

Het statusmodel 2

Werken met groepen



Henk Stultiens & Luuk Stultiens

www.hetfenomeenstatus.nl

www.explizzit.nl

Henk Stultiens & Luuk Stultiens

Het fenomeen status.

Waarom we ons gedragen zoals we doen.

Scriptum Publishers, 2004.

www.hetfenomeenstatus.nl

www.explizit.nl

Inhoudsopgave

Onze statuteteksten gebruiken mag, mits.....	1
Groepsdynamiek nét even anders.....	2
Groepsdynamiek is statusgedrag.....	3
De rangorde blootleggen.....	9
Verstoringsen in groepen.....	10
Het statusmodel als handvat bij groepswerk.....	20
Meer informatie.....	21
Literatuur.....	22
Internet.....	22

Onze statuteteksten gebruiken mag, mits...

Steeds vaker komen wij (delen van) onze teksten tegen, zowel op internet als in boeken. Helaas vaak zonder de geringste bronvermelding.

Dat is niet prettig. Wees vrij om onze kennis over het statusmodel te gebruiken, maar doe het a.u.b. zoals het hoort. We onderscheiden gebruik voor **privé**- en voor **zakelijke** doeleinden.

Zakelijk – Ingeval van gebruik voor onderwijs, trainingen, cursussen, workshops, lezingen dan wel eenduidig commerciële toepassingen vragen wij vooraf overleg over het gebruik, alvorens we toestemming geven.

De reden: helaas gebruiken mensen onze teksten regelmatig verkeerd. Daardoor lijkt het soms dat wij zaken beweren waar we het in feite helemaal niet mee eens zijn. Door met ons te overleggen, voorkomen we misverstanden. Na ons akkoord graag bronvermelding en (pdf-)versienummer bij aanvang van de geleende tekst.

Overigens heb je voor zakelijk toepassing onze **schriftelijke** toestemming nodig.

Privé – Voor je blog, een werkstuk, et cetera, vermeld je de auteurs en de titel van je brontekst, inclusief het webadres en (pdf-)versienummer.

Altijd – We hopen dat je sowieso contact opneemt om zaken door te spreken en je vragen te stellen. We zullen ons best doen om je vragen te beantwoorden. Ook als je opmerkingen hebt, neem contact met ons op. Zo kunnen we het statusmodel nog toegankelijker maken.

Alvast hartelijk dank voor je begrip en medewerking.
Henk Stultiens & Luuk Stultiens

Groepsdynamiek nét even anders

Wij beschrijven groepsdynamiek anders dan je gewend bent. Wij gebruiken daarvoor het statusmodel. Het statusmodel leent zich bij uitstek om groepsdynamiek te beschrijven en te begrijpen. Het vertelt welke interventies effectief zijn en laat zien dat standaardoplossingen niet bestaan.

Om ons verhaal te begrijpen, is het belangrijk om eerst *Het statusmodel: inzichten en oplossingen* te lezen. Daarin leggen we uit wat het statusmodel is en hoe het werkt. Deze tekst over groepsdynamiek is daar een vervolg op.

Over dit boekje

In dit boekje gaan we kort in op groepsdynamiek, op het gedrag van groepsleden en op mogelijkheden om het gedrag en de dynamiek te beïnvloeden.

We hebben deze tekst in eerste instantie geschreven voor de lezer die met groepen werkt en zijn of haar 'begeleidingsrepertoire' uit wil breiden. Je vindt hier en daar aanzetten tot interventies.

Maar ook als je zelf niet met groepen werkt, geeft dit boekje de nodige inzichten om groepsdynamiek te begrijpen. Het statusmodel geeft je grip op de groep.

Groepsdynamiek is statusgedrag

Als er meer mensen bij elkaar zijn, spreken we van een groep. Meestal worden groepen mensen verbonden door een belang, een bepaald idee of een taak. Wij maken allemaal deel uit van verschillende groepen, zoals de afdeling of het team op het werk, de sportclub, de oudervereniging of de buurtvereniging.

Een groep bestaat altijd uit individuen, maar hun gedrag in een groep wordt door meer factoren beïnvloed dan in één-op-één contacten. Één-op-één contacten geven veelal ruimte voor een gevarieerde statusdynamiek. Iemand kan op het ene moment complimenteus zijn (anderverhogend), terwijl hij op het andere moment verontwaardigd reageert (zichzelf verhogend en/of de ander verlagend). In een plenaire bijeenkomst met veel mensen, geeft zo'n ruime variatie een kakofonie. Daarom laat de groep slechts ruimte voor enkele bewegingsuitschieters, bij een beperkt aantal groepsleden.

