de hand van een praktijksituatie tot leven brengen.

In een groot bedrijf kreeg een leidinggevende een TGI-curriculum aangeboden, bestaande uit zes op elkaar voortbouwende cursussen die door verschillende TGI-opleiders werden geleid. Toen ik bij deze groep kwam, had deze al een cursus gevolgd; daarin hadden zich bepaalde normen ontwikkeld.

Het hier-en-nu van het sociaalpsychologische veld werd ten eerste bepaald door de omgeving van het bedrijfsleven, waaruit de deelnemers, twaalf mannen en vier vrouwen, afkomstig waren. Deze was gekenmerkt door een uitsluitend op techniek en methodiek gericht denken, door het streven naar maximaliseren van winst, het verbergen van gevoelens en het vermijden van persoonlijke relaties. Ten tweede werkte het verleden van de voorgaande TGI-cursus door, waarin het voornamelijk om de methodiek van het leiden van groepen was gegaan. En ten derde werkte – min of meer bewust – de voorstelling door om het in de vorige cursus ‘beproefde’ ook in de toekomst (dus ook in mijn cursus) te willen voortzetten en zich alleen maar op zakelijk niveau te willen inzetten.

In deze constellatie had een deelnemer, laten we hem Karl noemen, de *leidersrol*. Karl was me al in de eerste zitting opgevallen door een nadrukkelijk ‘mannelijk’ optreden, hij benadrukte meteen in de kennismakingsronde dat hij hier was om technieken te leren om de efficiëntie van teamsessies en leidinggeven van medewerkers te verhogen, dat hij niet van plan was om iets persoonlijks van zichzelf prijs te geven, hoogstens dat hij goed uitgerust teruggekomen was van zijn vakantie, klimmen in extreem moeilijk terrein. Daar hem dit heel goed gelukt was, zag hij de eventuele moeilijkheden in deze groep uiterst ontspannen tegemoet. In de volgende sessies bejegende hij mij arrogant, neerbuigend en denigrerend – vooral wanneer ik vragen stelde over de emotionele betekenis van bijdragen. Uitspraken als ‘dat deze vraag nu volkomen overbodig’ was, dat wat ik aan thema’s, interventies en inhoudelijke impulsen in de groep inbracht ‘überhaupt niets nieuws’ was, en dat hij bang was voor niets aan dit curriculum deel te nemen.

Daar Karl het meest van allen de heersende *groepsnorm* representeerde, die inhield 'wij houden ons gedeisd, en we willen alleen de theorie en techniek van TGI leren, zonder iets van ons zelf of van onze relaties met elkaar prijs te geven!', had hij in deze fase van de groepsontwikkeling de leidersrol – en dat, hoewel hij, zoals ik spoedig vaststelde, niet geliefd was in de groep. Overigens hadden de deelnemers hun eigen angsten voor een mogelijke 'onthulling', die door de fantasieën omtrent mijn hoofdberoep als psychoanalytica waren ontstaan, aan hem gedelegeerd. Karl was voorbestemd voor deze delegatie op grond van zijn persoonlijkheidsstructuur, die weer het gevolg was van zijn levensgeschiedenis. Zoals ik in het verdere verloop van de cursus heb ervaren was hij de zoon van een ongeschoold arbeider, die hem bruut mishandeld had. Zijn loopbaan was hij 'geheel van onderaf' begonnen en hij had zich dankzij zijn intelligentie en eerezucht via vele kwalificaties moeizaam 'omhoog' gewerkt. Zijn vier jaar geleden gesloten huwelijk met een natuurkundedocente ervoer hij enerzijds als een verdere sociale stijging, anderzijds voelde hij zich ten opzichte van zijn vrouw de mindere. Zijn angsten voor de macht van zijn vader en zijn haat jegens hem droeg hij, evenals de ambivalentie jegens zijn vrouw, over op mij, die de autoriteit was in het leiden van groepen.

