

Begeleiden van groepen: een procesmatige benadering

Jan Remmerswaal,

Begeleiden van Groepen, 2015

Inhoudsopgave

- 1.1. Inleiding
- 1.2. Integrale procesbegeleiding van groepen
- 1.3. Groepsontwikkeling
- 1.4. Situationeel leiderschap
- 1.5. Niveaus van groepsfunctioneren
- 1.6. Procesbegeleiding tijdens de groepsontwikkeling
- 1.7. Voorfase
- 1.8. Beginfase
- 1.9. Middenfase
- 1.10. Autonome fase
- 1.11. Afsluitingsfase
- 1.12. Totaaloverzicht integrale procesbegeleiding

Samenvatting

De begeleider van groepen moet in zijn werk met veel groepsverschijnselen en dynamieken rekening houden. Zoveel, dat hij makkelijk het overzicht kan verliezen. Daarom biedt dit hoofdstuk een relatief eenvoudig model van procesbegeleiding waarin slechts drie aspecten een hoofdrol spelen. Deze aanpak is ontworpen door Goossens en heet 'integrale procesbegeleiding van groepen' (IPG). De drie belangrijkste aspecten in zijn model zijn: a groepsontwikkeling, b leiderschapsstijlen, en c niveaus van groepsfunctioneren. Ze komen in dit hoofdstuk eerst afzonderlijk en daarna in hun onderlinge samenhang aan bod. De vijf fasen zijn: voorfase, beginfase, middenfase, fase als autonome groep en afsluitingsfase. Voor elke fase wordt aangegeven wat de betekenis ervan is voor de deelnemers en hoe de begeleider daar het best op kan aansluiten met leiderschap en interventies.

1.1 Inleiding

De begeleider van groepen moet in zijn werk met veel groepsverschijnselen en dynamieken rekening houden. Zo veel, dat hij gemakkelijk het overzicht kan verliezen. Daarom heeft Goossens (2004) gezocht naar een relatief eenvoudig model van procesbegeleiding waarin slechts drie aspecten een hoofdrol spelen. Hij heeft zijn aanpak 'integrale procesbegeleiding van groepen' (IPG) genoemd. De drie belangrijkste aspecten in zijn model zijn: a groepsontwikkeling, b leiderschapsstijlen, en c niveaus van groepsfunctioneren. Ze komen in dit hoofdstuk eerst afzonderlijk en daarna in hun onderlinge samenhang aan bod.

1.2 Integrale procesbegeleiding van groepen

Basisgedachte van het model van integrale procesbegeleiding van groepen is dat de rol van de begeleider mee-evolueert met de groepsontwikkeling. Hij past daarbij niet alleen zijn stijl aan aan de ontwikkeling van de groep, maar kan tevens, door zijn stijl te veranderen, de groep stimuleren tot een volgende ontwikkelingsfase. Daarbij spreekt hij de groep aan op hoe deze communiceert. De ene keer gaat zijn aandacht vooral uit naar de inhoud van wat de groep

bespreekt, een andere keer richt hij zich meer op hoe de groepsleden met elkaar omgaan. Anders gezegd: hij richt zich op verschillende niveaus van groepsfunctioneren. Elk niveau van groepsfunctioneren kent zijn eigen specifieke interventiemogelijkheden. Daar kan de begeleider gebruik van maken. Dit betekent dat de begeleider 'op meerdere sporen tegelijkertijd loopt'. De integrale benadering van Goossens brengt samenhang tussen met elkaar samenhangende fenomenen in hun onderlinge samenhang. Hij noemt zijn manier van procesbegeleiding integraal, omdat de verschillende onderdelen van procesbegeleiding tot een geheel gesmeed worden. Integratie betekent dus het opgaan van de afzonderlijke fenomenen en dynamieken in een groter geheel, waardoor een eenheid tot stand komt.

Bij integrale procesbegeleiding worden de volgende aspecten op elkaar afgestemd:

- fase van groepsontwikkeling;
- leiderschapstijl vanuit het model van situationeel leiderschap;
- niveau waarop de groep in de betreffende fase vooral functioneert;
- betekenis hiervan voor de deelnemers;
- rol van de groepsbegeleider.

Hierna komen deze drie eerste aspecten uitgebreid aan bod. Groepsontwikkeling (zie paragraaf 1.3), leiderschapstijlen (zie paragraaf 1.4) en de niveaus van groepsfunctioneren (zie paragraaf 1.5). Het vierde aspect (betekenis voor de deelnemer) en het vijfde aspect (rol van de groepsbegeleider) komen nader aan bod bij de bespreking van begeleiding in de opeenvolgende fasen van groepsontwikkeling (zie paragraaf 1.6).

1.3 Groepsontwikkeling

We gingen eerst uit van een model met vier fasen, met een beginfase, middenfase, fase van de autonome groep en afsluitingsfase. Maar dat is niet het hele verhaal. Elke groep is namelijk al eerder ontstaan. Voorafgaand aan de eerste groepsbijeenkomst heeft zich meestal al heel wat afgespeeld. We voegen daarom een voorfase toe aan ons model. Zo ontstaat een vijffasenmodel, dat we in deze paragraaf beschrijven.

In de voorfase en eerste fase van groepsvorming staat het taakniveau van de groep centraal. In de latere fasen gaat het tevens steeds meer om het functioneren van de groep. Vooral de middenfase blijkt hierin cruciaal te zijn.

Er bestaan ook andere modellen van groepsontwikkeling. Deze zullen we in dit boek eveneens ter sprake brengen, zie hoofdstuk 14, 15 en 16. In de andere modellen worden andere termen gebruikt, omdat ze op verschillende contexten betrekking hebben en dus op andere aspecten de nadruk leggen. Toch valt er in bijna alle modellen een patroon te zien van beginfase, middenfase en eindfase. Dit algemene model wordt in deze paragraaf besproken.

1.3.1 Voorfase

Nog voordat een groep ooit bijeen is geweest, heeft zich al een hele geschiedenis afgespeeld. In het voorstadium wordt de groep ontworpen: in gedachten of op papier worden de eerste lijnen uitgezet. Vanuit de groep gezien, ligt de oorsprong buiten de groep. Krachten vanuit de sociale context geven de aanzet. De leden van een groep zijn zich meestal nauwelijks bewust van deze externe invloeden. Kenmerkend voor de voorfase is dus dat de context van de groep centraal staat. De groep ontstaat om te voldoen aan een bepaalde niet-vervulde behoefte uit de context van de deelnemers.

Hoewel de groep nog niet bestaat, vormen de latere groepsbegeleiders zich er wel een beeld van; dit is een soort ontwerp van de groep. Degene die de groep ontwerpt, creëert een eigen 'wensenpakket' ten aanzien van doelstellingen en activiteiten. Ten – einde het beeld van de toekomstige groepsleden en de groepswerker te matchen, bepleit Nora van Riet (2001) om in de voorfase al contact te zoeken met aanstaande groepsleden, zodat men elkaars beelden kan vergelijken en de wensen en doelstellingen tegen elkaar af kan zetten. Dit kan gebeuren in de vorm van een intakegesprek, waarbij informatie wordt gegeven over de groepsbijeenkomsten en tevens gevraagd wordt naar verwachtingen en leerwensen. Dit intakegesprek vindt meestal individueel plaats, maar kan ook met een hele groep gebeuren (zoals bij teambuilding of teambegeleiding).

Zie ook hoofdstuk 38 en 17.