In het algemeen kun je zeggen dat statusbewegingen in groepen wat vlakker zijn en sterk gericht op het handhaven van de rangorde. De nadruk ligt op het beperken van te grote verlagingen. Een groep waar de rangorde minder strak is, bijvoorbeeld tijdens een informele vergadering, biedt meer groepsleden ruimte voor meer dynamiek.

Om de statusdynamiek van groepen goed te begrijpen, vertellen we hier iets over de manier waarop de groep gevormd wordt. De vorming van een groep verloopt in twee fasen. In de eerste fase zoekt iedereen zijn plaats in de rangorde van de groep. Bij het bouwen van zo'n rangorde en het vinden van een plek gebruiken groepsleden de vier statusbewegingen. De rangorde die ontstaat, bepaalt vervolgens de statusdynamiek: hoe zullen en mogen de groepsleden zich gedragen? Daarop volgt de tweede fase: de stabilisatie van de rangorde.

Weerstand in groepen, zondebokmechanismen en macht spelen

een rol in het verloop van een bijeenkomst. Daar spelen dezelfde rangorde-principes een rol.

Eerste fase: het bouwen van de hiërarchie

Groepsleden bouwen de rangorde door de statusbewegingen te gebruiken. Ze tasten de situatie af, door elkaar te verhogen en te verlagen. Ze letten er, bewust of onbewust, op of de ander de verhouding bevestigt of zich er tegen verzet. Als je de ander verlaagt of jezelf verhoogt, plaats je jezelf boven de ander in de rangorde. Stel, de ander gaat niet akkoord met de door jou voorgestelde posities. Hij zal je dan terugverlagen of zichzelf verhogen. Als hij zichzelf verlaagt of jou verhoogt, gaat hij blijkbaar wel akkoord met de situatie. Zo worden alle schakels in de hiërarchie gevormd.

Bij het bouwen van een rangorde tasten de groepsleden als het ware af welke statusbewegingen in welke mate zijn toegestaan. Hoeveel mag je de ander verlagen? Mag dat slechts een klein beetje, bijvoorbeeld met een klein grapje, of kun je de ander op zijn nummer zetten? Hoeveel moet je hem verhogen? Hoeveel zelfverlaging is op een bepaald moment vereist? Schuif je je stoel naar voren als iemand er langs wil? Hoeveel zelfverhoging is toegestaan? Spreek je snel namens de gehele groep?

De groepsleden kunnen dit 'statusspel' op twee manieren spelen: voorzichtig of met nadruk.

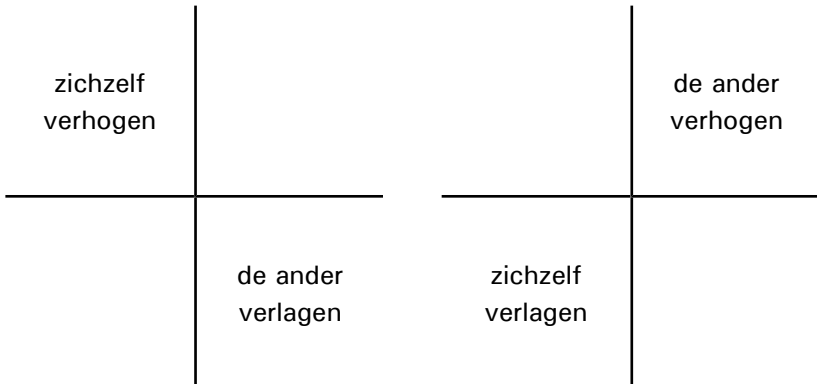
Voorzichtig aftasten – In voorzichtige groepen wordt gezellig gekeuvel met veel grapjes. Groepsleden nemen weinig risico. Anderverhoging en een beetje zelfverlaging zijn de dominante statusbewegingen. De anderverlaging en zelfverhoging worden verpakt in grapjes en anekdotes, en daarmee van scherpe randjes ontdaan.

Nadrukkelijk statusspel – In een meer nadrukkelijke vorm van het statusspel gaat het er wat heftiger aan toe. Hier zijn zelfverhoging en anderverlaging de dominante bewegingen – ze worden niet of

minder verpakt. De communicatie is daarmee directer.

Twee basispatronen

In het voorzichtige en in het nadrukkelijke statusspel herken je respectievelijk het feminiene en het masculiene statuspatroon, zoals weergegeven in afbeeldingen 1 en 2. Beide patronen zie je terug in het gedrag van alle groepsleden.



