



## Gemeenschaps- en groepsvorming: een dynamisch proces

Wanneer twee of meer mensen samenkomen met een bepaald doel ontstaat er een groep. Het ontwikkelingsproces van groepen heeft een aantal kenmerken die gelijkenissen vertonen met het ecologische proces van successie dat zichtbaar is bij de ontwikkeling van een kale akker naar een voedselbos.

Wanneer je een voedselbos wilt realiseren, moet je geduld hebben. Geduld is een schone zaak, zegt men. Meestal zit daarin besloten dat een bepaald proces waarschijnlijk langer duurt dan je zelf zou willen waardoor je bepaalde acties moet uitstellen. In wezen gaat het erom dat je de processen de tijd geeft die ze nodig hebben. Vaak gaat het hierbij om onzichtbare processen, bijvoorbeeld die zich in de bodem afspeelen. Soms duurt dat inderdaad langer dan verwacht, maar soms gaat dat ook juist sneller dan verwacht. In ieder geval is het zo dat een voedselbos er niet zomaar in een keer staat. Je kunt een plan maken, een ontwerp, maar dan heb je nog geen voedselbos. Een groep of organisatie staat er ook niet zomaar in een keer. Dit kost tijd en aandacht. In dit artikel beschrijf ik het proces van groepsvorming volgens de Amerikaanse psychiater Scott Peck.

**AUTEUR** Caroline Siepman

**FOTO'S** Chantal van Genderen

Caroline Siepman is van oorsprong logopedist. Communicatie, dialoog en verbinding vormen een rode draad in haar leven en werkzaamheden en dit combineert ze sinds een aantal jaar met permacultuur. Ze ontwikkelt en geeft cursussen en workshops over deze thema's, in samenwerking met diverse anderen.

[www.carolinesiepman.nl](http://www.carolinesiepman.nl)

### Ontwerp

Bij een ontwerp denken we vaak aan een (bouw)tekening. Je tekent bijvoorbeeld op een groot vel papier de elementen van je voedselbos in. Je doet dit met de permacultuur-ontwerpprincipes in je achterhoofd. Heel mooi, zo'n tekening, maar als je begint met planten loop je toch tegen 'onverwachte' situaties aan. Ik gebruik aanhalingstekens, want als je een klein beetje systeemdenkt weet je al dat je nooit precies zal weten wat er gaat gebeuren. Er zijn zoveel verbindingen die elkaar versterken of juist in balans houden dat je de toekomst niet kunt voorspellen. Dit is emergentie: een toestand die optreedt wanneer je twee of meer elementen bij elkaar voegt, en die je niet had kunnen voorspellen op grond van de kenmerken van de losse elementen.

Precies dat gebeurt ook wanneer je verschillende mensen bij elkaar brengt. We kennen natuurlijk wel de uitspraak 'twee weten meer dan een', maar emergentie gaat verder. Er ontstaat echt een totaal andere, nieuwe dynamiek.

Even terug naar het ontwerp van een voedselbos. Dat gaat dus verder dan de tekening. Het is een (ontwerp)proces van

observeren, kleine stappen nemen, weer observeren, bijsturen, observeren, de natuur zijn gang laten gaan, de complexiteit waarderen, enzovoort.

Dit geldt voor alle systemen die je wilt creëren of regenereren: ecosystemen, economische systemen en ook sociale systemen.

### Samen zijn

Kun je nu een community ontwerpen?

Zoals je je bij het ontwerpen van een voedselbos richt op samenwerking met de natuur door natuurlijke processen te bestuderen en die na te bootsen, zo zou je je bij het ontwerpen van een gemeenschap kunnen richten op samenwerking met de menselijke natuur. Het eerste wat daarbij belangrijk is om te zeggen is dat de mens van nature een coöperatief wezen is. Er zijn nog steeds mensen die denken dat de mens in wezen juist alleen gericht is op eigenbelang en daarom juist de competitie opzoekt. Ik kan me dat goed voorstellen als je ziet wat er momenteel en al eeuwenlang gaande is. Oorlog, ruzie, buitensluiting van groepen, de kloof tussen arm en rijk, uitputting van onze Aarde. En toch is de drijvende kracht achter de evolutie juist coöperatie. Wij hebben elkaar vanaf onze geboorte nodig om onszelf te ontwikkelen. Wij zijn verbonden met elkaar, sterker nog: wij zijn onderling afhankelijk van elkaar. Dit zijn we echter gaandeweg vergeten en verleerd. Op school leren we al om ons te onderscheiden van de rest van de klas. We krijgen cijfers en beoordelingen voor onze prestaties. Gelukkig zie je steeds meer samenwerkingsprojecten in het onderwijs, maar leren de leerlingen ook hoe dat moet, samenwerken? En weten de docenten het?