1.3.2 Beginfase

Vanaf het moment dat de groepsleden in levende lijve bijeenkomen, kunnen we spreken van een beginnende groep. Het gaat echter niet alleen om een bepaalde periode, want een groep kan gedurende vele jaren een beginnende groep blijven. Het gaat veeleer om het aanduiden van een karakteristiek. Die karakteristiek toont overeenkomst bij verschillende groepen, omdat elke groep bij aanvang voor hetzelfde probleem staat. De grenzen van de groep met haar omgeving moeten worden vastgesteld. Wat onderscheidt de groep? Wat is het typisch eigene? Wat is de identiteit van deze groep? De eerste fase wordt afgesloten wanneer iedereen weet waar hij aan toe is en zijn plaats gevonden heeft, in een structuur die is gericht op de vervulling van de toekomstige groepsactiviteiten.

De beginfase wordt ook wel de oriëntatiefase of de fase van groepsvorming genoemd. De groep heeft in deze fase nog veel behoefte aan externe sturing door de leiding, omdat er nog geen eigen taak- en werkstructuur tot ontwikkeling is gekomen. De deelnemers moeten zekerheid en veiligheid opbouwen over de eigen rol en positie in de groep. Deze fase eindigt meestal wanneer de groepsleden het eens zijn geworden over de groepsdoelen en tot een taak- en werkstructuur gekomen zijn.

Voor een nadere uitwerking, zie paragraaf 1.3.2.

1.3.3 Middenfase

Wanneer na de eerste periode van groepsontwikkeling de mist is opgetrokken, is er een taakstructuur gevonden en is de relatie met de omgeving (context) tot klaarheid gebracht. Nu doemen er nieuwe vragen op, want het met elkaar werken vraagt om een overeenstemming over de betrokkenheid bij de groep. Hoe ervaren we het groepsfunctioneren? Hoe liggen de relaties in de groep?

In de middenfase verschuift de aandacht van de groepsleden naar de interne verhoudingen binnen de groep. Vanwege de thema's die aan bod gaan komen, wordt deze fase wordt ook wel de invloeds- en affectiefase genoemd. Meestal gaan eerst invloedselementen rondom gezag, invloed en dominantie tussen de groepsleden een rol spelen. Dat kan de vorm krijgen van kritiek op de leider of van strijd om invloed of macht tussen de groepsleden.

Daarna gaan in de affectiefase de persoonlijke betrokkenheid en affectie, sympathie en antipathie, onderlinge afstand en nabijheid, vertrouwelijkheid en afstandelijkheid een rol spelen. De eerdere strijd om de invloed verschuift naar een strijd om de gewenste mate van openheid. Dit valt vooral goed te zien bij therapiegroepen en trainingsgroepen (zie hoofdstuk 15 en 16).

De afronding van deze fase wordt gevonden in het tot stand komen van een relatiepatroon waarin de gewenste groepscohesie en de onderlinge betrokkenheid tot uitdrukking komen. Voor meer informatie over deze fase zie hoofdstuk 24.

1.3.4 Afsluitingsfase

De afsluitingsfase komt in zicht wanneer de groep gaat eindigen. De bindingen tussen de groepsleden worden losser en men kijkt terug op bereikte resultaten. Het klimaat van de groep kenmerkt zich door ambivalente gevoelens. Enerzijds is men blij dat men de groep kan loslaten, anderzijds kan men tegen het eind opzien doordat vertrouwdheid gaat wegvallen. Ook betekent deze fase voor de deelnemers een voorbereiding op de terugkeer naar de eigen context. De thematiek van deze fase kunnen we samenvatten in drie woorden: afscheid, evaluatie en afsluiting.

1.4 Situationeel leiderschap

Voor begeleiders van groepen is het tevens van belang om de stijl van leiderschap goed af te stemmen op de concrete groep. Een handig hulpmiddel hierbij biedt het model van situationeel leiderschap. Dit model onderscheidt vier verschillende leiderschapsstijlen. Elke stijl is een heel bepaalde combinatie van taakgerichtheid en relatiegerichtheid. (Voor een verdere uitwerking zie hoofdstuk 22.)

1.4.1 Directieve stijl

De directieve stijl ofwel S1-stijl kenmerkt zich door een hoge taakgerichtheid en een lage relatiegerichtheid. De stijl is sterk instruerend en gericht op het snel en efficiënt behalen van het beoogde resultaat. Deze stijl is vooral geëigend wanneer de groep nog niet ver is ontwikkeld in haar bekwaamheid om de taken uit te voeren. Ook in crisismomenten of bij ambivalente motivatie is dit een bruikbare stijl. De valkuilen zijn echter gelegen in een hoge afhankelijkheid van de groepsleden ten opzichte van de leider en het daardoor blijven steken in de eerste fase van groepsontwikkeling.

1.4.2 Overtuigende stijl

De overtuigende stijl ofwel S2-stijl gaat uit van een hoge taakgerichtheid en een hoge relatiegerichtheid. Deze leiderschapsstijl inspireert de groepsleden tot het leveren van een bijdrage aan het realiseren van de beoogde doelstellingen. Als valkuil kan gelden dat deze stijl overmatig gebruikmaakt van interactie en overleg.

1.4.3 Participerende stijl

De participerende stijl ofwel S3-stijl stelt de menselijke relaties en omgang centraal. Deze stijl kenmerkt zich door een lage taakgerichtheid en een hoge relatiegerichtheid. De aandacht bij deze stijl is gericht op de onderlinge betrekkingen, de omgangsvormen, de sfeer en het bevorderen van een groepsklimaat waarin de onderlinge verhoudingen centraal staan. De keerzijde is het risico dat de groep te weinig output realiseert. Er wordt op taakniveau weinig van de groepsleden geëist, waardoor – als deze stijl ondoordacht wordt toegepast – sommige groepen de beoogde doelstellingen niet zullen halen.

1.4.4 Delegerende stijl

De delegerende stijl ofwel S4-stijl begeleidt 'op afstand', met behulp van aanwijzingen, procedures en omschrijving van werkwijzen. In relationeel opzicht wordt deze stijl regelmatig als afstandelijk en procedureel ervaren. Daarin zijn dan ook de voornaamste valkuilen gelegen. Toch is ook dit een goede stijl onder specifieke groepscondities, met name wanneer de groep en haar leden in staat zijn tot een hoge mate van autonomie en zelfsturing (zie ook hoofdstuk 41). Het model gaat ervan uit dat niet zonder meer duidelijk is welke stijl het beste is, omdat elke stijl tot goede resultaten kan leiden, wanneer deze toegepast wordt in de juiste situaties. In het beoordelen van de situaties zijn het competentieniveau van de groepsleden en de ontwikkelingsfase van de groep maatgevend; zij bepalen welke leiderschapstijl het effectiefst zal zijn (zie ook paragraaf 22.3).

We zullen in paragraaf 6 bespreken hoe de vier stijlen passen bij de fasen van groepsontwikkeling.

1.5 Niveaus van groepsfunctioneren

Communicatie in groepen kan beter begrepen worden door in te zien dat deze zich tegelijkertijd afspeelt op meer niveaus. Juist door deze verschillende niveaus kan de interactie zo rijk aan verscheidenheid zijn, maar tegelijkertijd ook zo gevoelig voor verwarringen en storingen. Ik bespreek in deze paragraaf vijf niveaus:

- inhoudsniveau;
- procedureniveau;
- interactieniveau;
- bestaansniveau;
- contextniveau.

Nu is niet elk niveau steeds even sterk zichtbaar tijdens het functioneren van de groep. Dit hangt niet alleen af van het waarnemingsvermogen van de werker, maar ook van het type groep en van de fase waarin de groep verkeert. Zo zijn in taakgroepen of in cursusgroepen vooral de eerste twee niveaus (inhoud en procedure) manifest. Toch spelen daar ook onderlinge betrekkingen en persoonlijke wensen en behoeften (zoals aan erkenning), alleen zal de begeleider daar minder mee doen en dus minder interveniëren op betrekkingen- of bestaansniveau.