Afbeelding 1
Masculien statuspatroon

Afbeelding 2
Feminiene statuspatroon

Meestal zie je een mix van beide manieren, waarin alle vier de statusbewegingen worden gebruikt. Zowel in het voorzichtige als in het nadrukkelijke statusspel komen de echte (gevoelige) discussiepunten slechts impliciet op tafel. In het voorzichtige spel mijden de groepsleden gevoeligheden om de rangorde niet in gevaar te brengen. In de nadrukkelijke opbouw gaat alle aandacht naar de strijd om de macht.

Tijdens deze fase is de dynamiek de barrière om *discussiepunten* expliciet en bespreekbaar te maken. Het kan helpen als je de overheersende *dynamiek* expliciet en bespreekbaar maakt, bijvoorbeeld door deze te benoemen. (Zie ook 'Hanen en hennen' in *Het Statusmodel*.)

Gelijkheid of gelijkwaardigheid?

Mensen zeggen wel eens dat iedereen gelijk is. In de domeinen van de sociale en functiegebonden status is dat in principe mogelijk. Mensen kunnen van dezelfde afkomst zijn, dezelfde opleiding genoten hebben, et cetera. In het domein van interactiestatus is gelijk zijn onmogelijk.

In de praktijk zijn er altijd verschillen tussen mensen, hoe klein ze ook zijn en hoe kort ze ook duren. Wat je nastreeft, is geen gelijkheid, maar gelijkwaardigheid. Gelijkwaardigheid bestaat bij de gratie van respect: elkaar en jezelf op het juiste moment en voldoende verhogen en niet onnodig of overdreven verlagen.

Een veel voorkomend fenomeen: als iedereen aardig blijft

Tijdens een vergadering merkt Tom dat alle aanwezigen erg voorzichtig zijn, alsof ze het vooral gezellig willen houden. Voor alle argumenten, ook tegenstrijdige, die de aanwezigen inbrengen, is wat te zeggen, zo vindt iedereen.

Inhoudelijk houden ze zich op de vlakke. De belangrijkste statusbeweging is de anderverhoging, waarbij degene die verhoogd wordt, zichzelf verlaagt of de ander terugverhoogt: "Je zou best eens gelijk kunnen hebben." en "Zo had ik het nog niet bekeken." Nooit is iemand het oneens met een ander. Men mijdt structureel de anderverlaging en de zelfverhoging. Ook in subgroepjes blijft het heel gezellig.

Tom weet dat het trekken en duwen wordt om de knelpunten op tafel te krijgen, zolang de teamleden niet alle statusbewegingen voldoende gebruiken. Hij benoemt daarom wat er gebeurt: dat er alleen maar overeenstemming is, er veel grapjes worden gemaakt en veel gelachen wordt. Na alles wat er in de organisatie gebeurt is, kan hij niet geloven dat er nu geen meningsverschillen meer zijn, zo vertelt hij de groep.

Door te benoemen wat hij ziet, hoort en vindt, krijgt Tom meer beweging in de groep. In de voorzichtige discussie die nu ontstaat, ziet hij dat ook de zelfverhoging en anderverlaging een beetje gebruikt worden.

Tweede fase: de stabilisatie

Als de rangorde in een groep eenmaal is vastgesteld, is duidelijk binnen welke marges de dynamiek zich begeeft. Een hoger geplaatst groepslid mag minder verlaagd worden dan een lager geplaatst groepslid. Een lager geplaatste hoeft daarentegen weer minder verhoogd te worden. Zo is er voor elke relatie – tussen individuen en binnen en tussen subgroepen – een bandbreedte voor de vier statusbewegingen.

Vanaf het moment dat je met een groep werkt, maak je er deel van uit. Dat betekent dat je een plek in de rangorde krijgt. Kom je onderaan de hiërarchie, dan krijg je het moeilijk. Het is je niet of nauwelijks toegestaan anderen te verlagen. Hoe kun je dan de doelen halen? Als je jezelf te hoog neerzet, loop je juist het risico dat anderen – lagergeplaatsten – niets meer in durven te brengen.

Stabilisatie van de rangorde betekent niet dat deze onveranderlijk vaststaat. Ze kan veranderen als de context verandert. Een team dat al wat langer bestaat, heeft een gestabiliseerde rangorde. Als het team een uitstapje maakt en gaat raften, zie je een grotere of kleinere herschikking van de rangorde. Dat komt doordat de *situatie* anders is dan op het werk. De manager blijkt niet vrij van watervrees en de conciërge is lid van een raftingclub; dat geeft openingen naar een heel andere dynamiek. Elke verandering kan een groep in een andere setting plaatsen. En wanneer je denkt dat de rangorde is vastgesteld, kan deze door het voorzichtige of het nadrukkelijke statusspel opnieuw bepaald worden.

