

GROEPSPROCESSEN ALS MOTIVATIE-INSTRUMENT

HOEDT U VOOR AMERIKAANSE PRODUCTEN ALS HET OM UW MENSEN GAAT...

De prijs van Amerikaanse motivatietechnieken in extra stress en een hoger ziekteverzuim kan door cultuurverschillen wel eens hoger zijn dan het positieve effect dat u juichend wordt beloofd.

AMERIKANISERING

Nederland is in Europa het meest op de USA (Amerika) gerichte land. Al jaren worden wij overspoeld met vaak zonder meer getransplanteerde Amerikaanse managementmodellen en motivatietechnieken, compleet met hun Engelstalige naam en handelsbeschermingsmerken. Als je de guru's moet geloven zijn 'Time management' en 'Empowerment' in Nederland nu onmisbaar voor je 'employability'.

De keerzijde: Uit vergelijkend onderzoek met landen om ons heen blijkt, dat werknemers in Nederland de werkdruk als significant hoger ervaren. Ook hebben wij hier een hoger percentage arbeidsongeschikten.

Ook op organisatieniveau kun je deze Amerikaniserings-trend waarnemen. Steeds meer organisaties noemen zich lerend, zoeken naar kernkwaliteiten of gaan over op een vorm van projectorganisatie met al dan niet zelfsturende teams. Dit heeft echter lang niet altijd succes:

Veelbelovende projecten veranderen nogal eens in een uitzichtloze warboel door het zich niet committeren van teamleden, door belangentegenstellingen en zelfs door pure machtsstrijd.

En dan praten we nog niet over de vele teams, waarin met gepaste tegenzin aan een product van minimale kwaliteit wordt gewerkt, en aan situaties, waar de teamresultaten worden gesmoord in een moeras van onwillige besluitvorming.

NEDERLANDS-AMERIKAANSE CULTUURVERSCHILLEN

De verklaring voor dit beperkte succes is te vinden in de cultuurverschillen tussen Amerika en Nederland.

In de Amerikaanse rollencultuur wordt met werknemers omgegaan als met een soort gedragsmachine, die je alleen maar hoeft te empoweren en programmeren, waarna deze zich vanzelf in de rat-race van presteren en consumeren stort.

Begrippen als visie, contact en collegialiteit zijn er cultuurvreemd of zelfs onbekend.

In de Nederlandse consensuscultuur, waar zelf kiezen/beslissen cultuurvreemd zijn, worden organisaties gedragen door groepsprocessen.

Bij het toepassen van Amerikaanse managementmethoden en motivatietechnieken komen deze processen vaak in de knel, waardoor hier de bovengenoemde negatieve effecten optreden.

RISICO'S

Dat er risico's kleven aan het op Nederlanders loslaten van Amerikaanse cultuurproducten merk ik onder meer bij intake gesprekken voor het begeleiden van groepen.

Vaak wordt mij daarbij de angstige vraag gesteld: 'Het is toch geen sensitivity training?', gevolgd door een opsomming van tijdens een sensitivity-training (door anderen) beleefde vreselijke ervaringen. Meestal spelen die in de jaren '70 en '80, toen 'ongestructureerde' groepstrainingen evenzeer mode waren als de korte cursussen met in hoofdzaak cognitieve inhoudelijke kennisoverdracht dat nu zijn

Welke risico's dit zijn wordt duidelijk bij toetsing van groepsprocessen en van sensitivity-training aan de leercategorieën van het ISE persoonlijkheids en culturenmodel (zie hiervoor het onderstaand kader).

WAT ZIJN GROEPSDYNAMISCHE PROCESSEN?

Groepsdynamische - of groepsprocessen zijn te vergelijken met met kennismakings- of ontmoetingsrituelen. Ze treden altijd op zodra twee of meer mensen samenkomen om iets te gaan ondernemen, bespreken etc.

