

# ‘Als begeleider kom je meer naast de groep te staan, dan erboven’

## IN GESPREK MET JAN REMMERSWAAL

Bastiaan VAN GILS en Jan Paul DE VRIES

‘Ik zag het al voor me. Een zaal met 120 studenten voor mijn neus. Ik zou kunnen vastlopen in mijn verhaal. Daarom ben ik heel veel gaan opschrijven, van tevoren. Dat is mijn manier om angsten te bezweren.’

We zijn op bezoek bij Jan Remmerswaal (1945). Zelf is hij niet meer actief ‘in het veld’. Hij heeft nu tijd voor andere dingen: op de achtergrond horen wij af en toe het geluid van zijn kleindochter die bij hem en zijn vrouw logeert.

Toch is hij nog niet helemaal klaar met de groepsdynamica. Af en toe begeleidt hij nog een team. Gewoon omdat hij dat leuk vindt om te doen. En afgelopen zaterdagavond heeft hij het manuscript aangeleverd voor de nieuwe editie van zijn boek *Begeleiden van groepen*. Wie kent zijn werk niet? Hij schreef twaalf boeken over groepsdynamica en voor vrijwel elke hbo-student in de sociale hoek zijn een of meer van die boeken verplichte kost. Een mooie aftrap voor ons interview.

*Je hebt twaalf boeken geschreven over groepsdynamica. Hoe ben je op dat pad terechtgekomen?*

‘Eigenlijk was het niets meer dan plankenkoorts. Op mijn zesentwintigste werkte ik op de universiteit in de vakgroep Sociale Pedagogiek en Andragogiek, bij Van Beugen. Daar hoorde ook bij dat je college gaf. Je werd als nieuwe collega meteen voor de leeuwen gegooid: de colleges die niemand wilde geven, kwamen bij de beginnende medewerker terecht. Eigenlijk moest ik een college over onderzoeksmethoden geven, maar door verschuivingen in de groep werd het uiteindelijk een college over groepsprocessen.

Ik zag het al voor me. Een zaal met 120 studenten voor mijn neus. Ik zou kunnen vast-

---

*Ir. B.J.C.M. van Gils* is directeur bij Het Consulaat te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. Website: [www.hetconsulaat.nl](http://www.hetconsulaat.nl). E-mail: [bastiaan@vangils.org](mailto:bastiaan@vangils.org).  
*Drs. J.P. de Vries MB* is werkzaam als zelfstandig begeleidingskundige en is redactielid van dit tijdschrift. Website: [www.leerruimte.nl](http://www.leerruimte.nl).

lopen in mijn verhaal. Daarom ben ik vooraf heel veel gaan opschrijven. Het college zou in september zijn, maar ik begon al in mei met voorbereiden. Tien colleges, dus tien onderwerpen: leiderschap, groepsontwikkeling, enzovoort. Daar ging ik flink op studeren. Ik wist wel wat, maar twijfelde of het genoeg was. Die aantekeningen heb ik uitgeschreven, maar heb ik nooit nodig gehad bij een college. Ik stond er wel zelfverzekerder.

Na de collegereeks ben ik ze gaan uittypen. Ik vertelde mijn studenten: zit niet zo te schrijven, je krijgt mijn aantekeningen op papier. Die stencils zijn in handen gekomen van een uitgever (Nelissen), die er een boek in zag. Ik was lang niet zo enthousiast, maar heb ze toch geschikt gemaakt. Het boek werd direct een succes. In het land der blinden is eenoog koning, zo heb ik het ervaren. Daarna was de uitgever niet te houden en vroeg steeds naar nieuwe manuscripten. Zo zijn het er twaalf geworden.'

*Een nieuwe editie. Wat is er veranderd en wat is er hetzelfde gebleven, de afgelopen jaren?*

'Een van de onderwerpen die er nu veel duidelijker in staan, is het contextniveau van de groep. Die context is heel breed en behelst niet alleen de maatschappij en de organisatiecultuur, maar ook de voorgeschiedenis van de groep. En natuurlijk de context van de individuele leden; hun geschiedenis en persoonlijke situatie. Dat geeft me ook meer ruimte voor het thema overdracht.'

*Hoe komt het dat dit een nieuw element is? Is de realiteit anders of vooral jouw perspectief?*

'Vooral mijn visie is veranderd. Onder andere door gesprekken met collega's, zoals Wim Goossens die nog wel actief is en veel met groepen werkt. Dat aspect is echt veranderd in de afgelopen dertig jaar. Teambuilding op een eiland - met heidagen en dergelijke - is niet meer van deze tijd.

Ik ben steeds meer náást teams gaan staan, in plaats van erboven. Ik denk steeds minder: ik weet het beter dan jullie. Ik ga steeds meer uit van: hoe gaan we er iets moois van maken? Meer een coaching dan een training, dus.