Rangorde bepaalt de grenzen

Een stabiele rangorde geeft de grenzen aan van wat wel en niet mag: welke verhogingen en verlagingen kunnen en mogen groepsleden in welke mate gebruiken? Een rangorde zorgt ervoor dat iedereen weet waar hij aan toe is. De grenzen zijn enigszins rekbaar, zodat er voldoende flexibiliteit is voor aanpassingen aan nieuwe omstandigheden.

Als een groep langer bestaat, kunnen grenzen hun rekbaarheid verliezen. Functiegebonden verhoudingen en sociale posities kunnen dan een dominante rol gaan spelen in de rangorde. Medewerkers zijn soms terughoudender in een workshop als een leidinggevende aanwezig is. Je hebt dan te maken met een verstarring. (Zie ook *Het statusmodel: inzichten en oplossingen.*)

De rangorde blootleggen

Je kunt het bouwen van rangordes gemakkelijk waarnemen. Groepsleden laten het namelijk expliciet zien in hun gedrag. Je ziet bijvoorbeeld of mensen naar elkaar kijken. Wie kijkt naar anderen? Op welk moment en hoe? Wie kijkt naar wie? Wie initieert en wie sluit af? Op dezelfde manier zie je het resultaat van deze 'bouw-werkzaamheden'.

Tijdens het bepalen van de rangorde zijn het gezellige gekeuvel en de heftige dynamiek zichtbaar en hoorbaar. Geef je oren en ogen goed de kost en let op wat er aan de randen van het waar-neembare gebeurt: de meeste signalen zijn klein en subtiel.

Soms zie je aan mensen dat ze iets willen zeggen, maar kijken ze eerst naar een ander. Het is alsof ze op toestemming wachten. Pas als de ander toestemming verleent, neemt degene die iets wilde zeggen het woord. Het kan ook gebeuren dat iemand al het woord neemt, maar tegelijkertijd om toestemming vraagt. Toestemming of instemming van groepsleden resulteert bij degene die het woord heeft genomen bijvoorbeeld in iets harder praten of rechtop gaan zitten.

Zulke interacties zie je en hoor je op alle momenten. Ze spelen zich af in fracties van seconden, maar zijn voor een geoefend oog en oor goed waar te nemen. Elk gedrag geeft een statusbeweging weer en alle interacties zijn onderdeel van de statusdynamiek.

Verstoringsen in groepen

In *Het statusmodel: inzichten en oplossingen* beschrijven we vier statusdynamieken die je kunnen hinderen:

1. statusverstarring
2. onenigheid over de statusverhoudingen
3. groepsgebonden verstoringen
4. compensatie van verlaging

We besteden hieronder aandacht aan deze verstoringen met het oog op mogelijke interventies.

Interventies bij verstarring

Als je een groep begeleidt, is een van je belangrijkste taken het voorkómen dat de rangorde in de groep of de functiegebonden of sociale status de inbreng van de groepsleden voorschrijven. Daarvoor kun je verschillende dingen doen. We zetten er een aantal op een rij en geven aan waar je op moet letten.

<i>Interventie / werkvorm</i>	<i>Aandachtspunten</i>
Kijk tijdens je voorbereiding naar de onderlinge verhoudingen en statusdynamiek van betrokkenen. Die kunnen invloed hebben op het verloop van de bijeenkomst.	Houd er rekening mee dat niets zo onvoorspelbaar is als het menselijk gedrag. Er kunnen heel andere dingen gebeuren dan jij verwacht. Ook daar zul je adequaat op moeten reageren.
Je kunt werkvormen op zo'n manier gebruiken dat ze de rangorde in de groep als het ware tegenwicht bieden.	Niet de werkvorm zelf, maar de manier waarop je deze gebruikt bepaalt het effect. Let dus heel goed op wie je moet verhogen en wie je moet verlagen.

<i>Interventie / werkvorm</i>	<i>Aandachtspunten</i>
Ondersteun individuele inbreng van groepsleden.	Let op: bij elke werkvorm kunnen mensen zich meer ruimte toe-eigenen dan gepast is, bijvoorbeeld door lang aan het woord te blijven.
Je kunt subgroepen zo samenstellen, dat alle rangen en standen in elke subgroep vertegenwoordigd zijn.	Gerichte indeling in subgroepen of verdeling van taken kan effectief zijn, mits je zelf de vinger aan de pols houdt. Ook in subgroepen ontstaat een rangorde; en ook die kan averechts werken.
Verdeel taken en verantwoordelijkheden op een manier die tegen de rangorde in gaat.	

