

De spankracht van een groep

Situering

Het is niet vanzelfsprekend, dat mensen die zich gezamenlijk voor een bepaald doel inzetten er ook in slagen doeltreffend samen te werken.

In deze les worden drie problemen besproken, die zo'n groep kunnen bedreigen en zelfs uit elkaar kunnen laten springen:

- het plompverloren stellen van doelen;
- het onnadenkend samenstellen van de groep;
- het verwaarlozen van de opvattingen van de groepsleden over wat zij komen doen in de groep

Er wordt gewezen op de mogelijkheden, die systematisch werken hier biedt: helderheid en zorgvuldig nadenken over wat men wil bereiken zijn geen overbodige luxe, maar een goede aanzet tot het vruchtbaar en plezierig functioneren van een groep Kerk en Samenleving.

Het is een gedegen module, die inzet vraagt van u als cursist.

Opzet

In het eerste deel van de les pogen we een beter inzicht te krijgen in drie krachten, die een groep Kerk en Samenleving kunnen ontbinden.

Aan de hand van een schema leren we de krachten te benoemen, te begrijpen, te herkennen en in te tomen. Dat is allemaal theorie: noodzakelijk, maar misschien nog wat ver weg. Daarom gaan we twee praktijkvoorbeelden analyseren:

Op de cassetteband horen we de wederwaardigheden van een groep Kerk en Samenleving en we proberen te achterhalen wat er fout ging. Hoe en welke ontbindende krachten waren er werkzaam, en hoe is men de problemen te boven gekomen?

In het tweede deel van de les concentreren we ons op de vraag hoe men de problemen kan voorkomen door systematisch te werken. Systematisch werken betekent hier o.a. stapje voor stapje voortgaan.

Een blanco schema wordt geboden. Zelf een schema invullen: oefening baart kunst.

In het tweede deel van de les wordt het programmeren nader bezien en geoefend.

Kortom

1. inleiding over bedreigende factoren (tekst 1) en ervaringen van deelnemers
2. het eerste fragment cassetteband (tekst 2) met opdracht en gesprek
3. het tweede fragment cassetteband met nagesprek
4. programmeren-theorie (tekst 4)
5. programmeren-oefening in subgroepen (tekst 3, 4)
6. programmeren-nagesprek
7. afsluiting

1. Inleiding over bedreigende factoren en ervaringen van deelnemers

- Neem het schema (tekst 1) voor u en neem de drie stadia (A,B,C) door.
- Geef uit eigen ervaring voorbeelden te geven van de min of meer abstracte processen die in het schema staan.
- De voornaamste leerpunten uit het schema zijn:

a. Het stellen en volgen van een doel is meer dan alleen zeggen wat je wilt, en er dan achteraan gaan. Hoofddoelen moeten heel precies worden omschreven en de weg ernaar toe moet 'afgebakend' worden met tussendoelen (subdoelen).

Zowel het hoofddoel als de tussendoelen moeten door alle groepsleden worden onderschreven; wie onduidelijk is en géén heldere doelen formuleert of wie niet toetst of

allen met de doelen instemmen, legt een tijdbom onder de werkgroep. Deze ontploft vroeg of laat en dan spat de groep uiteen.

Niet weten waarmee je bezig bent, *niet overzien* waaraan je bent begonnen en *niet wensen* wat je feitelijk doet... het zijn gebreken die een groep uiteen doen vallen.

b. Niet met elke groep kan men elk doel bereiken. Er bestaat een dwingend verband tussen wat je überhaupt kunt nastreven, gelet op de mogelijkheden van de groep, en wat je feitelijk nastreeft.

De polsstokspringer die een korte stok heeft, doet er wijs aan de lat laag te laten leggen; wil hij toch over 5.90 meter springen, dan moet hij een andere stok nemen! Wat een groep na kan streven, moet precies worden verkend; het zal afhangen van de motieven, de verwachtingen, tijdsruimte e.d.