Tijdens deze groepsprocessen verandert het dominante gedrag in de groep geleidelijk van een voorzichtige kennismaking met elkaar naar een voor het doel van de bijeenkomst (groep of organisatie) optimaal gedrag.

Hierbij komt de werkcapaciteit van de groep geleidelijk beschikbaar voor de eigenlijke taak, en verdwijnt het groepsproces zelf naar de achtergrond. Hierdoor ontwikkelen groepsprocessen zich in de praktijk niet verder, dan voor een optimale taakuitvoering nodig is.

De dan dominante manier van functioneren van de groep bepaalt grotendeels de manier waarop de groepstaak wordt uitgevoerd, en daarmee ook de cultuur van de groep (of organisatie).

Groepsprocessen komen in alle culturen voor. Cultuurverschillen zijn alleen merkbaar als verschillen in het tempo waarin groepen de verschillende fasen doorlopen.

Als het groepsdynamische proces in een groep of organisatie niet voldoende ruimte krijgt, zal de groep in zichzelf verdeeld blijven, zich niet committeren aan de taak, energie verliezen in conflicten en machtsstrijd, of zelfs geheel uit elkaar vallen. Mensen laten zich dan alleen motiveren door het welbegrepen eigenbelang.

HOE VERLOPEN GROEPSPROCESSEN?

Zowel langdurige (bijv. in een team of afdeling) als kortdurende (bijv. in een vergadering) groepsprocessen wikkelen zich af via een aantal opeenvolgende fasen waarin telkens een (soms twee) soorten van gedrag dominant zijn. Deze fasen zijn (met daarbij aangegeven de dominante ISE-leercategorie van de deelnemers)

1 DE INTRODUCTIEFASE (DOMINANTE LEERCATEGORIE 8: EVALUEREN)

In de 'nieuwe' groep is de aandacht van de leden bewust of onbewust gericht op de eigen verwachtingen en op vragen als: 'Word ik hier geaccepteerd?' en: 'Accepteer ik de anderen?'

De gesprekken zijn oppervlakkig en gaan over vrijblijvende onderwerpen zoals het weer, of over eerdere, soortgelijke situaties. Vaak worden ook 'rondjes' gedaan om formeel kennis te maken.

Voorbeeld: *Tijdens een georganiseerde groepsreis word je in het begin overspoeld door de verhalen over eerdere soortgelijke reiserivaringen van je reisgenoten.*

2 DE ERKENNINGSFASE (DOMINANTE LEERCATEGORIE 1: VERGELIJKEN VAN HET NIEUWE MET AANWEZIGE EIGEN NORMEN)

De groepsleden gebruiken veel verbaal geweld, luisteren niet naar elkaar, en trachten te verhinderen dat een ander zijn/haar zin krijgt. Elk voorstel wordt getorpedeerd. De (gekozen) leider wordt onderuitgehaald.

Er ontstaat een machtsstrijd over leiders, doelen, normen en procedures. De spanning loopt op. Sommige deelnemers krijgen het emotioneel moeilijk en/of dreigen met opstappen.

Het sneuvelen van elk goed bedoelde initiatief leidt tot besluiteloosheid en passiviteit. Er ontstaat een impasse. Vaak evalueert de groep dan wat er is gebeurd en waar en hoe het is misgegaan.

Voorbeeld: *Tijdens het agendapunt 'notulen' wordt de vorige vergadering soms ongeveer opnieuw gehouden. Daardoor kan de nieuwe agenda niet (geheel) worden afgewerkt.*

3 DE VEILIGHEIDSFASE (LEERCATEGORIE 2 EN 3: WAARNEMEN EN BETEKENIS GEVEN)

Sommige deelnemers nemen deze impasse waar, waardoor ze gericht raken op het verkleinen van onveiligheid en op het creëren van zekerheden.

In deze rustige fase worden, vaak vanuit subgroepen, voorstellen op tafel gelegd voor sociale gedragsnormen, agenda's of besluitvormingsprocedures. Al deze voorstellen sneuvelen bij gebrek aan draagvlak.