Tabel 1 Interventies bij verstarring

Verstarring: dan maar geen workshop?

De hiërarchie van een organisatie of van een team kan de communicatie belemmeren. Kan een workshop dan als smeermiddel dienen of werkt het juist averechts? Tom heeft het zich in het begin van zijn carrière vaak afgevraagd.

Vóór een workshop

Tom vond dat een workshop een democratisch karakter heeft en daarmee juist tegenwicht kon bieden tegen verstarring. Het idee was dat in een workshop de hiërarchie binnen het team naar de achtergrond wordt verplaatst.

Dit idee heeft hij snel losgelaten. Nu weet hij dat er altijd een hiërarchie is, of er nu sprake is van verstarring of niet.

Tegen een workshop

Tegen een workshop sprak de aanwezige verstarring. Die kan het groepsproces negatief beïnvloeden. Deelnemers van lagere rang zullen hun mening niet of nauwelijks uiten in het bijzijn van een meerdere.

Tom realiseerde zich dat de verstarring het proces niet hoeft te verstoren. Hij stuurt met zijn interventies het proces. De invloed van de verstarring is dus ook afhankelijk van zijn handelen.

Per saldo: elke situatie is anders

In de loop van de jaren merkte Tom dat hij vooraf vaak niet wist of een verstarring in een team of organisatie positief of negatief zou uitpakken. Hij heeft verschillende gereedschappen om iedereen aan bod te laten komen. Soms werkt dat uitstekend, op andere momenten lukt het minder.

Daarnaast zag hij neveneffecten van workshops op een ander niveau: door het expliciet maken van de verstarring bleken kleine veranderingen in het team of in de organisatie mogelijk. De kleine veranderingen kwamen de workshop en het resultaat als geheel zeer ten goede.

Soms, als verstarring een bijeenkomst niet al te nadrukkelijk beïnvloed, kun je deelnemers net het zetje geven dat ze nodig hebben. Wanneer de rangorde wel nadrukkelijker aanwezig is, kom je er niet omheen het probleem expliciet en bespreekbaar te maken. Hoe je dat precies doet, is in elke situatie natuurlijk anders. Maar altijd komt het er op neer dat je zo concreet mogelijk – in waarneembaar gedrag:

- beschrijft wat je waarneemt,
- vertelt hoe het de workshop en het eindresultaat beïnvloedt,

- deelnemers vraagt of ze dit herkennen en
- hen vraagt wat ze eraan willen doen.

Onenigheid over de statusverhoudingen

In elke groep kan iemand een autoriteitsconflict krijgen met jou. Zo'n conflict kan ook tussen groepsleden spelen, als een groepslid bijvoorbeeld de deskundigheid van een ander niet accepteert. Als zich in de groep een autoriteitsconflict voordoet, moet je daar alleen iets mee doen als het de resultaten van de bijeenkomst hindert.

Wie is de baas?

Arnoud neemt vaak de leiding en bepaalt graag de agenda. Hij accepteert Tom dan ook niet zomaar als begeleider. Tijdens de eerste sessie neemt Tom het programma van de dag door, maar hij krijgt niet de gelegenheid uit te praten. Arnoud zet meteen vraagtekens bij zijn kwaliteiten als facilitator van deze bijeenkomst. Heeft hij wel voldoende kennis van de inhoud? Hoeveel ervaring heeft hij met groepen? Kent hij deze club wel goed genoeg? Hij verlaagt Tom en draait de verhoudingen om: hij is hier de hogere status.

Tom kan ingrijpen door beleefd doch resoluut de twijfels van Arnoud te ontkrachten. Met een "terecht dat je dat vraagt en wilt weten of deze dag bij mij in goede handen is" verhoogt hij Arnoud. Met de toon waarop hij het zegt, verhoogt hij zichzelf. Eerst bevestigt hij als het ware de verhoudingen zoals Arnoud die neerzet, maar hij maakt meteen duidelijk wie de baas is. Beleefd herinnert hij hem aan de uitgebreide voorbereiding. Vervolgens vraagt hij Arnoud om hem de tijd te geven de zaak vandaag op de rails te zetten. De toon waarop hij dat vraagt, wordt weer gekenmerkt door een klein beetje

zelfverhoging. Het is niet de bedoeling dat Arnoud de vraag met nee beantwoordt.