In de groepsdynamica (o.a. Remmerswaal, 2013) is het gebruikelijk onderscheid te maken tussen taakaspecten en socialemotionele aspecten van het groepsfunctioneren. Hiermee wordt bedoeld dat elke groep tegelijkertijd op twee niveaus functioneert: een taakniveau en een socialemotioneel niveau. Beide niveaus zijn tegelijkertijd aanwezig, als de keerzijden van een munt. Het taakniveau verwijst vooral naar de inhoud van de groepsactiviteit, dus naar wat er gezegd en gedaan wordt. Het socialemotionele niveau verwijst naar de manier waarop de groepsleden dit werken aan de taak ervaren, onder meer tot uiting komend in de onderlinge relaties en omgangsvormen (zie ook hoofdstuk 29).

Zelf vind ik de tweedeling tussen taak en proces verhelderend en belangrijk, maar te grof voor de praktijk van het begeleiden van groepen. Ik maak daarom een verdere onderverdeling. Het niveau van de taak verdeel ik onder in het inhoudsniveau en het procedureniveau, en het niveau van het proces in het interactieniveau (groepsproces) en het bestaansniveau (individueel

proces). Daar voeg ik een vijfde niveau aan toe, dat oog heeft voor omgevingsinvloeden: het contextniveau. Zo kom ik tot het volgende overzicht:

- Inhoudsniveau. Het werk aan de doelstelling en de taak.
- Procedureniveau. De werkwijze ter concretisering van de doelstelling.
- Interactieniveau. Het groepsproces en de onderlinge betrekkingen.
- Bestaansniveau. Het individuele proces van elk groepslid.
- Contextniveau. Invloeden die in de groep doorklinken vanuit de context (zoals maatschappelijke invloeden).

1.5.1 Inhoudsniveau

Wanneer we onze aandacht richten op het inhoudsniveau, letten we vooral op de gespreksinhoud (het thema of agendapunt dat aan bod is). Dit is het eerste niveau waar de aandacht van de groepsbegeleider en het groepslid naar uitgaat. De groep dient helder te hebben waar het eigenlijk over gaat. Wanneer deze inhoud niet scherp is, wordt de groep stuurloos. Het helder hebben van de inhoud bespaart de groep dus een hoop storingen. Wanneer een groep niet lekker gelopen heeft, kan men achteraf nagaan of er storingen gespeeld hebben op dit inhoudsniveau. Zoals: was het wel duidelijk waar het eigenlijk over ging? Had ieder hetzelfde probleem of hetzelfde thema in gedachten? En zijn, wanneer het probleem of thema onduidelijk was, de onduidelijkheden uitgesproken? Waren er verschillende verwachtingen over de inhoud? Bestond er wel voldoende duidelijkheid over het gewenste eindresultaat?

Bij het inhoudsniveau letten we vooral op de gespreksonderwerpen, dat wil zeggen, op wat met zo veel woorden gezegd wordt. In algemene zin kan de inhoud niet alleen het gespreksonderwerp of het agendapunt dat aan de orde is betreffen, maar ook de lesinhoud, het werk waarvoor de groep bij elkaar gekomen is, het probleem dat opgelost moet worden, het besluit dat genomen moet worden, het resultaat dat behaald moet worden, het concrete doel van de groep, enzovoort.

Vaak is dit gekoppeld aan een gerichtheid op de taak. Wanneer een groep werkt op inhoudsniveau, zien we meestal een taakgerichte, resultaatgerichte, productgerichte, oplossingsgerichte of planmatige aanpak.

Voor het inhoudsniveau in groepen zie ook hoofdstuk 20, 34 en 37.

1.5.2 Procedureniveau

Wie let op het procedureniveau in groepen, heeft vooral oog voor de wijze waarop gewerkt wordt aan de doelstelling of taak. Hiertoe behoort onder andere de procedure waarmee de groep tot besluitvorming komt. Maar ook het kiezen van een geschikte structuur (zoals een tijdsindeling van de groepsbijeenkomst) behoort tot dit niveau. Vooral in hiërarchisch functionerende groepen (zoals in bepaalde parlementaire debatten en formeel verlopende vergaderingen) speelt dit procedureniveau zeer sterk; daar gelden strakke regels voor deelname aan de groepsdiscussie en voor het uitspreken van bijvoorbeeld ongenoegen. Moties en dergelijke zijn het kanaal voor emoties in die kringen. Maar ook in allerlei 'gewone' groepen komen procedureopmerking en voor als: 'Daar hebben we het vandaag niet over', of: 'Daar moeten we het een andere keer nog eens over hebben.'

Het opstellen van een agenda of programma is dan ook een belangrijke interventie op procedureniveau. Met zo'n interventie kan veel gereguleerd worden van wat aan bod zal komen

van de inhoud en de betrekkingen. Het vaststellen van een programma over verscheidene bijeenkomsten wordt 'programmeren' genoemd. Bij deze activiteit probeert de begeleider de werkwijze zo goed mogelijk af te stemmen op de doelstelling. Anders gezegd: programmeren betekent het operationaliseren van de doelstelling.

Voorts behoort tot het procedureniveau ook een groot aantal 'onzichtbare' interventies. Dit zijn interventies in de voorwaardenscheppende sfeer die, als ze goed uitgevoerd worden, onzichtbaar blijven voor de groepsleden, maar toch van groot belang zijn, omdat een slechte uitvoering ervan tot veel storingen en irritaties kan leiden. Tot de onzichtbare interventies behoren in de voorbereidingsfase het kiezen van een geschikt lokaal, het bepalen van de meest geschikte frequentie (hoe vaak komt de groep bij elkaar en hoe lang per bijeenkomst), het verzorgen van hulpmiddelen (bord, overhead, papier), het bijtijds inschakelen van gastsprekers of andere relevante informatiebronnen (video, film), de koffie en thee, eventueel ook een bloemetje, enzovoort.

In de loop der jaren ben ik zulke voorbereidende interventies steeds meer op waarde gaan schatten, want ze bevorderen sterk het klimaat en de sfeer waarin de groep aan het werk gaat. Wat betreft mogelijke procedures in groepen, wil ik wijzen op de grote hoeveelheid aan werkvormen en gestructureerde oefeningen die de begeleider ter beschikking staan, vanuit de kennis van groepstrainingen en het veld van didactisch groepswork. De handboeken hiervoor bieden een schat aan inspiratie aan de begeleider die creatief een werkwijze voor zijn groep wil ontwikkelen (zie o.a. Dirkse-Hulscher & Talen, 2007; Durlinger, 2011; Bijkerk & Van der Ploeg, 2012; De Galan, 2010, 2011; Karremans, 2010; Kaufman & Ploegmakers, 2010; Mulder & Budde, 2006; Mulder, Voors & Hagen, 2010; Oomkes, 2001).

Voor procedures in groepen zie ook hoofdstuk 18, 19, 20, 21, 30, 31, 32, 34 en 42.

1.5.3 Interactieniveau

Op het interactieniveau gaat het om het zicht hebben op het relatiepatroon in de groep en het kunnen werken aan verbetering daarvan. Tot dit relatiepatroon behoort wat speelt op betrekkningsniveau rond de dimensies van macht/volgzzaamheid en afstand/nabijheid. Vertrouwd zijn met de zogeheten Roos van Leary of de Axentheorie van Cuvelier kan hierbij een grote steun zijn. Ook oog voor symmetrische en complementaire relaties kan bijdragen aan het onderkennen van het systeemkarakter van de groep.

Puntsgewijs wil ik de volgende onderwerpen aanstippen.