Hierdoor neemt het spanningsniveau in de groep gaandeweg weer toe. 'Inhoud' met risico's wordt als een hete aardappel weggeschoven en de discussie gaat steeds meer over oppervlakkige details.

Voorbeelden: *Tijdens de uren lange vergadering wordt uitvoerig ingegaan op elk inhoudelijke puntje, besluiten komen alleen tot stand wanneer de voorzitter (of secretaris) deze formuleert. Genomen besluiten komen terecht op de lijst van actiepunten die elke keer besproken maar nimmer afgewerkt wordt.*

Groepen (organisaties) die in deze fase hun cultuurdominantie hebben tref je nogal eens aan bij de Nederlandse (Rijks)overheid en in de politiek. Ook het 'poldermodel' heeft veel kenmerken van deze fase.

4 DE IDEEENFASE (DOMINANTE LEERCATEGORIE 4: CREATIEF DENKEN)

De toenemende spanning van 'We moeten toch wat' stimuleert taakgerichte 'willers' om inhoudelijke ideeën in te brengen, en de actiegerichte 'doeners' om daar onmiddellijk mee aan de haal te gaan.

De groep gaat vaak euforisch aan de slag, valt terug naar fase twee (individueel eigenbelang staat centraal), ontdekt nu zelf dat er onvoldoende draagvlak is en valt weer stil. Dit kan zich steeds opnieuw herhalen. Het is een proces van 'ideeën genoeg, maar besluitvorming ho maar'.

Duurt deze fase lang, dan haken de taakgerichte leden af, waardoor de groep voor nieuwe impulsen afhankelijk wordt van de omgeving.

Voorbeeld: *Organisaties die hier hun evenwicht vinden (cultuur hebben) laten hun besluitvorming vaak over aan externe adviseurs, die veiligheidshalve worden geacht een inhoudelijke expertrol te vervullen. Deze organisaties of groepen laten anderen zeggen dat zij het goed doen (zoals met ISO 9000 certificatie).*

Cognitieve cursussen voor de eigen medewerkers en inhoudelijke rapporten van externe adviseurs leveren informatie, die vervolgens vaak in de bureaulade verdwijnt.

5 DE CONTACTFASE (DOMINANTE LEERCATEGORIE 5: INITIATIEF, CONTACT OPNEMEN)

Tijdens perioden van passiviteit raakt de waarneming van steeds meer individuele leden gericht op anderen. Er ontstaan subgroepjes van meest twee- of drietalen, waarin de leden persoonlijk contact met elkaar maken om daarmee een gevoel

van veiligheid te creëren. Ze beginnen te luisteren en geven elkaar feedback op hun gedrag.

In deze fase, waarin de groep als geheel moeilijk met de aandacht 'bij de les' te houden is, ontstaat zo geleidelijk een directe, open communicatie tussen steeds meer leden, waarbij het 'eigen belang' ondergeschikt raakt aan het dienstbaar zijn aan (de)ander(en). Dit leidt tot een gevoel van samenzijn, waarin alles bespreekbaar wordt. In deze fase ontstaan ook vaak intieme persoonlijke contacten tussen individuele groepsleden.

Voorbeelden: *Tijdens vergaderingen is dit het moment waarop goede voorzitters de koffiejuffrouw rond laten gaan en/of een sanitaire stop inlassen. Ook de zakenlunch heeft als doel de gesprekspartners zo snel mogelijk in deze fase te brengen, waarna het zaken doen kan beginnen.*

6 DE TEAMFASE (DOMINANTE LEERCATEGORIE 6: ONTWIKKELEN VAN ALTERNATIEVEN)

In deze fase kan ieder lid van de groep zichzelf zijn en zich daarbij veilig voelen. Ieder pakt datgene op wat hij/zij het liefst doet. Voor de overige activiteiten worden leuke en passende alternatieven ingebracht.

