

Integrale procesbegeleiding van groepen

Wim Goossens¹

Inhoud

1.	Inleiding en verantwoording	C2600- 3
2.	Definiëring en noodzaak van integrale procesbegeleiding van groepen	C2600- 4
3.	Ontstaan van de matrix voor integrale procesbegeleiding van groepen	C2600- 6
4.	De twee assen van de matrix	C2600- 8
4.1.	Horizontale as	C2600- 8
4.2.	Verticale as	C2600-11
5.	Uitwerking van de matrix	C2600-15
5.1.	Voorfase	C2600-15
5.2.	Oriëntatiefase	C2600-18
5.3.	Controle- en affectiefase	C2600-21
5.4.	Autonome groep	C2600-24
5.5.	Afsluitingsfase	C2600-26
5.6.	Totaaloverzicht van de matrix	C2600-29
6.	Bruikbaarheid van de matrix bij het werken met groepen	C2600-31
7.	Samenvatting	C2600-32
	Literatuur	C2600-33

1 Wim Goossens is docent aan de Hogeschool Zuyd te Sittard, Faculteit Sociaal Werk, opleiding MWD. Voorts ontwerpt hij als freelancer opleidingsprogramma's, trainingen en workshops op het gebied van groepswork en groepsdynamica voor landelijke opleidingen en koepelorganisaties.

INTEGRALE PROCESBEGELEIDING VAN GROEPEN

1. Inleiding en verantwoording

De literatuur van de groepsdynamica beschrijft heel wat onderwerpen zoals communicatie, groepsontwikkeling, leiderschap, niveaus van groepsfunctioneren en interventies in het begeleiden van groepen. Dergelijke kernbegrippen uit de theorievorming worden vaak afzonderlijk onderzocht en behandeld. Het is echter evident dat er samenhang bestaat tussen de onderscheiden thematieken en beschreven fenomenen. Zo zal bijvoorbeeld de fase van groepsontwikkeling van invloed zijn op de benodigde leiderschapsstijl en omgekeerd. Ook zal het duidelijk zijn dat tijdens de beginfase van een groep anders geïntervenieerd moet worden dan tijdens de latere fasen van groepsontwikkeling.

De afgelopen jaren heb ik gezocht naar een samenhang tussen de diverse beschreven kernbegrippen uit de literatuur bij het begeleiden van groepen.

Ook tijdens de door mij ontworpen en uitgevoerde groepstrainingen heb ik gezocht naar een dergelijke samenhang. Het eindproduct van dit denk- en werkproces is uitgemond in een model voor een integrale procesbegeleiding van groepen. Dit model geef ik weer in een matrix. Deze matrix vormt de basis voor de integrale procesbegeleiding tijdens mijn trainingen over het werken met groepen. De matrix blijkt in de praktijk een handzaam instrument om het groepsproces aan te sturen, te analyseren en naderhand van de benodigde reflectie te voorzien. Het doorzicht dat de matrix kan bieden voor de trainingsgroepen vormt de aanleiding om deze bij een breder publiek onder de aandacht te brengen. Dit doe ik door middel van deze bijdrage.

De opbouw van dit artikel is als volgt. Na de inleiding en verantwoording zal ik in de tweede paragraaf overgaan tot de definiëring en beschrijving van de noodzaak van integrale procesbegeleiding van groepen. Vervolgens wordt in paragraaf 3 het ontstaan van de matrix geschetst. De matrix is gebaseerd op een horizontale as en een verticale as. Deze komen in paragraaf 4 aan de orde. In paragraaf 5 kom ik tot een uitwerking van de matrix. In paragraaf 6 ga ik verder in op de bruikbaarheid van de matrix in het werken met groepen.

Daarna volgen in paragraaf 7 een samenvatting, conclusies en aanbevelingen.

Het artikel eindigt met verwijzingen naar de gebruikte literatuur.

2. Definiëring en noodzaak van integrale procesbegeleiding van groepen

In de inleiding heb ik het begrip integrale procesbegeleiding van groepen geïntroduceerd. Alvorens nader in te gaan op de begripsvorming van integrale procesbegeleiding wil ik iets zeggen over de noodzaak en het belang hiervan.