Doeners zet men liever niet in een 'denk' groep; men vraagt om moeilijkheden wanneer men tegengestelde maatschappelijke posities in een werkgroep bijeen zet of louter drukbezette mensen in één groep plaatst. Men vraagt om moeilijkheden indien men verborgen spanningen in de groep hardnekkig blijft toedekken.

c. Een groep, die voornamelijk voort jakkert om haar klus geklaard te krijgen, functioneert waarschijnlijk net zo slecht als een groep, die niet verder komt dan navelstaren. Volledige concentratie op de taak, of op de persoonlijke houding is fnuikend. Streef een gezond midden na terwille van het succes van de groep Kerk en Samenleving.

Kortom, kijk

- naar de *aard van de persoon*: wat brengen mensen met zich mee?
- naar de *aard van het werk*: wat wordt van mensen organisatorisch verwacht?
- naar de *inhoud van het werk*: wat moeten mensen inhoudelijk in hun bagage hebben? -
- naar de *geschiedenis van de groep*: met welk project in welke situatie zijn mensen al hoe lang bezig?

Na deze recapitulatie toetst de cursusleider of de deelnemers goed hebben *begrepen* wat er is gezegd. Hij kondigt aan dat de volgende twee programma-onderdelen toetsen of ze een en ander ook in de *praktijk herkennen*.

2. Het eerste fragment cassetteband met opdracht en nagesprek

• INTRODUCTIE

De band allereerst laat horen hoe een groep vastliep (eerste fragment) en vervolgens hoe de groep door wijzigingen in haar doel en samenstelling aan te brengen, succesvol ging functioneren (tweede fragment). U beluistert het eerste fragment.

• CASSETTEBAND

U zult drie problemen in het functioneren van de groep horen:

- de doelstelling van de groep is *vaag*
- de doelstelling van de groep is *ondeugdelijk*
- de samenstelling van de groep is *foutief*.

Neemt u tekst 2 voor zich te nemen, herken deze problemen en maakt u eventueel alvast enige notities.

• DE OPDRACHT

De werkopdracht kan als volgt worden uitgevoerd/ingevuld:

Vult u het schema van tekst 2 in, b.v.:

De groep ging de mist in door...	Deze gebreken blijken concreet uit...
1. een vage doelstelling	1. * men wilde wel iets <i>concreets</i> , een <i>táák</i> , doen maar wist in het geheel niet wat. Er waren <i>géén</i> hoofddoelen, noch tussendoelen * in plaats van een doel te stellen, blijft men steken in het <i>signaleren</i> van een urgent probleem, maar <i>een probleem zien</i> is heel wat anders dan <i>weten wat en hoe aan te pakken</i> . Dat laatste bleef vaag.
2. een ondeugdelijk tussendoel	2. * toen men bij benadering wist wat men wilde bereiken, koos men een weg en een tussendoel die in het geheel niet tot dat doel voerden: <i>zó</i> was het (vage!) doel niet te bereiken.
3. een foute groepssamenstelling	3. De samenstelling is fout: 1e omdat de opdracht tot het samenstellen van de groep ondeugdelijk is geweest. Op de band wordt letterlijk gezegd: 'Zij die ervoor voelden moesten bij elkaar gaan zitten'. Zo stelt men geen groep samen. 2e In de groep is er een grote tegenstelling tussen 'wij' en 'zij', waarbij 'wij' de werkgroep is, en 'zij' de baanlozen. Dat verschil is fnuikend voor het functioneren van de groep. 3e Er is nog een andere 'wij'-'zij' tegenstelling te bespeuren in de casus, namelijk 'wij' de werkgroep 'zij' de parochie. Ook dat gebrek aan contact met de achterban is fnuikend voor de groep. 4e De groep koerst op een extern kompas. De doelstellingen en de aandriften zijn ingefluisterd door de pastorale school, het Katholiek Centrum voor Welzijnsbevordering hetgeen betekent dat in het bedenken van de oplossing de groep voortdurend koerst op anderen dan feitelijk in de parochie aanwezig zijn. Ook dat is fout aan de samenstelling van de groep.