Mijn *tegenoverdracht* was ten eerste een antwoord op de op mij overgedragen en geprojecteerde gevoelens, ten tweede de reactie op mijn waarneming van hem, en ten derde het gevolg van eigen behoeften die door mijn levensgeschiedenis waren bepaald. Samengevat bestond mijn tegenoverdracht uit een mengeling van ergernis, medelijden, angst voor verlies van waarde en macht, en de wens onze verhouding te verhelderen en onze wederzijdse roltoeschrijvingen te wijzigen. Daar hij aanvankelijk alle voorzetjes in die richting afwees met twee stereotiepe opmerkingen, namelijk: 'Als je dat zo ziet, dan is dat jouw probleem!', of: 'Geen commentaar – voor mij is dat ouwe koek!', en daar de groep dit gedrag stilzwijgend tolereerde, moest ik zinnen op interventies die zowel Karls rol tot dan toe als het *proces van de groep als geheel* konden veranderen.

Dat lukte me doordat ik met hem letterlijk in 'het strijdperk (dat is midden in de groep) getreden' ben en daar een open verbale discussie gevoerd heb aan de hand van tevoren afgesproken regels. Het uitvechten van onze strijd en het daarop volgende gesprek met de groep had een viervoudig effect: ten eerste konden de deelnemers mij – meer dan tot dan toe – als persoon zien, hetgeen tot een vermindering van de op mij gerichte projecties leidde; ten tweede leverde ik een model voor hoe conflicten constructief konden worden uitgevochten en hoe 'men' met Karl, voor wie tot dan toe alle groepsleden min of meer bang waren, kon omgaan; ten derde veranderde daardoor Karls rol: hij was nu niet meer de leider van de groep, maar riskeerde de buitenstaander te worden; en ten vierde werden de tot dan toe heersende opstellingen (strijd, vlucht, wantrouwen, angst voor verheldering van de verhoudingen etc.) opgeheven ten gunste van een groeiend vertrouwen in mij en in elkaar en een toenemende belangstelling voor wat TGI 'eigenlijk te betekenen heeft'. Het gevaar dat Karl nu een buitenstaander zou worden, ben ik tegemoet getreden door de groep te stimuleren om ten eerste erover na te denken wat zij tot dan toe aan hem gedelegeerd hadden, en ten tweede de gevoelens en reacties die hem aangingen, uit te spreken. Ik zwengelde dus de tot dan toe vermeden op hem betrokken interventies aan en maakte –

door te benoemen wat de splitsing in de hand heeft gewerkt – de ontwikkeling van meer nabijheid en openheid mogelijk.

Daardoor echter kon de groep als geheel (inclusief Karl) een ontwikkelingsstap zetten in de richting van meer bewustzijn van de wederzijdse afhankelijkheden en van meer interesse in samenwerken.

Vertaling Phien Kuiper 2018

Literatuur

Commentaar en aanvullingen van de vertaler

Uit de oorspronkelijke literatuurlijst zijn alleen verwijzingen opgenomen van secundaire teksten die in het Nederlands en Engels zijn verschenen.

De teksten van A. en E. Rubner uit de literatuurlijst zijn in het Duits. Inmiddels heeft het model van de 'ontwikkeling van groepsfasen' zijn neerslag gekregen in hun boek uit 2016.

In het *Handboek Themagecentreerde Interactie* (Mina Schneider-Landolf et al. red., Tonnelier 2019) geeft Gernot Klemmer in 'Fasemodellen van groepsontwikkeling' een brede blik op fasemodellen.

Bion, W.R. (1968), *Experiences in Groups and other Papers*. Taylor & Francis Ltd

Foulkes, S.H. (1984), *Therapeutic Group Analysis*. Taylor & Francis Ltd

Rubner, A., E. Rubner (1991), Entwicklungsphasen einer Gruppe. In: *Themenzentrierte Interaktion / Theme Centered Interaction*, 2

Rubner, A., E. Rubner (1992), Die Entwicklungsphasen einer Gruppe – Gruppenkonflikte, Einstellungen dem Leiter gegenüber und Leiterinterventionen. In: Löhmer, C., R. Standhardt, *TZI- Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn*. Pp. 230-251

Rubner, A., E. Rubner (2016), *Unterwegs zur funktionierenden Gruppe. Die Gestaltung von Gruppenprozessen mit der Themenzentrierten Interaktion*. Psychosozial-Verlag, Giessen

Yalom, I.D. (1981²), *Groepspsychotherapie in theorie en praktijk*. Boom, Stafleu, Van Loghum