

Groepsdynamiek en de virtuele samenkomst, een contradictio in terminis

Zowel het live werken met groepen als het klassikale onderwijs staat bij mij, net zoals bij vele anderen, momenteel op een laag pitje. Bijeenkomsten worden vooruit geschoven of er wordt geëxperimenteerd met online en dus virtuele ontmoetingen. Alom gemopper: ondanks de jarenlange roep om digitalisering wordt er nu aan den lijve – niet dus – ervaren dat het werk online toch echt anders is dan face to face. Natuurlijk is het elkaar virtueel kunnen ontmoeten ook een uitkomst; er kan nu tenminste toch iets gebeuren in het werk of onderwijs. Maar het is nogal vermoeiend als je de hele dag vergadering na vergadering hebt, terwijl je je concentreert op een beeldscherm en het gesprek aangaat met een verzameling tweedimensionale *talking heads*, zonder de mogelijkheid van oogcontact – in de *NRC* van 21 september staat een nieuw ontstaan ziektebeeld omschreven, het zogenoemde Video Conferencing Fatigue.

Bovenal is het een relationele verarming. Het is immers geen *embodied* ontmoeting, in de fysieke nabijheid van de hele persoon en dus ook niet met de hele groep. Het gebrek aan een lijfelijke ontmoeting maakt het moeilijk de ander(en) aan te voelen of de sfeer te proeven. Het observeren van en werken met groepsdynamiek is dus een

onmogelijke taak. (Let op: 'bodies' zijn wel zichtbaar, zoals ik me pijnlijk bewust werd toen ik na een copieuze maaltijd mijn benedenkleding dienovereenkomstig had aangepast en onnadenkend een nieuwe pen pakte toen de oude het midden in een online gesprek begaf...) Onderwijsbestuurders wijzen er nadrukkelijk op dat een overdaad aan virtuele ten opzichte van fysieke ontmoetingen, ten koste gaat van de broodnodige gemeenschapsvorming en het praktijk-onderricht. Overigens lijdt ook de gezondheid eronder, af te meten aan de diepte van de kuil die zich heeft gemanifesteerd in de zitbank waarop ik mijn online gesprekken voer, ongetwijfeld verergerd door de meedogenloos aanwassende coronakilo's. Gelukkig waren er de afgelopen maanden niettemin een paar bijzondere live groepsontmoetingen. In juni betrof het mensen die al maanden thuis werkten en elkaar plots weer konden ontmoeten. De deelnemers leken op springerige koeien in de voorjaarswei. Ik huppelde er op 1,5 meter vrolijk tussendoor. Een andere groepsbijeenkomst was vanwege corona drie maanden uitgesteld. In juli leek het virus op voldoende afstand om de driedaagse aan te kunnen gaan. Maar op de ochtend van de tweede dag meldde een deelnemer zich ziek met griepachtige

klachten, na een gezellige avond van overvloedige drank en onverantwoorde nabijheid. De rest van de groep wilde door, ze zouden immers nu toch wel allemaal besmet zijn... De onderwijsinstelling besloot anders. Met als gevolg heftige en meerlagige groepsdynamiek, een breed scala aan emoties, en een uiteenvallende groep. Later haalden we de driedaagse sessie, gericht op te leren over multipartijgroepsdynamiek, alsnog in (in galmende grote ruimtes, forse afstanden overbruggend, en elkaar tegemoet tredend met de nodige deemoed). Daaraan ging een indringende nabespreking van de voorbije turbulente gebeurtenissen vooraf. Die bleek zeer leerzaam en sloot naadloos aan bij de leerdoelen van de oorspronkelijke bijeenkomst.

Het engagement lijkt zich soms te beperken tot de spreekwoordelijke teen in de vijver

Ondanks de beperkingen die aan virtueel contact kleven, heb ik toch een aantal inspirerende en reflectieve een-op-eengesprekken online kunnen voeren, met gesprekspartners die ik vooraf niet kende en met wie er dus nog geen relatie was. Wellicht omdat deze personen met mij wilden praten, zij waren allen deelnemers aan een breed intern organisatieoverleg waar ik zou komen observeren teneinde het, indien nodig, te helpen verbeteren. Aan beide kanten was er de behoefte om elkaar meteen te tutoyeren, misschien werkte dat ook positief. Evenals de gezamenlijke blijdschap aan het begin, toen bleek dat de techniek het deed. En

uiteeraard is het aangaan van bilateraal contact gemakkelijker dan groepscontact waarbij er veelal een focale persoon is (de voorzitter, initiator, begeleider) terwijl de onderlinge interactie tussen groepsleden beperkt blijft, de goedbedoelde maar tekortschietende methodiek van online subgroepjes daargelaten. Bovendien lijkt het engagement met de online groep zich soms te beperken tot de spreekwoordelijke teen in de vijver.