- NAGESPREK

Bespreekt (plenair) u de antwoorden die een ieder in de werkopdracht heeft genoteerd. U hoeft in uw beantwoording niet volledig te zijn; *het belangrijkste is dat zij elementen uit het schema van ontbindende krachten herkennen in het praktijkvoorbeeld.*

3. Het tweede fragment cassetteband met nagesprek

- INTRODUCTIE GELUIDSBAND

We krijgen nu te horen hoe de groep uit het dal is geklommen door wijzigingen in haar samenstelling en dus (!) in haar doelstelling aan te brengen. Let u goed op en onthoudt wat er verandert in groepssamenstelling en doel.

- NAGESPREK

Na het geluidsfragment bespreekt de cursusleider (plenair) welke verschuivingen in groepssamenstelling en doelstelling de deelnemers hebben opgemerkt.

Men zou er drie kunnen noemen:

- De problemen, waarover het nu gaat, zijn als het ware *in* de groep gehaald. Men leert ze kennen van binnenuit; er wordt een actor-standpunt betrokken (= men kijkt met de ogen van de slachtoffers).
- In het functioneren van de groep is de fixatie op het vervullen van een taak komen te vervallen en is men veel meer persoonsgericht gaan werken. De samenstelling van de groep heeft een verschuiving in de doelstelling teweeg gebracht. Men is niet meer zo duidelijk productgericht.
- Naast de taak worden ook de motieven in de persoonlijke keuze van de groepsdeelnemers bereflecteerd.

4. Programmeren-theorie

Aan de hand van het nog oningevulde schema op tekst 4 kunt u zien hoe je systematisch een plan opstelt (en dus een werkprogramma voor uw groep schrijft). Ga het schema van links naar rechts en van boven naar beneden.

5. Programmeren-oefening

Vorm subgroepen als u met een grotere groep bent. Doet u de opdracht zoals beschreven bij tekst 3 (en tekst 4). Desgewenst wordt de alternatieve opdracht gekozen.

Let u op twee kwesties:

1. Bij het bepalen van het hoofddoel moet u tamelijk snel tot consensus komen en dat het er in deze oefening niet om gaat of het hoofddoel goed, verheven of houdbaar is; het gaat erom dat, als men eenmaal een hoofddoel heeft gekozen - los van wat dat feitelijk is -, men dan in staat is om dat vervolgens uit te splitsen in: subdoelen, strategische stappen en middelen die daarbij moeten worden ingezet, een aangepaste tijdsplanning, een opgave van passende en niet-passende motieven enz.
2. Het schema hoeft desgewenst niet volledig ingevuld te worden. De bedoeling is, dat men ten minste kolom 1, 2 en 3 krijgt ingevuld. Dus: hoofddoel, subdoel en de te maken stappen. Dat is de strekking van de oefening.

6. Programmeren-nagesprek

Als de drie of vier groepen hun oefening hebben gedaan rapporteert elke groep conform het gebruikte formulier wat zij heeft ingevuld.

Toetst u met elkaar nauwkeurig of de uitsplitsing van hoofddoel in subdoelen in strategische stappen werkelijk de toetst der kritiek kan doorstaan. Vermijdt dat er een discussie wordt gevoerd over de juistheid of haalbaarheid van de gekozen hoofddoelen.

Hierbij nogmaals de leerdoelen uit het eerste deel van deze module, te weten:

- a. het kiezen van een hoofddoel, dat ieder kan onderschrijven, en het uitsplitsen van het hoofddoel in subdoelen
- b. het afstemmen van de groepssamenstelling op het gekozen doel
- c. het streven naar evenwicht tussen taak- en procesgerichtheid

7. Afsluiting

- korte recapitulatie
- korte evaluatie

Bijlagen

Tekst 1

Krachten die een groep Kerk en Samenleving kunnen ontbinden (toelichting)

In het navolgende schema benoemen wij drie factoren die een groep Kerk en Samenleving kunnen bedreigen; alle drie komen ze als het ware van *binnenuit*.