- Oog hebben voor zich ontwikkelende subgroepen en dit kunnen verstaan als een signaal van welke belangen en behoeften blijkbaar niet door de groep als geheel vervuld worden.
- Het werken aan het groepsklimaat, het bevorderen van een klimaat van veiligheid en vertrouwen en het stimuleren van een open en directe communicatie in de groep.
- Het juist schatten van de fase waarin de groep zich bevindt en het stimuleren van de groepsontwikkeling.
- Aandacht hebben voor vormen van groepsafweer en daarachter verborgen liggende angsten en gevoelens van bedreiging.
- Aandacht voor informele patronen in de groep.
- Het kunnen werken met groepsmythen en geheimen in de groep.
- Het bevorderen van groepseenheid en groepscohesie.
- Conflicthantering op groepsniveau.

Voor een nadere uitwerking van thema's die op het interactieniveau betrekking hebben zie hoofdstuk 6, 13, 14, 20, 22, 26, 34 en 36.

1.5.4 Bestaansniveau

Op het bestaansniveau spelen alle interventies die het individuele proces van het groepslid bevorderen. Afhankelijk van het type groep kan dit proces betrekking hebben op leren, groeien of genezen (zie Remmerswaal, 1991). Dit individuele proces dient de groepsbegeleider via zijn methodiek te stimuleren. Op dit niveau gaat het tevens om vragen rond het vinden van erkenning voor de eigen identiteit en om hoe mensen elkaars zelfgevoel bevorderen of ondermijnen.

Voor het opbouwen van een eigen identiteit heeft men anderen nodig. Juist groepen bieden hiertoe ruime mogelijkheden. Ieder mens, of het nu om een kind of een volwassene gaat, heeft er behoefte aan iets voor een ander te betekenen, dat wil zeggen, opgemerkt te worden en een plaats in te nemen in de belevingswereld van ten minste één ander. In groepen heeft erkenning meerdere 'gezichten'.

- Erkenning dat je er bent en mag zijn. Het gevoel mee te tellen, erbij te horen en serieus genomen te worden.
- Erkenning voor wat je kunt en doet. Het gevoel van competentie, van tot iets in staat te zijn, iets te kunnen presteren, iets voor elkaar te kunnen krijgen dat voor jou persoonlijk belangrijk is.
- Erkenning voor wie je bent als persoon. Het gevoel gewaardeerd te worden om wie je bent. Aardig en sympathiek gevonden te worden en niet afgewezen te worden om wat voor reden dan ook.

In het bijzonder deze laatste erkenning, voor wie je bent als persoon, kan in groepen sterk stimuleren tot het ontdekken en bewust worden van zichzelf. Achter de façade van het naar buiten gepresenteerde beeld van zichzelf, kunnen de contouren van het 'privézelfbeeld' zichtbaar worden. Daarbij kunnen ook minder aangename aspecten naar voren komen, die voor de anderen en soms ook voor de persoon zelf een verrassing betekenen. Het door anderen ook in deze aspecten erkend en geaccepteerd te worden, maakt het mogelijk tot een erkenning te komen van moeilijk te verdragen inzichten over bepaalde kanten van zichzelf. In deze zin kan een groepsklimaat bevrijdend werken voor de eigen identiteitsontwikkeling.

Het kan op bestaansniveau ook gaan om dieperliggende thema's als angst, onmacht, eenzaamheid, schuld, zingevingsvragen en verantwoordelijkheid voor het eigen bestaan. Van de mogelijke interventies die de begeleider ter beschikking staan, wil ik de volgende noemen:

- bieden van bevestiging en erkenning;
- aandacht voor wat zich afspeelt in de 'binnenwereld' van de groepsleden aan gedachten en gevoelens (zoals twijfels, behoeften, angsten en verlangens);
- persoonsgerichte interventies (zoals persoonlijk zijn en stimuleren dat men zich persoonlijk uitdrukt);
- bevorderen van openheid;
- laten doorklinken van eigen gevoelens;
- toetsen aan de gevoelens van anderen;

- stimuleren van persoonlijke feedback op elkaar;
- empathie, echtheid, congruentie en acceptatie.

Voor het bestaansniveau in groepen zie ook hoofdstuk 4, 9, 10, 20, 34, 39 en 40.

1.5.5 Contextniveau

Zoals opgemerkt bij de beschrijving van de voorfase, komen groepen voort uit een grotere context (zoals een maatschappelijke behoefte of een organisatieplan). Elke groep wordt dan ook beïnvloed door zijn omgeving. Op het contextniveau gaat het om aandacht voor deze invloeden vanuit de omgeving. Meestal is dat de omringende samenleving.

In de concrete toepassing betekent dit aandacht voor waarden en normen vanuit de context van de deelnemers. Ook de maatschappelijke positie en status en de eigen culturele identiteit van de deelnemers worden dan meegenomen in de begeleiding van de groep.

De context kan ook smaller gezien worden, als men vooral let op invloeden vanuit de directe werk- en leefcontext. Daartoe behoren de organisaties, instellingen en netwerken of de directe werk- en wooncontext van de deelnemers. De ervaringen van de deelnemers hiermee werken door in hoe ze als groepsleden denken, handelen en voelen. Dat betekent dat de groepsbegeleider ook aandacht schenkt aan relevante ervaringen met de organisatiecultuur of het socialisatieproces van de deelnemer.

De context van de deelnemers is niet alleen 'buiten', maar vooral ook 'binnenin' de groepsleden te vinden, waar je het eigenlijk niet zo zou verwachten. Het gaat hierbij om een verinnerlijkte context; een context die zich heeft genesteld in de binnenwereld van de deelnemers. De reacties die de deelnemers op bestaansniveau laten zien, kunnen zo tegelijk een uiting zijn van een verinnerlijkte wereld waarvan zij deel uitmaken (voor een nadere uitwerking zie hoofdstuk 8 en 18).

Inzicht in de vijf niveaus van groepsfunctioneren vormt een belangrijk onderdeel van het hierna (in paragraaf 1.6) te bespreken model van integrale procesbegeleiding.

1.6 Procesbegeleiding tijdens de groepsontwikkeling

In deze paragraaf komt het model van integrale procesbegeleiding tot leven. Zoals gezegd (paragraaf 1.2), zoekt de begeleider bij integrale procesbegeleiding naar een optimale afstemming tussen de volgende aspecten:

- fase van groepsontwikkeling;
- betekenis hiervan voor de deelnemers;
- rol van de groepsbegeleider;
- leiderschapsstijl vanuit het model van situationeel leiderschap;
- niveau waarop de groep in de betreffende fase vooral op functioneert, in samenhang met de daarbij behorende interventies.

Fasen van groepsontwikkeling, leiderschapsstijlen en niveaus van groepsfunctioneren zijn al aan de orde geweest (zie paragraaf 1.3). We zullen nu kort stilstaan bij de andere twee aspecten.

1.6.1 Betekenis voor de deelnemer

Elke fase heeft een eigen betekenis voor de deelnemer. Dit krijgt vorm in een specifiek groepsontwikkelingsthema, dat vragen of dilemma's zal oproepen bij de deelnemer. Wanneer deze het thema niet uitwerkt in de interactie met de overige groepsleden en de groepsleider, kan dit de verdere groepsontwikkeling gaan verstoren. Men kan het groepsthema ook opvatten als een ontwikkelingstaak voor de deelnemer. In deze paragraaf beschrijven we het ontwikkelingsthema van elke fase.

1.6.2 Rol van de begeleider

Elke fase vraagt tevens daaraan gekoppeld rolgedrag van de groepsbegeleider. Door deze rol, die hij dient aan te nemen, sluit hij aan op de fase van de groep op dat moment. Dat deze rol per fase varieert, zal duidelijk zijn. Hierna beschrijven we deze rollen in de onderscheiden fasen.