Waarom is samenwerken toch zo moeilijk? Of lijkt dat alleen maar zo?

### Community building

De Amerikaanse psychiater M. Scott Peck (1936-2005) zegt in zijn boek *A different drum – Community-Making and Peace* dat community op drie manieren kan ontstaan: door crisis (bijvoorbeeld bij een ramp), per ongeluk, of door ontwerp. In die laatste ben ik als permacultuurstudent vooral geïnteresseerd. Want hoe kunnen wij duurzaam samenwerken en -leven? Hoe kunnen wij energie halen uit samenwerkingsverbanden zoals ecodorpen, buurtmoestuinen, CSA's, transitie-initiatieven en allerlei andere maatschappelijke initiatieven die gericht zijn op het creëren en regenereren van duurzame (eco)systemen?

Scott Peck beschrijft vier fasen in de groepsdynamiek naar echte community toe: pseudocommunity, chaos, leegheid en echte community. Kees Voorberg, een Nederlandse sociaal-psycholoog die zich voornamelijk bezighoudt met dialoogbegeleiding, heeft het model van Peck samengevoegd met de conversatievelden van Otto Scharmer, docent aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT) en auteur van *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*.

#### Fase 1: Pseudocommunity

In deze fase staat het gemeenschappelijke centraal. De groepsleden ontdekken wat ze gemeenschappelijk hebben met elkaar. Bepaalde waarden, normen, thema's, visies, doelen ... In deze fase voelt iedereen zich prettig, want er is veel herkenning. De

neuzen staan allemaal dezelfde kant op. Er is geen ruimte voor de eigenheid van de verschillende individuen. Als er iets niet goed voelt, wordt dat in deze fase niet op tafel gelegd. Kees Voorberg noemt dit het eerste wij-veld. Het is een zeer belangrijke fase en zeker noodzakelijk voor het proces naar echte community.

#### Fase 2: Chaos

In deze fase beginnen enkele groepsleden zich te verzetten. Ze hebben misschien een andere mening over bepaalde zaken, een andere manier van denken en doen, een eigen kijk op de zaak. En die willen ze graag overbrengen op de anderen in de groep. En meer dan dat: ze willen de rest van de groep overtuigen. Andere leden in de groep willen de gemeenschappelijkheid borgen en verzetten zich dus tegen deze werveling, met als gevolg natuurlijk nog meer werveling. Kortom: er ontstaat chaos. Elisabeth Kübler-Ross, een Zwitsers-Amerikaanse psychiater gespecialiseerd in stervensbegeleiding en rouwverwerking, beschreef hoe mensen die weten dat ze dood gaan door een aantal stadia heen gaan: 1. ontkenning, 2. boosheid, 3. onderhandelen, 4. depressie en 5. acceptatie. Deze beschrijving is van toepassing op allerlei processen die een einde inhouden. In het proces naar echte community komt er een einde aan de drijvende kracht van alle ego's om op te gaan in de drijvende kracht van de groep. In de fase van chaos steken de mechanismen van ontkenning, boosheid en onderhandelen (stadia 1-3 van Kübler-Ross) de kop op. Hoewel frustraties en irritaties naar buiten komen en chaos voor veel mensen niet prettig voelt noemt Peck dit toch 'beautiful chaos', want het is een teken van gezonde ontwikkeling. Kees Voorberg noemt dit het eerste ik-veld, omdat in deze fase ruimte wordt ingenomen door de ego's van de verschillende individuen. Het wij-gevoel uit de eerste fase is weg en sommige mensen haken af. Dit kan het einde betekenen van de groep. De poging om samen te werken wordt als mislukt beschouwd. Ook kan het gebeuren dat de groep weer terugvalt naar de fase van de pseudocommunity. Na verloop van tijd ontstaat er natuurlijk weer chaos en zo kan een groep een hele tijd tussen deze fases heen en weer bewegen.