Daarmee wil ik tot uitdrukking brengen dat in mijn optiek groepsbegeleiding op een geïntegreerde wijze vorm dient te krijgen. Verder beoogt deze paragraaf 1 een eerste begripsverkenning. Ik zal daarbij ingaan op een nadere definiëring van het begrip 'integrale procesbegeleiding van groepen'.

Noodzaak en belang

In mijn opvatting vraagt het begeleiden van groepen om een integrale benadering. Tijdens het werken met de groep dient de groepswerker met veel fenomenen en dynamieken rekening te houden. Nimmer kan de processturing eenzijdig en enkelvoudig geschieden.

Tijdens de verschillende fasen van groepsontwikkeling zal telkens een ander interventierepertoire van de groepsbegeleider op verschillende niveaus aan de orde zijn, teneinde het groepsproces te kunnen vormgeven. De rol van de groepswerker evolueert eveneens mee met de betekenis van de onderscheiden fasen van groepsontwikkeling.

De dynamiek in groepsprocessen vraagt dus om een benadering waarbij men 'op meerdere sporen tegelijkertijd loopt'. De werker dient als het ware een transparant te hebben waarmee hij doorzicht kan krijgen op de samenhang tussen diverse elementen die groepsprocessen en groepsinteracties beïnvloeden.

Voordat ik verderga met het ontstaan en de uitwerking van de matrix wil ik ingaan op een nadere definiëring van hetgeen ik onder integrale procesbegeleiding van groepen versta.

Definiëring

Door de jaren heen heb ik ervaren dat het begeleiden van groepen om een integrale benadering vraagt. Een integrale benadering kenmerkt zich doordat met elkaar samenhangende fenomenen bij het begeleiden van groepen in hun onderlinge samenhang worden gezien en vormgegeven. Het integrale karakter van de begeleiding kenmerkt zich doordat de 'som' van de verschillende onderdelen van procesbegeleiding tot een voltallig geheel wordt gesmeed. Integratie betekent hier het maken of

opgaan van de afzonderlijke fenomenen en dynamieken in een groter geheel, dat hiermee tot een eenheid wordt gemaakt.

Integrale procesbegeleiding van groepen wil ik als volgt definiëren:

Integrale procesbegeleiding van groepen behelst een werkwijze waarbij afzonderlijke, in de theorie beschreven fenomenen bij het begeleiden van groepen in hun onderlinge samenhang worden gebracht en gebruikt bij de aansturen van het groepsproces en de daarbij horende groepsdynamieken. Kern van de integrale benadering is dat er gewerkt wordt vanuit een overallview waarbij de beschreven fenomenen in hun onderlinge dynamiek worden geplaatst en tot eenheid worden gemaakt.

Uit bovengenoemde definitie blijkt dat de kern van integrale procesbegeleiding van groepen wordt gezocht in het aanbrengen van een samenhang teneinde tot een eenheid te komen die meer is dan de som van de delen.

Deze samenhang wordt in deze bijdrage gezocht in het vinden van een afstemming tussen: de fase van groepsontwikkeling, de betekenis hiervan voor de deelnemers, de rol van de groepswerker, de leiderschapstijlen vanuit het model van situationeel leiderschap en ten slotte het niveau waarop de groep functioneert in samenhang met de daarbij behorende interventies.

De bovengenoemde samenhang vormt een complex gegeven in het begeleiden van groepen. Het onderbrengen van een dergelijke samenhang in een matrix doet mogelijk niet volledig recht aan deze complexiteit. Een matrix vormt altijd een vereenvoudiging van de complexe werkelijkheid. Toch kan een dergelijke matrix van belang zijn om diverse verbindingslijnen te leggen. In de groepen die ik begeleidde, bleek het mijzelf en de deelnemers een handzame doorblik te geven. In de navolgende paragraaf wil ik dan ook beginnen met een uitwerking van het ontstaan van het idee van integrale procesbegeleiding van groepen en de daarop gebaseerde matrix. De matrix kan als een visualisatie van dit idee worden opgevat.

Alvorens ik naar de volgende paragraaf overga, nog een laatste opmerking.