1.7 Voorfase

De voorfase staat in het teken van een eerste beeldvorming over de te vormen groep (zie Tabel 1.1). Dit is een voorlopig beeld dat niet alleen de begeleider, maar ook de aspirantdeelnemers van de groep ontwikkelen; de begeleider vanuit de professionele opdracht en de deelnemer vanuit overwegingen als (mogelijk) toekomstig groepslid.

Tabel 1.1 Voorfase

1.7.1 Betekenis voor de deelnemer

Zonder dat de groep ook maar één keer bij elkaar is geweest, speelt voor hen het thema van inclusie al volop. Dit thema heeft betrekking op 'erbij horen'. Schutz (zie Remmerswaal, 2013) beschrijft het zowel vanuit de deelnemer als vanuit de groep. Voelt hij zich aangetrokken door de doelen en activiteiten van de groep? Wil hij bij de groep gaan horen? Wie gaan er nog meer aan de groep deelnemen? Zullen de deelnemers iets 'in huis' hebben, waardoor hij zich kan verbinden met de andere groepsleden? In gedachten formuleert de deelnemer eigen verwachtingen. Hij schept zich een beeld van de groep en overwint zo eventuele terughoudendheid en angst voor deelname.

Zelfs al vindt de groep in een gedwongen kader plaats, dan nog bepaalt de deelnemer psychologisch en emotioneel of hij het lidmaatschap van de groep wil aangaan.

1.7.2 Rol van de begeleider

De begeleider vormt zich, vanuit zijn professionele opdracht, eveneens een voorlopig beeld van de groep. Hij heeft een rol als ontwerper of designer. Daaraan voorafgaand heeft hij echter een rol als diagnosticus. Hij maakt een doelgroepanalyse, onderzoekt vitale problematieken en thema's, maakt een beeld van culturele aspecten die spelen en denkt na over praktische randvoorwaarden. Ook vergelijkt hij de doelen van de deelnemers met zijn eigen professionele doelen en de doelen van zijn organisatie.

Hij stelt werkhypothesen op en zal uiteindelijk komen tot een voorlopig ontwerp van de te vormen groep. Hierin legt hij onder andere doelen, inhoud, werkwijze en werkvormen vast.

1.7.3 Leiderschapstijl

Het zal uit de voorgaande rolbeschrijving van de werker duidelijk zijn dat hij vrij directief opereert (S1-stijl). Hij maakt overwegingen, neemt beslissingen en kiest voor een bepaalde wijze

van aansturen. In de kern komt dit neer op wat een directieve leider later ook in het directe contact met de groep doet. Er is dus sprake van een directieve stijl; nu echter voorafgaand aan de eerste bijeenkomst met de groep.

1.7.4 Niveau

De begeleider zal zijn interventies vooral doen op inhouds-, procedure- en contextniveau. Op inhoudsniveau neemt hij beslissingen over doelstellingen, beoogde resultaten, te bewerken thema's, enzovoort. Ten aanzien van het procedureniveau zal hij kiezen voor een bepaalde werkwijze met bijbehorende werkvormen, die passen binnen een bepaalde structuur van de bijeenkomsten. Nadenkend over het contextniveau plaatst de begeleider de groep binnen de context. Dit kan de maatschappelijke context of de context van de organisatie betreffen. Hij maakt duidelijk wat de betreffende groep onderscheidt binnen deze context en wat de groep kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. Ook maakt hij een inschatting van de wijze waarop de context van invloed zal zijn op het functioneren van de groep.

Het interactieniveau en het bestaansniveau zijn op de achtergrond aanwezig en worden gekleurd en gestuurd vanuit overwegingen op inhouds- en procedureniveau. De begeleider stelt zich daarbij vragen zoals:

- Welke doelstelling wil ik in de interactie met de groep bereiken?
- Op welke momenten zal ik de interactie in de groep stimuleren of afremmen?
- Hoe laat ik groepsleden hun positie innemen?
- In welke mate schep ik ruimte voor persoonlijke ervaringen of zelfonthulling?

1.7.5 Interventies per niveau

Op inhoudsniveau liggen de interventies op het gebied van doel verhelderen, thema's inbrengen, eindresultaten voor ogen nemen, enzovoort. Op procedureniveau zal de werker interveniëren met betrekking tot agenda opstellen, werkstructuur aangeven, tijdspad benoemen, enzovoort. Op contextniveau zal hij zijn interventies richten op afbakening naar en binnen de context, invloeden vanuit de context benoemen, remedies aangeven ten aanzien van deze invloeden vanuit de context, enzovoort.

1.8 Beginfase

De beginfase kan ook worden omschreven als een oriëntatiefase of een fase van groepsvorming. In deze fase ontmoeten de deelnemers elkaar in levende lijve. De groep gaat aan de slag met een oriëntatie op programma, deelnemers en begeleiders. Onderlinge verwachtingen en persoonlijke doelstellingen worden uitgewisseld. Er vindt een eerste beeldvorming plaats. Persoonlijke doelen worden uitgesproken en moeten verenigd worden tot een bindend groepsdoel. Voorts dient de groep een eigen taak- en werkstructuur te ontwikkelen. Met andere woorden: de verzameling individuen gaat zich tot een groep vormen (zie Tabel 1.2).

Tabel 1.2 Beginfase

1.8.1 Betekenis voor de deelnemer

De in de voorfase geschetste inclusithematiek gaat zich nu voordoen in de directe communicatie over en weer tussen deelnemers en groepsbegeleider. Aanvankelijk komen stereotype beelden over de andere groepsleden aan de orde. Deze moeten worden bijgesteld, opdat de individuele deelnemer een binding met andere groepsleden kan aangaan.

Verwachtingen en persoonlijke doelstellingen worden uitgewisseld. Voor de individuele deelnemer betekent dit dat hij voor zichzelf zal nagaan of hij zich hier voldoende in herkent, om zich met de groep te kunnen verbinden.

Ook de overgang van het individuele doel naar een groepsdoel kan een keuzemoment opleveren voor het al dan niet deelnemen aan de groep. Immers, het groepsdoel is gericht op het vinden van een algemene noemer waarin iedereen zich kan vinden. De deelnemer kan dit ervaren als een slap aftreksel van zijn aanvankelijke persoonlijke doel. Ten slotte zullen de geplande activiteiten en te verrichten taken inclusievragen bij de deelnemer oproepen. Spreken de activiteiten hem aan en weegt de investering in de te verrichten taken op tegen de te verwachten opbrengst?

Alle hier beschreven aspecten zijn van belang voor de individuele deelnemer rond het thema inclusie. De inclusiethematiek krijgt in emotioneel opzicht ook betekenis voor de deelnemer; hij heeft behoefte om erbij te horen en angst om er niet bij te horen.

1.8.2 Rol van de begeleider

De rol van de begeleider als diagnosticus en ontwerper verschuift nu naar die van stuurman en regisseur. Daarbij spelen twee aspecten een belangrijke rol: het aanbieden van een werkstructuur en het opbouwen van een relatie met de groepsleden. Wat betreft de werkstructuur is de begeleider gericht op het aanbrengen van structuurelementen in het groepsproces. Hierbij kan worden gedacht aan doelstellingen en werkwijze, een 'overall view' over het programma, faciliterende en randvoorwaardelijke aspecten, enzovoort. Het aanbieden van een werkstructuur is van belang voor het werk aan de taak, maar schept ook een eerste kader voor het ontwikkelen van een klimaat van veiligheid in de groep.

In de relatieopbouw geeft de werker aandacht aan de inclusiethematiek, door te bevorderen dat iedereen een plaats in de groep krijgt, zowel wat betreft naam als wat betreft waardering voor ieders inbreng. De werker gaat in de relatieopbouw behoedzaam om met eventuele verschillen en tegenstellingen, omdat de groep doorgaans nog niet veilig genoeg is om de onderlinge relaties aan de orde te stellen. Hij zal zich daarin begripvol maar relatief sturend opstellen.