Zo ontstaat zonder enige discussie een natuurlijk leiderschap en een vanzelfsprekende taakverdeling. Alle bij de teamleden aanwezige leercategorieën en de daaraan gekoppelde vaardigheden kunnen nu optimaal aan bod komen.

Daarbij voegt het team zich tevens als vanzelf binnen de beperkingen van de omgeving waarbinnen het functioneert.

Voorbeeld: *Een goed draaiend voetbalelftal, dat al naar gelang de spelomstandigheden de speelwijze aanpast, maar ook zelfsturende - of management teams in organisaties.*

7 DE FASE VAN DYNAMISCHE GROEI (DOMINANTE LEERCATEGORIE 7: GAAN BEGINNEN)

Het team gaat aan het werk. Elk lid kan zich daarbij naar behoefte veilig en met plezier met zijn/haar persoonlijke groei bezig houden. Andere teamleden en de groepstaak fungeren daarbij als spiegels en als leerinstrumenten.

Dit maakt nieuwe capaciteiten (leervaardigheden) beschikbaar, waarmee het team (vaak na een periode van stabiliteit) weer kan opschuiven naar taken die vragen om nog 'hogere' niveaus van samenwerking. Wanneer zo'n overgang zich voordoet, kun je soms waarnemen, dat het team met behoud van de basisveiligheid, het hele groepsproces op een hoger niveau opnieuw doorloopt.

Laat de omgeving van het team deze groei niet toe (bijvoorbeeld door de taak of positie binnen de organisatie), dan zullen de leden van het team wanneer zij daaraan toe zijn, van omgeving (baan, relatie) veranderen.

Voorbeeld: *Na een aantal jaren in een functie, zoeken medewerkers het vaak hogerop.*

DE DYNAMIEK VAN GROEPS CULTUREN

Voor leidinggevendenden, adviseurs en trainers is het bereiken en actief instandhouden van een bij de taak passend groepsdynamisch evenwicht (groeps cultuur) een van de belangrijkste taken. Zoals uit het bovenstaande blijkt komt deze taak, het begeleiden van groepsprocessen, in feite neer op het stimuleren en bewaken van een veilig leer klimaat voor alle groepsleden.

De paradox daarin is, dat als een groep of organisatie in een stabiele toestand verkeert, je bijna niets van groepsdynamiek merkt. Er wordt optimaal gewerkt aan de eigenlijke taak en iedereen voelt zich veilig.

Treden echter veranderingen op zoals bijvoorbeeld bij reorganisaties, beleids- of taakwijzigingen, bij tijdsdruk of bij wijzigingen in de personele samenstelling, dan ontstaat onzekerheid en stress, waardoor de groeps cultuur één of twee fasen in het groepsproces terugvalt. Bij veranderingen in de groepssamenstelling gaat de groep soms zelfs terug naar fase één. Als leidinggevende of als trainer heb je dan je handen vol.

Zo kun je bijvoorbeeld meemaken, dat na een fusie tussen twee goed functionerende afdelingen (teams) een organisatie ontstaat, die nog het best te vergelijken is met een hoop los zand. Het actief bevorderen van het groepsdynamische proces van de nieuwe groep (acculturatie) is dan de snelste weg naar succes.

WAT IS SENSITIVITY TRAINING?

Sensitivity-training behelst eigenlijk het doorlopen van het groepsproces in omgekeerde richting.

Het is afgeleid van een in Amerika ook nu nog veel gebruikte therapievorm, waarbij mensen door confrontatie met- en van hun eigen normen en waarden zo onveilig gemaakt worden, dat ze hun houvast verliezen en in contact komen met hun gevoel en hun emoties. Gaat de cliënt 'door het behang', dan is de therapie geslaagd.

Het doel hiervan is, dat de cliënt dan zelf nieuwe mogelijkheden kan kiezen en daarmee zijn/haar problemen kan oplossen.