- Een groep kan de mist in gaan als ze onnadenkend doelen stelt. Ze raakt dan de kluts kwijt. In het schema zien we - van links naar rechts lezend - hoe het met een dergelijke groep is gesteld, en wat ze tegen de 'storing' kan ondernemen.
- Daaronder brengen we in beeld wat er misloopt, indien de groepssamenstelling niet deugt; ook daar moeten we het schema van links naar rechts lezen.
- Tenslotte brengen we een derde factor in beeld: niet alle groepsleden verwachten van de groep hetzelfde: we maken daar het onderscheid taakgericht-procesgericht.

Een *taakgericht groepslid* verwacht dat de groep Kerk en Samenleving zakelijk, functioneel aan de slag gaat. Voor hem tellen de resultaten, het halen van de doelen, het goed verrichten van de taken die de groep zich heeft gesteld. Hij wil tempo en záákgerichtheid. Een *procesgericht groepslid* verwacht dat de leden van de groep Kerk en Samenleving niet als werktuigen *of* robots aan de slag gaan, maar ook (uitdrukkelijk) naar zichzelf kijken, zichzelf in het geding brengen en hun eigen houding, opvattingen, motieven e.d. zo nodig ter discussie stellen.

Zo'n groepslid is niet zozeer op de taak als wel op de persóón gericht; hij wil dat de leden van de groep groeien en zichzelf verbeteren *of* ontwikkelen. Met deze toelichting in het achterhoofd leest men het schema weer van links naar rechts.

Betekenis van enige termen in deze les:

'hoofddoel' = 'einddoel' = wat je uiteindelijk wilt bereiken

'subdoel' = 'tussendoel' = hanteerbare tussenstappen tussen nu en einddoel

'doelstelling' = de activiteit van het stellen van doelen

1. Ontbinding door storingen in:	2. Wat behelst dat?	3. Mogelijke oorzaken:	4. Wat zijn de gevolgen? Waaraan te herkennen?	5. Hoe is dat te verhelpen?
A Het stellen en volgen van een doel	De groep raakt de kluts kwijt	<ul style="list-style-type: none"> - doelen zijn niet goed concreet gemaakt -de doelstelling is niet zó tot stand gebracht dat allen haar dragen -het uitstippelen van de procesgang naar doelrealisatie is onvoldoende: men overziet niet waaraan men begonnen is. - enz. 	<ul style="list-style-type: none"> - onophoudelijke discussie over de vraag wat men eigenlijk aan het doen is. -steeds nieuwe dingen aanpakken - algemene moeheid, het 'zat' zijn, het niet meer zien - je gefrustreerd voelen, omdat je niets bereikt - anderen ervan beschuldigen dat ze niet mee willen doen - enz. 	<ul style="list-style-type: none"> - grote doelen uitsplitsen in tussendoelen - doelen en tussendoelen selecteren: niet aan alles tegelijk werken - een langlopend handelingsplan opstellen - aandacht besteden aan de noodzakelijke contactopbouw - conservatieve schatting van tijd, van inspanning en van geld opstellen - grote beperkingen aan jezelf opleggen - aan één tussendoel tegelijk werken - lange termijndoelen afwisselen met korte termijndoelen: succesjes inbouwen - proces 'beschotten', d.w.z. in deelprocessen opdelen en voltrekken - enz.
B De groepssamenstelling	De groep kent allerlei <i>interne spanningen</i> waardoor ze niet effectief kan werken	Er zitten verkeerde mensen bij elkaar Verkeerd betekent hier: <ul style="list-style-type: none"> -ongelijke verwachtingen -niet op de taak berekend -Verschillend gemotiveerd - enz. 	<ul style="list-style-type: none"> - frustraties bij enkelen - irritaties - competentiekwesties: wie mag of kan wat doen? - verloop en verlammingen - onevenwichtige verdeling van het werk - neiging verkeerde taken op te pakken -enz. 	1) doel afstemmen op groepsleden 2) groepsleden zoeken bij doelen Verder: <ul style="list-style-type: none"> - openheid betrachten over motieven en over het soort werk dat je ligt - behalen van successen die samenbinden - dwang vermijden om te blijven - enz.
C. Opvattingen omtrent de gerichtheid van de groep	De groep laat taak- en procesgerichte opvattingen over haar functioneren dooreenlopen	Sommigen hebben een taakgerichte opvatting (doel halen, zakelijk opschieten) en anderen een procesgerichte opvatting (zichzelf veranderen, ruimte maken voor elkaar) -enz	<ul style="list-style-type: none"> - verlamming in de groep - sommigen voelen zich klem gezet, tekort gedaan -anderen vinden dat er teveel wordt geleverd - grote spanningen die sterk remmend werken op het functioneren - een van beide opvattingen probeert te winnen -enz. 	<ul style="list-style-type: none"> - beide opvattingen behoren samen te gaan - voor beiden ruimte maken - duidelijk vaststellen welke opvatting het beste bij het gestelde doel past -ruimte maken voor het uitspreken van frustraties -enz.