#### Fase 3: Leegheid

De chaos van de vorige fase kan in deze fase worden opgelost, maar hiervoor moeten de groepsleden in staat zijn los te laten. Ze maken zich in deze fase leeg van alle verwachtingen, (voor)oordelen en mentale modellen om ruimte te kunnen maken voor de anderen in de groep. Alles wat echt luisteren in de weg staat, moet worden opgeruimd. Kees Voorberg noemt dit het tweede ik-veld. Een fase waarin ieder groepslid bezig is met zijn eigen ontwikkeling, maar dan wel om de ontwikkeling van de groep naar echte community mogelijk te maken. Dit is een moeilijke fase, die te vergelijken is met stadium 4 van Kübler-Ross: depressie. Voor mensen die bekend zijn met Theorie U van Otto Scharmer vergelijk ik deze fase ook met *presencing*, helemaal onderin de U.

#### Fase 4: Echte community

Vanuit de fase van loslaten en leegmaken kan de groep in de fase van acceptatie komen. Verschillen worden geaccepteerd en gerespecteerd. Diversiteit wordt gezien als een belangrijk ingrediënt voor veerkracht. Kees Voorberg noemt dit het tweede wij-veld. De



groep is klaar om, ondanks en ook juist door de verschillen, aan de slag te gaan met hun gemeenschappelijke doel. Dit betekent niet dat er geen onenigheden meer zijn, maar deze kunnen in deze fase vreedzaam worden 'uitgevochten'. Er is evenwicht ontstaan, maar dit evenwicht is dynamisch. De groep kan door allerlei oorzaken weer terugvallen naar de fase van chaos. En ook pseudocommunity ligt altijd op de loer. Als de groep voldoende veerkracht heeft opgebouwd, kan deze de wervelingen aan en weer terugkeren naar echte community. De fases van Scott Peck zijn niet bedoeld als stappenplan, maar je kunt ze zien als een natuurlijke spiraalvormige kringloop waar groepen steeds weer doorheen gaan.

### Reflectie

Om deze fases te kunnen doorlopen is het belangrijk dat de groep op haar eigen proces reflecteert. Daarbij komt weer het belangrijke ontwerpprincipie 'observeer en reageer' om de hoek kijken. Wat gebeurt er in de groep, wat speelt er, wat zie je, wat hoor je, wat voel je? Door reflectie op de individuele processen én het groepsproces kan de groep zich verder ontwikkelen naar echte community. Je kunt deze ontwikkeling nauwelijks sturen, zeker niet als buitenstaander. Je kunt wel faciliteren, ontwikkeling mogelijk maken. Als er eenmaal echte community is bereikt zijn de deelnemers allemaal leider. Natuurlijke leiders voelen zich veilig genoeg om ook eens de leiding los te laten, en mensen die van

nature geen of weinig leiderschapstalenten bezitten kunnen naar voren treden. Echte community is daardoor ook realistisch, alle verschillende gezichtspunten leiden samen tot een geïntegreerd standpunt. Bovendien kan er gediscussieerd worden zonder dat er koppen rollen en kunnen er besluiten worden genomen zonder dat iemand zich daar ongelukkig bij voelt.

### Verbondenheid als sleutel

Peck startte de *Foundation for Community Encouragement (FCE)*. Deze stichting promoot het opbouwen van gemeenschappen. Het is volgens Peck de eerste stap naar verbondenheid, eenheid en wereldvrede.

Net als voedselbossen een heel mooie stap zijn naar herstel van de Aarde, zijn menselijke gemeenschappen dat naar herstel van sociale systemen. Hoe meer individuen er in een groep samenkomen, hoe meer verbindingen er ontstaan. De complexiteit neemt toe, maar ook de diversiteit en daardoor de veerkracht en de balans. De fasen die Peck beschrijft kunnen net als de beschrijving van natuurlijke successie een hulpmiddel zijn om anders naar de ontwikkeling van een groep te kijken: niet als een eenmalige gebeurtenis of een lineair proces, maar als een dynamisch proces. En aan dit proces leveren alle deelnemers een bijdrage, soms heel opvallend en soms onzichtbaar, maar altijd onmisbaar.



## Strip