1.8.3 Leiderschapsstijl

Tijdens de oriëntatiefase wordt gebruik gemaakt van twee leiderschapsstijlen: de directieve stijl (S1-stijl) en de overtuigende stijl (S2-stijl). In een groepsontwikkeling waarin de groep nog geen taak- en werkstructuur heeft ontwikkeld, zal de directieve stijl aanvankelijk het meest gewenst zijn. Met deze stijl worden doelen, werkwijze en programma aangegeven.

De overtuigende stijl heeft vooral betekenis in de relatieopbouw met de groep. Door het laten uitspreken van onderlinge verwachtingen en persoonlijke doelstellingen, worden de groepsleden betrokken bij het realiseren van de doelstelling van de groep. Daarmee is de overtuigende stijl als het ware dienend aan het ontwikkelen van de voor deze groep geëigende werkstructuur. Het inspirerende van de overtuigende stijl is gelegen in het feit dat deze zowel appelleert aan de taak- als aan de relatiegerichtheid van de groep. Naarmate de groep binnen de oriëntatiefase meer een eigen taakstructuur heeft ontwikkeld, blijkt dit vaak een gepaste stijl te zijn.

1.8.4 Niveau

Aangezien het hoofddaccent van de oriëntatiefase is gelegen in het opbouwen van een voor de groep geëigende werkstructuur, zal vooral worden geïntervenieerd op het inhouds- en het procedureniveau. Het interactie- en het bestaansniveau spelen in deze fase slechts een rol op de achtergrond. Het bespreken van de onderlinge verhoudingen, de relatie tot de begeleider en openlijke communicatie over elkaars rollen, vragen om een klimaat van veiligheid en vertrouwen, dat in de oriëntatiefase nog onvoldoende ontwikkeld is.

Dat geldt ook voor de terughoudendheid van deelnemers met betrekking tot het onthullen van persoonlijke ervaringen. Tenzij extreme spanningen in de onderlinge verhoudingen of diepe persoonlijke ervaringen niet langer kunnen worden genegeerd, zal de begeleider het interactie- en bestaansniveau slechts impliciet benoemen en naar de groepsleden herkenning aangeven, maar nog niet uitwerken.

1.8.5 Interventies per niveau

De interventies zullen voornamelijk gericht zijn op inhouds- en procedureniveau. Ze worden in deze fase gestuurd vanuit de directe interactie met de groepsleden. De interventies op inhoudsniveau zijn gelegen op het gebied van doelen aanhalen, beoogde resultaten benoemen, luisteren en samenvatten, thematiseren van de groepsinteractie, informatie geven, enzovoort. Op procedureniveau concentreert de werker zich op interventies als agenda bieden, regels voor participatie geven, grenzen stellen, inbrengen van werkvormen en onzichtbare interventies (zoals het voorhanden hebben van de juiste materialen en hulpmiddelen).

1.9 Middenfase

De middenfase kent twee hoofdthema's: invloed en affectie. Ze zorgen voor twee subfasen die elkaar opvolgen: de invloedsfase (machtsfase) en de affectiefase. In beide subfasen staan de onderlinge verhoudingen centraal. Nadat de oriëntatiefase is doorgewerkt, komt er meer oog voor de onderlinge verhoudingen in de groep. In het Handboek groepsdynamica (Remmerswaal, 2013) wordt dit verschijnsel verklaard vanuit machts- en affectieaspecten die een rol gaan spelen in de onderlinge verhoudingen tussen de groepsleden. De machtsdimensie heeft betrekking op zaken als invloed, zeggenschap en controle, terwijl affectie betrekking heeft op de mate van openheid, zelfonthulling, overgave en persoonlijke betrokkenheid van de groepsleden onderling (zie Tabel 1.3).

Tabel 1.3 Middenfase

1.9.1 Betekenis voor de deelnemer

Deze fase betekent voor de deelnemer dat hij zich een beeld gaat vormen van de mate van invloed die hij binnen de groep kan uitoefenen. Op betrekkningsniveau zal hij zijn plaats moeten verwerven op de 'boven/onder'-dimensie (in termen van de Roos van Leary). Daarmee krijgt het basisthema invloed zijn betekenis. Op deze dimensie wordt tussen de groepsleden uitgemaakt wie veel invloed heeft en wie weinig, wie gezag heeft en wie niet, wie dominant is en wie volgt. Voor de deelnemer betekent dit dat hij in dit 'machtsspel' zijn eigen positie dient te bepalen. Over wie wil hij invloed uitoefenen en over wie niet? Hoe verhoudt hij zich tot de invloed die anderen over hem uitoefenen? Wie leidt hij en door wie laat hij zich leiden? Met wie sluit hij coalities en machtsblokken en tegen wie zijn deze gericht? De deelnemer heeft zich dus te verhouden tot het gehele veld van machtsverhoudingen tussen de deelnemers. Maar dat niet

alleen; ook de relatie tot de leider komt aan de orde. Waarschijnlijk al eerder dan de relatie naar de andere groepsleden. Wil hij de leider klakkeloos volgen of wil hij dat de leider de invloed met hem deelt? Wil hij zelf sturing op het programma krijgen?

Het basisthema affectie komt op een andere wijze tot uitdrukking voor de deelnemer. Hier komt de 'tegenover/naast'-dimensie ten tonele in de onderlinge verhoudingen. De deelnemers moeten gaan bepalen met wie ze persoonlijker zullen omgaan en naar wie ze meer afstand zullen bewaren. Daarbij zullen ze ook afwegen naar wie ze vertrouwelijker zullen zijn en naar wie niet. Ook speelt in deze dimensie naar wie ze meer binding laten zien en naar wie niet, wie ze met een kritische toon benaderen en wie ze in harmonie bejegenen.

1.9.2 Rol van de begeleider

De rol van de begeleider verschuift in deze fase van regisseur en stuurman naar een rol als procesbegeleider. Hij treedt op als coach van de onderlinge groepsverhoudingen. In deze fase zal hij meer de focus leggen op de onderlinge relaties dan op de inhoud. Anders gezegd: de werker verlegt zijn aandacht van de taak- en werkstructuur naar de zorg voor de verstandhouding tussen de mensen in de groep. Hij helpt de groep bij het onderzoeken en eventueel wijzigen van de onderlinge machtsverhoudingen. Hij stimuleert het persoonlijk op elkaar reageren en schept voorwaarden tot inbreng van persoonlijke ervaringen. Daarbij zal hij, rekening houdend met zijn rol als begeleider, ook zelf steeds meer zichtbaar worden als een betrokken medegroepslid. Hij komt met één been in de groep en één been buiten de groep te staan. Hij stuurt wel, maar vooral op de onderlinge relaties.

1.9.3 Leiderschapsstijl

Wat betreft leiderschapsstijl vindt er een overgang plaats, van een overtuigende stijl (S2-stijl) naar een participerende stijl (S3-stijl). De kracht van de overtuigende stijl is gelegen in het overleg met de groep over de te volgen lijn, de werkwijze, de verhouding tot elkaar en de leider, enzovoort. Naarmate persoonlijke ervaringen centraal komen te staan, vindt een overgang plaats naar een participerende stijl. Deze stijl is in deze fase ook geëigend, omdat de taakcompetentie van de groep intussen behoorlijk is ontwikkeld. Deze stijl kan veel betekenen bij storingen in de onderlinge relaties van de groepsleden. Een groepsbegeleider met deze stijl gaat naast de deelnemers staan, in plaats van erboven.