Hoe dan ook zorgt computer-gemedieerde communicatie voor andersoortig contact. Decennia geleden werd er al behoorlijk wat onderzoek verricht naar de relatie tussen het medium van communicatie enerzijds (videoconferencing, email, telefoon) en proces en uitkomst van onder andere onderhandelingen anderzijds, zie bijvoorbeeld Morley & Stephenson, 1977. Zo wijst onderzoek uit dat face-to-face-onderhandelingen vaker leiden tot compromissen en gepaard gaan met een hogere tevredenheid van alle partijen dan onderhandelingen over de telefoon. Zulke compromissen worden in face-to-facecontact ook vaker gerealiseerd als een van de partijen een duidelijk sterkere inhoudelijke positie heeft. In telefonische onderhandelingen wordt die sterkere positie gemakkelijker uitgenut, omdat de effecten ervan op de onderhandelingspartner minder worden gevoeld of gezien.

Het is dus geen verrassing dat mensen die houden van zakelijkheid vergaderen via Zoom of Teams prefereren. Als afhameren de taak is, is online vergaderen zeker een goed alternatief. Temeer omdat het statistische voordeel dat het nemen van beslissingen in groepen kenmerkt ('twee weten meer dan een') niet ondermijnd wordt door mogelijk procesverlies. Maar als het gaat om het

voeren van diepere discussies over strategie, om het adresseren van complexe of gevoelige dossiers, is face-to-facecontact wenselijker. Als er dan toch voor online vergaderen wordt gekozen omdat dat zo lekker efficiënt is, kan dat een teken aan de wand zijn. Want is het ook effectief? Efficiënt hameren kan een afweer zijn tegen het opzoeken van de hitte die ontstaat als relationele ingewikkeldheden worden aangegaan.

Nu er nood bestaat aan overleg terwijl face-to-face-ontmoetingen niet altijd mogelijk zijn, is de vraag hoe online verbindingsvoller contact te creëren. Kernvraag is hoe de relatie te leggen en het contact persoonlijker te maken. Vaak gebruiken mensen een fictieve of wazige achtergrond, hetgeen de onpersoonlijkheid van de setting versterkt. Terwijl de werkelijke huis- of studeerkamers juist een persoonlijk inkijkje geven en kunnen leiden tot een verrassend contact. Wat hangt er aan de muur bijvoorbeeld? Ik breng graag het schilderij boven mijn bank in beeld met daarop vier hoofden, achter elkaar gepositioneerd, alle vier met de ogen gesloten – ik word er vaak over bevraagd. Ik

grap dan dat ‘alle neuzen dezelfde kant op’ impliceert dat er alleen achterhoofden worden waargenomen. Ik vind het ook heerlijk als er plots een argeloos kind op de achtergrond verschijnt, of een naar de aandacht van het baasje zoekend huisdier (denk aan de over het toetsenbord paraderende kat van een Engelse politicus, een filmpje dat viraal ging). Dit soort gebeurtenissen geeft de ontmoeting een persoonlijke kleur, levert humor en ontspanning en misschien een nieuwe insteek voor het gesprek. Door gerichte opmerkingen, vragen of mededelingen (het gaat niet vanzelf) kan natuurlijk ook aan de verbinding worden gewerkt. Oprecht belangstellende bewegingen naar de ander(en) helpen de relatie tot leven te wekken. Tenzij men kiest voor snelheid boven kwaliteit.

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar *Organisatiewetenschap aan de Utrecht University School of Governance*, hoogleraar *Organisatiepsychologie aan de Tias School for Business and Society* en directeur van *Professional Development International*.

Literatuur

.....
Morley, I. & Stephenson, G. (1977). *The Social Psychology of Bargaining*. Londen: George Allen and Unwin Ltd.
.....