Met het ISE Persoonlijkheden- en culturenmodel is dit als volgt te verklaren:

In de cultuur van de USA zijn de ISE-leercategorieën 'vergelijken met normen (1)' en 'evalueren, afmaken(8)' dominant. Onder de stress van een sensitivity-training worden cliënten met deze cultuurdominanties in contact gebracht met hun (aan voelen en emoties gekoppelde) vaardigheden voor het 'ontwikkelen van alternatieven (6)' en het opnieuw 'gaan beginnen (7)'. Zij geven zichzelf dan een passende nieuwe opdracht (missie).

Deze laatste twee leercategorieën zijn uiteraard ook zeer belangrijk voor het motiveren van al bestaande teams.

Voorbeeld: *Het ambitieuze voetbalteam dreigt de wedstrijd te verliezen. Na een donderspeech van de coach tijdens de rust of een time-out functioneert het team als herboren en wint alsnog.*

In de Nederlandse cultuur, met als dominante ISE-leercategorieën 'zintuiglijk waarnemen(2)' en 'zelf betekenis geven aan wat je waarneemt (3)', brengt sensitivity training de cultuurconforme cliënt echter naar de leercategorieën 'evalueren, afmaken (8) (wegwezen!)' en 'normvergelijken (1)' toe, waarbij dan ook nog de normen en waarden die hem/haar in deze onveilige situatie houvast moeten bieden, worden onderuitgehaald!

Hierdoor kan dit voor iemand met typisch Nederlandse cultuurdominanties een behoorlijk traumatiserende ervaring opleveren, die nog wordt versterkt wanneer dit in een groep gebeurt.

Voorbeeld: *De timide medewerker die op de afdeling voortdurend stevige kritiek van de baas over zich heen krijgt meldt zich ziek en verdwijnt overspannen in de wao.*

CONCLUSIE

Amerikaanse motivatietechnieken en managementmethoden vooronderstellen uiteraard de aanwezigheid van Amerikaanse cultuurdominanties waarin de identiteit sterk wordt beleefd door vergelijking met normen (o.a. competitie) en afmaken (opdrachten uitvoeren). Deze cultuurdominanties zijn in Nederland (nog) in de minderheid.

Laat je dus Amerikaanse methoden los op 'cultuurmatige': Nederlanders (met een aan waarnemen en zelf betekenis geven gekoppelde identiteitsbeleving), dan ervaren zij daarbij identiteitsverlies, en dus stress en basisonveiligheid.

Daar groepen die in hun eigen cultuur kunnen functioneren én ontspannen zijn én hoge kwaliteit leveren, kun je de hoge werkdrukbeleving en het grote aantal niet actieven in Nederland beschouwen als de prijs van ons streven cultuurmatig een vazal van Amerika te willen zijn.

Het op zijn Amerikaans, dus ondoordacht, empoweren van employable Nederland geeft dus lastenverhoging en kwaliteitsverlies op een niveau waar ISO-9000 certificatie ook niet helpt.

KADER: HET ISE PERSOONLIJKHEIDS- EN CULTURENMODEL

Met behulp van dit model kunnen gedragsdominanties in groepen worden beschreven als dominanties in de manieren van leren (leercategorieën). Deze zijn achtereenvolgens:

- 1 Vergelijken van het nieuwe met aanwezige normen
- 2 Zintuiglijk waarnemen van de omgeving
- 3 Betekenis geven, conclusies trekken
- 4 Visuele verbeelding
- 5 Contact opnemen met de omgeving
- 6 Ontwikkelen van alternatieven
- 7 Beginnen met acties
- 8 Afmaken, evalueren van acties (in samenhang met 1. vergelijken met normen)

Ook geeft het model inzicht in de verschillende manieren van motiveren, die passen bij elk van de dominante leercategorieën of groepsculturen, en in de effecten van interventies op individueel- en op groepsniveau.

Hans Dalhuijsen, 30 maart 1998

Dit artikel werd in mei 1998 gepubliceerd in het blad *Bedrijfsopleidingen*.