1.9.4 Niveau

Tijdens de invloedsfase zal de begeleider zich vooral richten op het interactieniveau in het werken met de groep. Daarbij zal hij zich richten op de onderlinge relaties en betrekkingen, eventuele subgroepvorming, de sfeer en het klimaat, en een heroriëntatie op de onderlinge invloed in de groep.

In de affectiefase concentreert de werker zich meer op het bestaansniveau. Hierin staat het individuele proces van de deelnemer meer centraal. De deelnemer wordt door de werker gevraagd de achtergronden van het eigen voelen, denken en doen naar voren te brengen. Oude (pijnlijke) ervaringen mogen nu onder de aandacht komen. Wilden de deelnemers in de invloedsfase nog worden gezien op wat ze doen, in de affectiefase willen ze erkenning krijgen voor wie ze zijn. Sterker nog dan de term affectie, is hier de term openheid van toepassing.

1.9.5 Interventies per niveau

Concrete interventies op interactieniveau zijn tijdens deze fase: rollen en posities ter sprake brengen, herkenning vragen, zorg delen, metacommunicatie, kritiek bespreekbaar maken, het groepsklimaat benoemen, enzovoort. De interventies op bestaansniveau hebben betrekking op doorvragen naar ervaring, zelfonthulling door de werker, erkenning geven voor inbreng, inzet en persoonlijke betrokkenheid, functionele stilten laten vallen, onderlinge feedback stimuleren, en confronteren.

1.10 Autonome fase

Nadat de voornaamste conflicten in de invloeds- en affectiefase zijn doorgewerkt, komt de groep terecht in een fase die we, binnen het lineaire denkkader, de autonome groep noemen. De groep heeft nu een stadium van volwassenheid bereikt. Op het niveau van de machtsverdeling is een hanteerbaar evenwicht ontstaan. Ook in de onderlinge relaties is een balans gevonden. Duidelijk is wie zich meer tot elkaar aangetrokken voelen en wie niet. Subgroepen zijn gevormd en worden nu vaak geaccepteerd. Er heerst een open klimaat waarin persoonlijke gevoelens en behoeften worden uitgesproken. Vanuit loyaliteit naar de groep zijn de leden bereid compromissen te sluiten. Overigens bereikt lang niet elke groep het stadium van de autonome groep (zie Tabel 1.4).

Tabel 1.4 Fase als autonome groep

1.10.1 Betekenis voor de deelnemer

Het basisthema voor de deelnemers is nu commitment. Dit commitment heeft zowel betrekking op de doelstelling en taken van de groep, als op het bestendigen van de onderlinge betrekkingen. Commitment staat in het teken van consolidatie van de groep als geheel. Dit commitment wordt sterker naarmate het groepslid van de andere groepsleden en de begeleider erkenning krijgt voor zijn betrokkenheid en inzet. De onderliggende behoefte hierbij is blijvend van betekenis te zijn voor de groep. Met andere woorden: als significant gezien te worden. De deelnemer dient daarbij een balans te ervaren tussen zijn eigen autonomie en het onderdeel uitmaken van de democratie van de groep. De deelnemer is in deze fase bereid compromissen te sluiten (democratie), als hij tevens wordt gezien in zijn eigenheid (autonomie) en deze autonomie niet door groepsbesluiten wordt aangetast. Minimaal moeten de consequenties van groepsbesluiten voor de eigen autonomie in alle openheid besproken kunnen worden.

1.10.2 Rol van de begeleider

Opnieuw verschuift de rol van de begeleider. Waar hij in de voorgaande fase coach van de onderlinge verhoudingen was, gaat hij nu veel meer uit van de zelfsturing van de groep. Hij vervult daarbij de rol van loods.

De metafoor van de loods die een grote zeetanker veilig naar de haven loodst, lijkt goed van toepassing. De kapitein en de matrozen besturen het schip, vanuit hun eigen autonomie. De loods is alleen nog aanwezig om enkele aanwijzingen te geven, zodat het schip veilig kan aanmeren. Hij heeft waardering voor ieders bijdrage en inzet, en stelt zich op de achtergrond beschikbaar. De laatste aanwijzingen krijgen vorm in het wijzen op de juiste procedures, informatiebronnen, enzovoort.

1.10.3 Leiderschapsstijl

Doorgaans heeft de groep in de autonome fase een ruim niveau van taakcompetentie en motivatie. De delegerende stijl (S4-stijl) is in deze fase het meest geëigend, om recht te doen aan de interne sturing van de groep. De groepsontwikkeling staat het toe en vraagt zelfs om sturing op afstand. Indien deze stijl op de juiste wijze wordt toegepast, ervaren de groepsleden dat als een erkenning van hun autonomie en inzet.

1.10.4 Niveau

Het voornaamste niveau van toepassing in deze fase is het bestaansniveau. Het centrale begrip erkenning heeft betrekking op ieders competentie en eigenheid. Iedereen wordt gezien in zijn bijdrage aan de groep. Anderzijds wordt gestimuleerd dat iedereen op zijn eigen wijze mag 'zijn' in de groep. Daartoe mag iedereen aan de orde stellen wat voor hem van belang en betekenis is om het groepslidmaatschap te consolideren.

1.10.5 Interventies per niveau

Interventies op bestaansniveau hebben nu betrekking op: erkenning geven voor ieders eigen bijdrage en identiteit, commitment benoemen en waarderen, vragen naar persoonlijke behoeften, stimuleren van onderlinge feedback, vragen naar ervaringen die van betekenis kunnen zijn voor de groep, enzovoort.

1.11 Afsluitingsfase

De afsluitingsfase van de groep richt zowel op taakgerichte als op sociaalemotionele aspecten. Daarbij spelen drie componenten een rol: evaluatie, afscheid en afronding. Evaluatie heeft betrekking op de taakdimensie van de eindfase van de groep. Er wordt teruggeblikt op resultaat, werkwijze en behaalde doelstellingen. Afscheid staat voor zich emotioneel losmaken van de onderlinge bindingen en zich weer op de buitenwereld richten. De afronding heeft betrekking op de formele afronding van de groep vanuit de organisatie, zoals follow-up, eventuele diploma-uitreiking, eventuele verwijzingen (zie Tabel 1.5).

Tabel 1.5 Fase als autonome groep

1.11.1 Betekenis voor de deelnemer

Het basisthema voor de deelnemer wordt gevormd door twee begrippen: exclusie en transfer. Met exclusie wordt geduid op het losmakingsproces dat de deelnemer weer van de groep moet 'losweken'. Dat levert doorgaans ambivalente gevoelens op: de klus is geklaard, maar tevens moeten betekenisvolle relaties worden losgelaten. Bij de deelnemers kunnen er angsten gaan spelen, die met dit losmakingsproces te maken hebben. Nora van Riet (2001) noemt onder andere vermijding van het afscheid, regressie en ontkenning.

In deze fase kunnen zich nog enkele onafgemaakte zaken aandienen. Het is alsof enkele deelnemers zo willen aangeven dat de groep nog moet blijven voortbestaan. Anderszins kunnen de deelnemers het proces van afscheid al eerder hebben ingezet; afspraken worden minder nagekomen, men is bij tijd en wijle afwezig, de betrokkenheid wordt minder.

Om het afscheid te vergemakkelijken, worden vaak allerlei voornemens kenbaar gemaakt (zoals voor een reünie of terugkomdag). In de praktijk worden deze meestal niet uitgevoerd. Ze lijken eerder een betekenis te hebben om het proces van loslaten te versoepelen.

Ten slotte is belangrijk dat de deelnemer zijn blik weer op de eigen context gaat richten. Terwijl hij de relatie met de groep loslaat, verbindt de deelnemer zich weer met de buitenwereld van de groep.