Het zal duidelijk zijn dat de context van de groep omvattender is dan de beschrijving van bovengenoemde groepsdynamieken en fenomenen

doet vermoeden. Al eerder beschreef ik (o.a. Goossens, 2004) dat het begeleiden van een groep is ingebed in een scala van methodische overwegingen en implicaties. Deze hebben onder meer betrekking op: het gebruik van een achterliggende visie en referentiekader, wetenschappelijke modellen, doelgroep en doelen, context van de groep, type groep, programma en inhoud, beoogde groepsontwikkeling, enzovoort. De groepswerker zal zich altijd bewust moeten zijn van dergelijke methodische overwegingen.

In de beschrijving van dit model van integrale procesbegeleiding beperk ik me echter tot een groepsdynamische invalshoek. Het model poogt daarmee inzicht te geven in diverse samenhangende groepsfenomenen en -dynamieken.

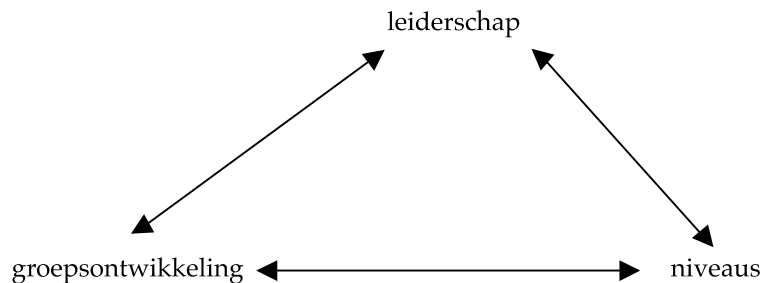
3. Ontstaan van de matrix voor integrale procesbegeleiding van groepen

De matrix is ontstaan op basis van literatuurstudie en een scala aan onderwijs- en trainingservaringen. Ik heb daarbij gezocht naar mogelijkheden om afzonderlijke onderdelen uit de theorie van de groepsdynamica in hun samenhang te bezien.

Tijdens diverse trainingen ontdekte ik aanvankelijk dat er een samenhang was tussen:

- de fasen van groepsontwikkeling (bezien vanuit een lineair denkkader);
- de rol van de groepswerker;
- de theorie van situationeel leiderschap;
- de niveaus zoals deze door Remmerswaal (2003) zijn beschreven: het inhoud-, procedure-, interactie-, bestaans- en contextniveau;
- de interventies die men op grond van de verschillende niveaus kan doen.

Hierop aansluitend werd duidelijk dat de aansturing van de groepen en de fenomenen die zich in het groepsproces voordoen, te condenseren zijn in figuur 1.



Figuur 1.

Ik ontdekte steeds meer dat er vaste patronen vallen te ontdekken binnen deze driehoek. Als illustratie hiervan mag gelden dat ik aan het begin van de trainingssessies doorgaans een hoofdaccent leg bij aspecten van een directieve (en dus instruerende) stijl van leiding geven. Dit hangt samen met mijn visie dat de groep nog geen duidelijke taak- en werkstructuur heeft ontwikkeld en daarom meer behoefte heeft aan externe sturing. Deze dient concreet vorm te krijgen door middel van een heldere introductie van het programma en een omschrijving van de taken en de manier waarop dit vorm zal krijgen.

Een dergelijke structuur biedt voldoende veiligheid om de oriëntatiefase door te komen en biedt een goede basis voor latere fasen waarin de onderlinge relaties tussen de groepsleden meer centraal komen te staan. Een consequentie van een start met relatief veel structuur is dat de interventies in eerste instantie gericht zijn op het inhouds- en procedureniveau.

Al werkend werd me duidelijk dat bij elke fase van groepsontwikkeling een andere leiderschapsstijl nodig is en er op een ander niveau geïntervenieerd moet worden. Me steeds meer bewust van de diverse samenhangende patronen, zocht ik naar een heldere ordening. Het eerste perspectief van waaruit gekeken kan worden, bleek voor mij de fase van groepsontwikkeling te zijn. Afgeleid van de fase van groepsontwikkeling stelde ik mijzelf vragen als:

- Wat kenmerkt de onderscheiden fasen van groepsontwikkeling en wat is de betekenis van elke fase voor de deelnemers?
- Hoe dient de rol van de groepswerker in elke fase vorm te krijgen?
- Welke leiderschapsstijl is in welke fase van groepsontwikkeling het meest geëigend?
- Vanuit welk niveau kan ik het meest effectief interveniëren tijdens de diverse fasen van groepsontwikkeling?