De zelfverhoging is voor Tom cruciaal om succesvol te zijn. Hij moet deskundig overkomen, dus niet als leraar type 2. Als hij bijvoorbeeld teveel met zijn hoofd draait en wegstijgt, neemt Arnoud hem niet serieus. (Zie voor het effect van hoofdposities de Madonna-varianten in *Het statusmodel*.) Teveel zelfverhoging en zeker anderzetting zijn taboe: leraar 1 laat te weinig ruimte voor Arnoud en creëert daarmee teveel afstand voor een goede participatie.

Een andere mogelijkheid is om Arnoud in status te verlagen via een verhoging: "Ik begrijp dat jij over betere kwalificaties beschikt om deze dag te begeleiden. Als je wilt, mag je het van mij overnemen." Als je de tekst letterlijk neemt, verhoog je Arnoud ermee; de woorden bevestigen zijn kwaliteiten om te leiden. Met de toon kan Tom de tekst een beetje verlagend laten klinken, of heel erg verlagend. Zeker ten overstaan van de hele groep kan dit een afgang zijn voor Arnoud.

Als hij daarentegen de uitdaging aanvaardt, zal Tom dat ook moeten toestaan.

In de praktijk kun je dit bijna niet anders dan verlagend zeggen. Er spreekt sarcasme of cynisme uit. Deze interventie moet je alleen in uitzonderlijke gevallen gebruiken. Als je niet geloofwaardig overkomt, verlies je er meer mee dan je wint.

Een goede voorbereiding van een bijeenkomst is erg belangrijk. Tom heeft één-op-één gesprekken gevoerd met de deelnemers om af te tasten hoe ze tegenover een workshop staan. Arnoud hield zich in dat gesprek erg op de vlakte.

Door het gesprek met Arnoud is Tom op de hoogte van diens vraagtekens bij nut, noodzaak en begeleiding van de workshop. Daardoor kan hij nu adequater reageren.

Groepsgebonden verstoringen

Elke groep heeft een eigen statusdynamiek. De groep stelt vast welke bewegingen in welke mate geoorloofd zijn en stelt daarmee de 'normen en waarden' vast. Het zijn de ongeschreven regels, de gepaste omgangsvormen, of wat in de groep doorgaat voor beleefdheid.

De groep is erop gericht om haar normen te handhaven. Groepsleden die zich er niet aan houden, worden verlaagd. Correct gedrag wordt beloond met verhogingen en/of het nalaten van verlagingen. Naarmate groepsleden een grotere druk van de groep voelen, zal dat hun gedrag meer beïnvloeden.

De invloed van groepsdruk

Peter laat weinig van zich horen. Hij neemt nooit zelf het woord (geen zelfverhoging) en als hij aan het woord is, laat hij het zich door anderen ontnemen met "ga gerust je gang". Zijn belangrijkste statusbeweging is de zelfverlaging. Hij wacht de antwoorden en reacties van anderen af om zich vervolgens bij de meerderheid aan te sluiten. Het lijkt alsof hij zelf geen mening heeft.

Op de agenda staat nu de vraag: hoe verbeteren wij de kwaliteit van de dienstverlening? Tom kent de groepsleden enigszins door de interviews die hij voorafgaand aan de workshop met ze heeft gehad. Hij kiest er daarom bewust voor om de deelnemers individueel twee oplossingen voor dit probleem te laten bedenken. Iedereen

schrijft de eigen oplossing op een briefje en plakt dat vervolgens op de wand. Deze vorm zorgt ervoor dat ieders inbreng en mening zichtbaar wordt en geeft zo ook de stille deelnemers een stem.

Op deze manier zorgt Tom ervoor dat Peter niet kan wachten op de inbreng van anderen voor hij zijn mening geeft. In de groep wordt Peter – net als alle andere groepsleden – verhoogd vanwege zijn bijdrage. Voor Peter kan het voor een omkering zorgen: de groep drukt hem nu niet in het conformisme, maar nodigt hem uit om een eigen, unieke bijdrage te leveren.

Verschillende vormen van groepsdruk

De psychologie beschrijft verschillende processen die zich in groepen kunnen afspelen. Modellen, zoals de Roos van Leary en Transactionele Analyse, beschrijven gedragspatronen die verstoring *kunnen* werken. Hierover meer uitputtend op hetfenomeenstatus.nl.

Een voorbeeld van groepsdruk is het *Asch effect* (Bond en Smith, 1996). Groepsleden conformeren hun eigen mening aan die van de groep, ongeacht of die in overeenstemming is met de feiten of de waarheid. Dat zou ook bij Peter het geval kunnen zijn. Om verlagingen door de groep te vermijden, past hij zijn mening aan die van anderen aan. Tom kan dit oplossen door bijvoorbeeld iedereen individueel zijn ideeën op kaartjes te laten schrijven. Hiermee vermindert hij (tijdelijk) de groepsdruk. Daarnaast kan hij Peter verhogen voor zijn inbreng.