Onlangs werd ik nog gevraagd voor een training. Tijdens het gesprek daarover vroeg ik op een gegeven moment: is het niet beter als ik eens in de twee maanden langskom? Uiteindelijk hebben we, in plaats van een enkele training, een aantal malen anderhalf uur gewerkt aan de lopende thema's die hen bezighielden. We hebben daarnaast een teambuildingsdag gehad, om te verdiepen.

Maar het wordt steeds meer een lopende begeleiding, waarbij we regelmatig contact hebben met behulp van online-media. Ik maak bijvoorbeeld een voorstel of rapportje met sterke en zwakke punten die ik zie; de groep leest dat, bespreekt het in de eigen voorbereidingsgroep en reageert erop. Zo helpen ze die bijeenkomsten zelf vorm te geven. De waarde van teamdagen zit veel meer in de voorbereiding, de context en een lange uitloop. Het wordt als ware een drieluik, met de dag in het midden. Ik geloof niet meer in scores in één of twee dagen.'

*Toch vraagt de markt tegenwoordig vaak om snel resultaat. Hoe ga je daarmee om?*

'Dat verlangen is er inderdaad vaak. Ik probeer zo'n vraag dan breder te maken: is het niet handiger om het geld te besteden aan



een traject dat langer loopt? Bijvoorbeeld viermaal twee uur, in plaats van een dag? Dat hoeft niet méér te kosten. Bovendien vind ik dat zelf ook prettiger: ik krijg een band met mensen, en zij met mij. Van daaruit kunnen we veel meer doen. Want op een enkele dag is het alles of niets. Daarop wordt over het algemeen positief gereageerd.'

*Wat verandert er nog meer?*

'Teamcoaching is een tamelijk nieuw begrip; van de laatste tien jaar. Het gaat er steeds meer om de mogelijkheden van de teams zelf aan te spreken, zoals het zelfsturend vermogen. Als ik als een soort teambuilder voor de groep sta, sta ik de kunstjes te doen. De groep doet het met enthousiasme na, maar er verandert niets aan de onderlinge verhoudingen, als ik weer weg ben. De teamcoach maakt het team veel meer zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling.'

*Zelfsturing is sowieso een actueel thema.*

*Wat denk je daarvan?*

'Er zit een grote "maar" aan zelfsturing: het wordt regelmatig van bovenaf ingevoerd: "Vanaf 1 januari zijn jullie een zelfsturend team." Dat is de grote paradox. Mensen worden aan hun lot overgelaten en na een half jaar zeggen ze: dit werkt niet. Dan is teamcoaching handig. Zelfsturing opbouwen duurt overigens wel een jaar. Je moet niet immers alleen aan de taakstructuur werken, maar ook relatiestructuur.

Vooraf de relatie met het management moet veranderen. Als het team zelf gaat sturen, moet je als leiding zelf loslaten. Als jij ook vasthoudt, dan draai je het weer kapot. Als mensen vertrouwen voelen, gaan ze misschien wat doen. Maar het management heeft dus ook een stap te

nemen. Zo hebben we het dus weer over de context van het team.'

*Hoe werk jij met die context bij de begeleiding?*

'Zelf kom ik daar niet aan, want ik heb altijd een opdracht vanuit een team en krijg daar dus geen mandaat of legitimatie voor. Ik stel natuurlijk wel vragen aan de teamleden. Bijvoorbeeld door stil te staan bij kansen en bedreigingen. Ik help de blik naar buiten te richten, vanuit de eigen cirkel. En ik deel mijn ideeën, maar ik laat de verantwoordelijkheid bij het team zelf. En dat snappen mensen wel.'

*Welke andere ontwikkelingen zie je in het vakgebied?*

'Zoals gezegd, verwacht ik dat er in de komende jaren steeds meer "blended" begeleiding zal ontstaan: deels met face-to-face contact en deels online, via e-mail, platforms, enzovoort. Je hoeft niet altijd lijfelijk aanwezig te zijn. Bovendien is het veel makkelijker om samen tot een programma te komen. Ik doe een voorstel, men reageert en zo wordt het team meer medeverantwoordelijk. Daar zit muziek in. Overigens kan begeleiding niet zonder face-to-face contact; dat blijft noodzakelijk om de verbinding, de relatie te leggen waarmee je werkt. Als begeleider kom je ook veel meer naast de groep te staan, dan erboven.'

*Jouw boeken zijn heel structurend. Thijs Homan (zie elders in dit nummer) gaat bij groepen meer uit van chaos en dissipatieve structuren als bronnen van beweging. Hoe kijk jij daar tegenaan?*

'Dat vind ik spannend - als een tovenaarsleerling die in een pot staat te roeren. Ik wil in mijn begeleiding echter niet te veel

chaos; dan kan ik het niet meer overzien. Het perspectief van de chaostheorie vind ik heel interessant om over te lezen, maar ik wil graag structuur brengen. Structuur biedt veiligheid, van waaruit mensen in openheid durven te praten.