Me bewust geworden van de samenhang zocht ik naar een ordeningskader om de antwoorden op bovenstaande vragen inzichtelijk te maken. Deze bleken onder te brengen in een schema met twee assen dat ik in de volgende paragraaf nader zal uitwerken.

In de horizontale as worden de fasen van groepsontwikkeling uitgezet, terwijl in de verticale as de bovengenoemde vragen staan die worden gekoppeld aan de fasen van groepsontwikkeling.

In mijn lessen en trainingen met betrekking tot groepsdynamica en in mijn groepswork en trainingen introduceerde ik in eerste instantie een schematisch overzicht dat gebaseerd was op bovengenoemde assen. De reacties waren enthousiast en dit inspireerde tot verdere uitwerking van de beide assen. Het schema bleek de mogelijkheid te bieden binnen lessen en supervisies vanuit een helicopterview naar concrete groepssituaties te kijken.

4. De twee assen van de matrix

Zoals hiervoor beschreven is de matrix die ik heb ontwikkeld gebaseerd op twee assen: de horizontale en de verticale as. In de horizontale as worden de fasen van groepsontwikkeling uitgezet. In de verticale as worden deze fasen van groepsontwikkeling gerelateerd aan de betekenis voor de deelnemer, de rol van de groepswerker, de meest geëigende leiderschapstijl en de interventies op de onderscheiden niveaus.

4.1. Horizontale as

De horizontale as wordt gevormd door de onderscheiden fasen van groepsontwikkeling zoals deze vanuit een lineair denkkader worden aangegeven. Ik gebruik hierbij Remmerswaal (2003) en Van Riet (2001) als voornaamste bronnen. Remmerswaal beschrijft in het *Handboek groepsdynamica* het lineaire denkkader op basis van Schutz en Stemmerding.

Tevens wil ik voor diverse noties over groepsontwikkeling en de rol van de begeleider hierbij verwijzen naar het boek *Begeleiden van groepen* van Remmerswaal (1997). Diverse door hem beschreven fenomenen en dynamieken zijn integraal verwerkt in dit artikel.

Nora van Riet (2001) gaat op basis van de beschrijvingen van Hartfort eveneens uit van een lineair kader. De fase-indelingen die zij beiden hanteren komen wat betreft de geschetste fenomenen en groepsprocessen nauw overeen.

In figuur 2 geef ik de horizontale as van de matrix weer. Daarna zal ik een korte beschrijving geven van de fasen van groepsontwikkeling die op deze as worden genoemd.

Fasen van groepsontwikkeling					
Remmerswaal:	voorfase	oriëntatiefase	controle- en affectiefase	autonome groep	afsluitingsfase
Van Riet:	voorstadium van groep zijn	fase van groepsvorming	fase van integratie, desintegratie en herintegratie	fase van bestaan en voortbestaan	afsluitingsfase

Figuur 2. De horizontale as.

In onderstaande beschrijving geef ik een korte aanduiding van de fasen uit de horizontale as. Bij de uitwerking van de matrix zal ik diverse dynamieken per fase verder uitwerken.

Voorfase/Voorstadium van groep zijn

Kenmerkend voor de voorfase van een groep is dat de context van de groep centraal staat. De groep ontstaat om aan een bepaalde, niet-vervulde behoefte uit de context van de deelnemers te voldoen. Hoewel de groep nog niet bestaat, maken de deelnemers (en de latere groepsworkers) een eigen beeld van de groep. In dit beeld houden zij zich bezig met: het maken van een ontwerp van de groep, creëren van eigen 'wensenpakket' met betrekking tot eigen verwachtingen en doelstellingen en gewenste activiteiten. Naar de toekomstige deelnemers hoopt men een gezamenlijk belang te ervaren en aansluiting te kunnen vinden. Ook wordt er een beeld gemaakt van de gewenste vorm van leiderschap in de groep. Teneinde het beeld van de toekomstige groepsleden en de groepswerker te matchen, bepleit Nora van Riet (2001) om ook al in de voorfase contact te laten plaatsvinden tussen de groepsleden en de groepswerker. Dit om elkaars beelden te vergelijken, doelstellingen tegen elkaar af te zetten, enzovoort.