Er kan ook sprake zijn van het *Dilemma of voice* (Bunker en Alban, 1997). Naarmate een groep groter wordt, neemt de individuele invloed af en wordt het eigen aandeel in het resultaat kleiner. Deelnemers kunnen dat ervaren als 'het heeft toch geen zin om iets te zeggen', een verlaging. Ze zijn dan geneigd om af te haken. Ook dat zou het geval kunnen zijn bij Peter.

Garandeer ieders bijdrage

Tom kiest nu voor een mondelinge inventarisatie in de groep. Iedereen kan zijn ideeën roepen; ze worden genoteerd, maar nog niet besproken. Bij deze vorm heeft Tom extra aandacht voor degenen die minder geneigd zijn om een antwoord te roepen. Hij nodigt hen uit om dit wel te doen door hen dat concreet te vragen: "Peter, wat vind jij?"

De groepsnorm dicteert de verhoudingen en geeft aan wie door wie in welke mate verhoogd of verlaagd mag worden. Net als in het één-op-één contact, kan ook in groepen onenigheid over de verhoudingen opduiken. Als een groepslid het niet eens is met de groepsnorm, is er sprake van een *normconflict*. Er zijn dan twee mogelijkheden: de groepsnorm wordt aangepast of het groepslid moet bijdraaien.

Ruimte creëren voor kritische groepsleden

Nicole heeft enkele keren op kritische toon gevraagd waar het afdelingsplan blijft. Dat is immers het richtsnoer voor het handelen van het team. Tom ziet dat zij geen ruimte krijgt van de groep en dat haar vraag niet beantwoord wordt. Ook Gea, haar manager, gaat niet op haar vraag in.

De kritische vraag van Nicole wordt door de groep als verlaging ervaren. Op deze verlaging antwoordt de groep met een terugverlaging: men negeert haar.

De groep kan of wil dit patroon niet zelf doorbreken. Dat betekent dat Tom in moet grijpen. Tom weet niet wat de impact van de vraag van Nicole is. Misschien is haar vraag cruciaal, misschien triviaal. Wel weet hij dat

de dynamiek in de groep haar positie niet ondersteunt. Tom besluit Nicole meer ruimte te geven, om te zien of het een bijdrage levert aan de kwaliteit van de bijeenkomst. Hij vraagt Nicole haar vraag te verduidelijken. Hij verhoogt Nicole door haar ruimte te geven.

Met zijn interventie verlaagt Tom de andere groepsleden: hij ontnemt hen ruimte. Verlaagd worden door Nicole accepteerde men niet. Nu kan men er niet omheen haar te verhogen: ze krijgt antwoord op haar vraag.

Bij het zogenaamde *Groupthink* (groepsdenken) luistert de groep niet meer naar kritische geluiden van buitenstaanders (Kroon, 1992; Janis, 1971, 1982). De wens om tot consensus te komen, is dan te groot. In termen van status kun je zeggen dat onenigheid, gebrek aan consensus, als verlaging ervaren wordt. Die verlaging wil men juist vermijden.

Dit fenomeen komt vooral voor in groepen waarvan de leden elkaar goed kennen of als het gezamenlijk belang groot is. Groepsleden zullen zelden een afwijkende mening verkondigen, ofwel de groep verlagen. De groep zal dit groepslid terugverlagen en misschien zelfs uit de groep zetten. Als buitenstaander kun je deze verstoring moeilijk doorbreken. Buitenstaanders kunnen zelfs als vijand worden gezien.

Voorkomen is beter dan genezen

Tom heeft gemerkt dat de groep graag tot consensus komt en soms een kritische discussie uit de weg gaat.

Om groepsdenken te voorkomen, neemt hij een paar maatregelen. Allereerst zorgt hij ervoor dat er verschillende meningen en oplossingen aan de orde komen. Dat doet hij door de groep in subgroepen van drie personen

te verdelen. De subgroepen moeten zich allemaal over dezelfde vraag buigen. Van elke subgroep presenteert een vertegenwoordiger het resultaat aan de anderen. Plenair ontstaat er nu een discussie, waarin iedereen gebruik maakt van alle statusbewegingen en zijn keuzes motiveert. De discussie leidt tot overeenstemming.