In grote chaos voel ik mezelf ook niet zo veilig, dan zeg ik tegen mezelf: pas op. De natuur en mensen vinden natuurlijk altijd hun weg en dan ontstaan er ook mooie dingen. Maar volgens mij roept al die chaos angst op en trekken mensen zich eerder terug, dan dat er beweging komt. Ik werk er niet mee, ik ervaar het als spelen met vuur. “Wat nu?”, roept het team dan naar mij. “Hoe lossen wij dat op?”, vraag ik dan op mijn beurt.’

*Zie je daarin nog verschil tussen generaties?*

‘Leuke vraag. Nee, op dat vlak niet. Ik zie wel verschil op het gebied van autonomie en vrijheid. De mensen die zijn opgeleid in de jaren zeventig, zitten op de lijn van: dat maken we zelf wel uit. Terwijl de jongere generatie, de dertigers, veel meer zeggen: laten we overleggen, daar komen we samen wel uit. Dat vind ik een wonderlijke ontwikkeling. Ik dacht dat juist zij optimale vrijheid zouden willen, maar dat zit dus veel meer bij de vijftigers. Een beetje jaren-zeventigromantiek. Ik ken dat wel, heb er ook wel een zwak voor. Maar dit zeg ik allemaal vanuit mijn beperkte blik nu. Ik weet niet of dat maatschappijbreed ook zo is.’

*Je ziet dus ontwikkelingen als langduriger en blended begeleiding, waarbij je meer naast de groep staat dan erboven. Zie je nog andere veranderingen?*

‘Ja: indirecte technieken waarmee je de groep benadert, zoals gebruik van verhalen, muziek, beeldspraak en metaforen,

drama, enzovoort. Dat wat ik “zijdeurinterventies” noem. Allemaal creatieve aanpakken waarmee je sneller bij de kern van de problematiek komt. Het is verbluffend hoe bij het maken van een schildering de spanningen in een team in een kwartier tijd tevoorschijn komen. Ik maak zelf ook steeds vaker gebruik van die methoden. Ze werken vooral goed in groepen die verbaal minder sterk zijn. Het is eenvoudiger, je bereikt er gemakkelijker verbinding mee en mensen doen sneller mee.

Zo had ik laatst van die kartonnen beestjes uit de supermarkt meegenomen. Bij het schaap dienden de vier poten als metafoor: bij de voorpoten gaat het om het werk, met een taak, werkwijze en procedures. Bij de achterpoten gaat het om het individuele en groepsproces. Zo’n beeld geeft mensen iets om zich aan te relateren. Het maakt het luchtig en het blijft beter hangen.

Of wat betreft de binnen- en buitenkant van de leden in het team: ik had een jasje aan met aan de binnenkant allerlei briefjes met uitspraken als “Ik kan best eigenwijs zijn” en “Ik ben soms onzeker”. In de bijeenkomst deed ik op gegeven moment mijn jasje uit, met de boodschap: “Als je je jasje altijd aan hebt en nooit vertelt wat er eigenlijk omgaat in je eigen binnenwereld, wordt het wel benauwd in het team.” Zo’n beeldspraak slaat aan, mensen weten direct waarover het gaat.’

*Is dat nieuw of past denken in beelden gewoon meer bij deze tijd?*

‘Tja, nu je het zegt: dat is natuurlijk wel zo. In deze tijd is er veel meer behoefte aan plaatjes. Zet er maar bij dat jullie dat zelf bedacht hebben. [lacht] Maar het past zeker, dat mensen nu meer met beelden hebben dan met woorden; daar zijn we



## ONTMOETINGEN EN VERKENNINGEN

gevoeliger voor geworden. Maar wat niet veranderd is sinds 1984, toen ik mij met dit onderwerp ging bezighouden: om te verdiepen moet je vertragen. Zijdeurinterventies maken het mogelijk om sneller die diepgang te krijgen. Oud en nieuw samen dus.

Onlangs las ik een boek van Arlie Russell Hochschild: *The outsourced self*. Zij beschrijft hoe we in de maatschappij steeds meer de neiging hebben om zaken uit te besteden. De zorg voor je huis, je lijf, je zwangerschap - alles wordt uitbesteed en voor geld kun je bijna alles kopen. Ik denk dat dit ook met groepen gebeurt: de teamcoach mag zorgen dat het conflict uitgesproken wordt of dat de communicatie verbetert. Ik weet niet of het vroeger dan

überhaupt opgelost werd, maar zeker is dat er nu allerlei coaches en teamcoaches zijn, die er twintig jaar geleden niet waren. Die trend om uit te besteden is er zeker in organisaties: als het je als leidinggevende zelf niet lukt, dan huur je een interimmanager in, die het in zes maanden moet oplossen. Het is een soort vermarkting van het groepsproces.'

*En dat terwijl zelfsturing juist zo actueel is.*

'Ja! Dat is een mooie paradox. Teamcoaching is dan juist een mooie manier om dat wat lastig is weer in eigen beheer te nemen. [lacht] Grappig, zo komen al prattend nieuwe inzichten naar boven voor een volgend boek.'