Tekst 2

Werkopdracht bij het eerste fragment van de cassetteband

We hebben daarnet gehoord hoe een groep Kerk en Samenleving faalde.

Dit mislukken is grotendeels te wijten aan drie factoren; vul in hoe deze factoren de groep parten hebben gespeeld.

De groep ging de mist in door:	Deze gebreken blijken concreet uit...
1. een vage doelstelling	
2. een ondeugdelijke doelstelling	
3. een foute groepssamenstelling	

Tekst 3

Opdracht

Veronderstel: u bent de parochievergadering én de groep Kerk en Samenleving van Woensdrecht. U weet dat er binnenkort kruisraketten geplaatst zullen worden op de basis. U weet ook dat hieromtrent al veel te doen is geweest. De kwestie ligt gevoelig in Nederland, en er zijn voor- en tegenstanders. U weet ook dat de vredesbeweging ook in de toekomst acties zal organiseren. Zo weet u, dat de Franciscaanse Samenwerking reeds een permanente vredes-stilte-wacht in uw dorp organiseert. U neemt zich voor een plan te ontwerpen dat antwoord geeft op de vraag hoe parochie en de groep Kerk en Samenleving in de komende vier jaar met deze gegevens zullen omgaan.

Vragen en opdrachten

- Wat is het hoofddoel dat deze parochie stelt?
- Probeer dit hoofddoel uit te splitsen in deelterreinen
- Stel/kies/omschrijf op basis hiervan tussendoelen, die op afzienbare termijn haalbaar zijn (tussendoel = subdoel).
- Taxeer hoeveel energie, menskracht, geld en tijd nodig is voor het realiseren van deze subdoelen.

Noteer de resultaten van de discussie in het schema van tekst 6.

Alternatieve opdracht

Veronderstel: u behoort tot een parochie, gevestigd in een nieuwbouwwijk.

Deze parochie wil zichzelf zodanig opbouwen, dat zij een concrete rol zal gaan spelen binnen de verschillende buurten van de wijk. Met name denkt de parochie als geloofsgroep een gezond tegenwicht te kunnen bieden aan sociale verschijnselen als flatneurose, vereenzaming, automatisering en anonimiteit.

Vragen en opdrachten: zie hierboven.

Noteer de resultaten van de discussie in het schema van tekst 4.

Tekst 4

HOOFDDOEL: Wat moet er uiteindelijk zijn bereikt? Bij wie? (=doelgroep)	SUBDOEL: Welke tussendoelen moeten er op weg naar het einddoel gehaald worden? (max.3)	STRATEGIE Welke route moet men dus gaan? (organisatorisch)		Hoeveel maanden nodig?	Welke motieven van groepsleden		Hoeveel mensen nodig?	Wat gaat het kosten?	Opmerkingen
		Max 3x3 stapjes aangeven	Max 3x3 middelen aangeven		Gepast	Ongepast			
	subdoel 1								
	subdoel 2								
	subdoel 3								