Tom let er op dat iedereen aan het woord komt. Hij zal een 'haantje de voorste' beleefd afkappen met: "Helder, ik heb je gehoord. Peter, wat vindt jij?"

Compensatie van verlaging

Compensatie van verlaging is de meest voorkomende oorzaak van communicatieproblemen. Ze ligt vaak aan de basis van andere verstoringen. Als de compensatie een goede communicatie in de weg staat, moet je ingrijpen. In een groep lijkt dat moeilijker dan in één-op-één situaties. De angst voor het conflict dat kan ontstaan is vaak groter dan het vertrouwen in een oplossing. Toch is een interventie de enige weg uit de misère.

De angst voor een conflict is niet helemaal ongegrond. We zijn namelijk geneigd om de oplossing te zoeken in het terechtwijzen (verlagen) van de ander. Dat werkt vaak averechts: je creëert gemakkelijk een (nieuwe) onenigheid over over de statusverhoudingen. De beste oplossingen bevatten altijd één of meer verhogingen van de ander.

Het statusmodel als handvat bij groepswork

Met het statusmodel kan iedereen communicatieproblemen doorzien en aanpakken. "Met die groep valt niet te werken" en "ik kan goed met hem door één deur" worden hiermee inzichtelijk en tastbaar.

Het statusmodel laat zien hoe je de vergadering kunt bijsturen zodat het een effectieve bijeenkomst wordt. Interventies om de brainstorm meer op te laten leveren, zijn binnen handbereik. Het model geeft je de woorden om samenwerking in groepen te beschrijven en daarmee te begrijpen en te verbeteren.

Je bent effectief als je in staat bent adequaat te reageren met statusbewegingen die aansluiten op de situatie in de groep. Dit vraagt lef en te allen tijde de bereidheid – en de kwaliteit – om alle vier de statusbewegingen te gebruiken. De zelfverlaging blijkt voor veel mensen de moeilijkste van de vier statusbewegingen. Je merkt bij alle statusbewegingen vanzelf hoe goed het je lukt.

Status is de geschikte taal om altijd – voor, tijdens en na een workshop, vergadering of andere bijeenkomst – *expliciet en bespreekbaar* te maken wat *impliciet en voelbaar* is.

Meer informatie

Over het statusmodel

Op www.hetfenomeenstatus.nl vind je meer informatie over het statusmodel. Je vindt er onder andere een lijst met veel gestelde vragen, een vergelijking met andere modellen en verdere uitwerkingen. Een greep uit de onderwerpen:

- De faqs van het statusmodel
- Wat is vertrouwen?
- Omgaan met pesten en agressie
- Respect? Hoe zit dat?

Meer weten over advies, training en coaching?

Het statusmodel kent alledaagse toepassingen bij communicatie- en organisatievraagstukken: advies, training, coaching. Ga voor meer informatie naar www.explizzit.nl of neem contact op met:

Henk Stultiens	info@explizzit.nl	06 – 227 926 00
Luuk Stultiens	luuk@stultiens.org	0475 – 33 55 33

Over de auteurs

Henk en Luuk Stultiens studeerden Theorie der Gezondheidswetenschappen aan de Universiteit Maastricht. Ervaringen in trainingen en interventies leerden dat vaak dezelfde patronen aan communicatieproblemen ten grondslag liggen. Door hun opleidingsachtergrond konden zij deze rode draad vanuit meerdere disciplines beschrijven. Dit leidde tot een multidisciplinaire beschrijving en onderbouwing van het statusmodel.

Met een frisse kijk op communicatie ontwikkelen ze methodieken die gebaseerd zijn op interactiestatus. Deze methodieken zijn breed toepasbaar in training, management, beleid en drama.

Literatuur

- Bond, R., & Smith, P. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119, 111-137.
- Bunker, B. & Alban, B. (1997). *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Janis, I.L., Groupthink, the desperate drive for consensus at any cost that suppresses dissent among the mighty in the corridors of power. *Psychology Today*, November 1971.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink, Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kroon, M. (1992). *Effects of accountability on groupthink and intergroup relations: laboratory and field studies*. Proefschrift Rijksuniversiteit Utrecht, Thesis Publishers.
- Stultiens, H.J.M. & Stultiens, L.G.H. (2004). *Het fenomeen status. Waarom we ons gedragen zoals we doen*. Schiedam: Scriptum Publishers.

Internet

- www.hetfenomeenstatus.nl: meer informatie over het statusmodel en toepassingen.
- www.the-status-phenomenon.com: informatie over het statusmodel in het Engels.
- www.explizzit.nl: trainingen, advies, procesbegeleiding, coaching.