1.11.2 Rol van de begeleider

De rol van de begeleider verschuift van loods naar evaluator en transferbegeleider. In deze fase helpt de werker terug te kijken op de groep, zowel wat betreft de taakkant als wat betreft de sociaalemotionele kant. De begeleider stimuleert dat de opbrengst, de werkwijze, de omgang met de groepsbegeleider en de groepsleden worden geëvalueerd. Daarnaast schept hij voorwaarden voor het afscheid. Met een tijdige aankondiging van het einde van de groep, schept hij voorwaarden om onafgemaakte zaken uit te spreken, emoties over het loslaten te benoemen en de betekenis van de groep en groepsleden te laten verwoorden.

Daarnaast ondersteunt de begeleider de groepsleden bij het slaan van een brug naar de buitenwereld. Daarmee komt hij in de rol van transferbegeleider. Dit gebeurt onder meer door de deelnemers te laten verwoorden hoe ze het geleerde in de buitenwereld zullen voortzetten, van welke hulpbronnen ze in hun eigen omgeving gebruik zullen maken, wie ze zullen benaderen bij gevoelens van terugval, enzovoort.

1.11.3 Leiderschapsstijl

De leiderschapsstijl varieert van overtuigend (S2-stijl) tot delegerend (S4-stijl). De delegerende stijl uit de vorige fase wordt weliswaar voortgezet, maar de werker 'haalt voor een laatste maal de lijnen aan'. Hij neemt door middel van de overtuigende stijl zowel de taak- als de relatiekant terug. Als dit vorm heeft gekregen, gaat hij weer over tot de delegerende stijl, waarmee het afscheid definitief wordt ingezet.

1.11.4 Niveau

In de vorige fase stonden het interactieniveau en het bestaansniveau centraal. Dit is nu weer het geval. Op interactieniveau wordt teruggeblikt op de onderlinge relaties en betrekkingen, de positie die men in de groep heeft ingenomen, de sfeer en het klimaat. Op bestaansniveau wordt aandacht gegeven aan de persoonlijke belevingen rondom het afscheid en de betekenis van het verdergaan zonder de groep. Aandacht voor het contextniveau komt tot uiting in aandacht voor de buitenwereld of de eigen context. De deelnemer wordt bevraagd op toepassing van het leerrendement in de eigen context. Daarmee wordt ook impliciet aandacht gegeven aan het inhouds- en het procedureniveau.

1.11.5 Interventies per niveau

Op gebied van het interactieniveau gelden de volgende interventies: terugblikken op de onderlinge relaties en verhoudingen, helpen verwoorden van elkaars positie in de groep, vragen hoe men de sfeer en het klimaat in de groep heeft ervaren, enzovoort. Op bestaansniveau kan worden geïntervenieerd met betrekking tot de betekenis van het afscheid van deze groep en de groepsleden, eventuele zorgen of angsten die men na het eindigen van deze groep heeft, het bespreekbaar maken van ambivalente gevoelens en het geven van de laatste feedback aan elkaar. Op contextniveau staat het ondersteunen van de overgang naar de buitenwereld centraal. Hierbij kan worden gedacht aan: aandacht richten op de context van de deelnemers,

verbinding leggen met de buitenwereld, bevorderen van transfer van wat men geleerd heeft, enzovoort.

1.12 Totaaloverzicht integrale procesbegeleiding

In de voorgaande paragrafen is elke fase afzonderlijk uitgewerkt. Met het overzicht in Tabel 1.6 wordt het geheel van integrale procesbegeleiding in beeld gebracht in de vorm van een matrix. De lezer kan hiermee snel een overzicht krijgen. De matrix kan zowel van links naar rechts als van boven naar beneden gelezen worden.

Tabel 1.6 Totaaloverzicht integrale procesbegeleiding van groepen

Wie in Tabel 1.6 van links naar rechts kijkt, ziet per dimensie hoe deze evolueert tijdens het gehele proces van groepsontwikkeling. Dit betekent bijvoorbeeld dat het basisthema voor de deelnemers tijdens de groepsontwikkeling verloopt van inclusie, via invloed en affectie, naar commitment en eindigt met exclusie en transfer. De rol van de begeleider evolueert van ontwerper, via stuurman/regisseur en coach, naar loods/gids en mondt ten slotte uit in transferbegeleider. Zo kun je ook kijken naar de gang van de leiderschapsstijlen en de verschillende interventies.

Men kan de matrix ook van boven naar beneden lezen. Dan zie je per fase van groepsontwikkeling hoe de diverse dimensies in die fase vorm krijgen. In de beginfase bijvoorbeeld is het basisthema inclusie. Daarbij past een sturende rol van de begeleider en een directieve leiderschapsstijl. De bijpassende interventies liggen vooral op inhoudsniveau en procedureniveau.

Het totaaloverzicht kan een bruikbaar instrument zijn om groepen en het eigen leiderschap daarin scherper in beeld te krijgen. Daarbij kunnen vragen gelden als:

- Herken ik de fenomenen uit de betreffende fase van groepsontwikkeling?
- Welke signalen zie ik bij de deelnemers die wijzen op het basisthema van die fase?
- Past mijn rol als begeleider bij de fase van groepsontwikkeling?
- Hoe sluit mijn leiderschapsstijl daarop aan?
- Op welk niveau doe ik mijn interventies?
- Welk effect hebben mijn interventies op de groepsontwikkeling?

Bronvermelding

Gedeelten van paragraaf 1.3 en de gehele paragrafen 1.6 en 1.7 zijn samenvattingen van Goossens (2004).

Literatuurlijst

1. Bijkerk, L. & Ploeg, T. van der (2012). Aan het werk met actiekaarten. Zaltbommel: Thema.
2. Dirkse-Hulscher, S. & Talen, A. (2007). Het groot werkvormen boek. Schoonhoven: Academic Service.
3. Durlinger, A. (2011). Handboek voor trainers. Amsterdam: Mediawerf.
4. Galan, K. de (2010). Trainen. Een praktijkgids (2e dr.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
5. Galan, K. de (2011). Trainingen ontwerpen (2e dr.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
6. Goffman, E. (1980). Stigma: aantekeningen over het omgaan met een geschonden identiteit. Utrecht: Bijleveld (Oorspronkelijk: Stigma. Notes on the management of spoiled identity. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).

7. Goossens, W. (2004). Integrale procesbegeleiding van groepen. In J. Remmerswaal e.a. (red.), Handboek Werken, leren en leven met groepen (C2600). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
8. Goossens, W. (2009). Integrale procesbegeleiding van groepen. Een basismodel voor groeps- en teamcoaching. Tijdschrift voor Coaching, 28–31.
9. Karreman, M. (2010). Warming-ups en energizers; voor groepen, teams en grote bijeenkomsten (7e dr.). Zaltbommel: Thema.
10. Kaufman, L. & Ploegmakers, J. (2010). Het geheim van de trainer toolbox (2e dr.). Amsterdam: Pearson Benelux.
11. Mulder, L. & Budde, J. (2006). Drama in bedrijf. Werken met dramatechnieken in training en coaching. Zaltbommel: Thema.
12. Mulder, L., Voors, W. & Hagen, H. (2010). Oefeningenboek voor groepen (3e dr.). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
13. Oomkes, F.R. (2001). Training als beroep. Delen 2a en 2b. Oefeningen in sociale vaardigheid. Amsterdam: Boom.
14. Remmerswaal, J. (2013). Handboek groepsdynamica (11e dr., herziene editie). Amsterdam: Boom Nelissen.
15. Remmerswaal, J. (1991). Groepsdynamika, deel I. Inleiding (11e dr.). Baarn: Nelissen.
16. Riet, N. van (2001). Groepswork in het maatschappelijk werk (8e dr.). Assen: Van Gorcum.
17. Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1974). De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. Deventer: Van Loghum Slaterus (Oorspronkelijk: Pragmatics of human communications. New York: Norton, 1967).