Oriëntatiefase/Fase van groepsvorming

De oriëntatiefase wordt ook wel de fase van groepsvorming genoemd. Deze start wanneer de deelnemers elkaar daadwerkelijk ontmoeten. De groep heeft dan nog veel behoefte aan externe sturing vanuit de leiding omdat de eigen taak- en werkstructuur nog niet is ontwikkeld. De deel-

nemers moeten zekerheid en veiligheid verwerven naar de eigen rol en positie in de groep. De deelnemers moeten het met elkaar eens worden over ieders taak en bijdrage. Tevens dienen persoonlijke verwachtingen en doelen gelieerd te worden aan het groepsdoel. De oriëntatiefase kenmerkt zich verder doordat aanvankelijk stereotiepe ideeën van de deelnemers over elkaar moeten worden genuanceerd. Deze fase eindigt meestal wanneer de groepsleden het eens zijn geworden over de groepsdoelen en de taak- en werkstructuur van de groep. De groep sluit een contract met elkaar.

Controle- en affectiefase/Fase van integratie, desintegratie en herintegratie

Staat in de vorige fase het ontwikkelen van een taak- en werkstructuur én de verhouding tot de context centraal, in deze fase verschuift de aandacht van de groepsleden naar de interne verhoudingen binnen de groep. Daarbij gaan controle-elementen rondom gezag, invloed en dominantie tussen de groepsleden een rol spelen. De strijd om de macht gaat expliciet of impliciet en subtiel een rol spelen tussen de groepsleden. Daarna gaat in de persoonlijke verhoudingen de mate van persoonlijke betrokkenheid, sympathie – antipathie, afstand – nabijheid, vertrouwelijkheid – afstandelijkheid een rol spelen. De strijd om de macht verschuift naar een strijd om de openheid en persoonlijke betrokkenheid op elkaar.

Nora van Riet (2001) beschrijft dat in deze fase na een aanvankelijke integratie een vorm van desintegratie kan ontstaan. De desintegratie kan onder meer tot uitdrukking komen in ongeoorloofde uitbarstingen, verzet tegen een 'knellend contract' en optreden van 'stoorzenders', groepsconflicten, enzovoort. Het doorwerken hiervan is van belang om tot een vorm van herintegratie te komen.

Autonome groep/Fase van bestaan en voortbestaan

De autonome groep valt te bezien als een fase waarin de taakstructuur van de groep is ontwikkeld en het relatiepatroon is gevormd. De groep is in staat haar eigen leiderschapsfuncties te vervullen. Er is sprake van een open groepsklimaat en de deelnemers kunnen zichzelf zijn. Met andere woorden, de groep is volwassen geworden; er is sprake van een hoge mate van zelfsturing en zelfregulering bij de groep.

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 ambi-

valente gevoelens. Enerzijds is men blij dat men de groep kan loslaten, doch anderzijds valt een stuk vertrouwdheid weg. Tevens komt in deze fase de terugkeer naar de eigen context weer in het vizier van de deelnemers.

4.2. Verticale as

Zoals in de inleiding van deze paragraaf reeds werd aangeduid, worden op deze as de belangrijkste aspecten uitgezet waar de groepswerker mee te maken krijgt tijdens de ontwikkeling van de groep. Ik heb gekeken naar: de betekenis van de fase voor de deelnemer, de rol van de groepswerker in die fase, de meest geëigende leiderschapsstijl die daar bij hoort, en de meest geëigende interventies op de onderscheiden niveaus.

Betekenis voor de deelnemer:
Rol van de groepswerker:
Leiderschapsstijl:
Interventie op niveau:
Voorbeelden van interventies op niveau:

Figuur 3. De verticale as.

In figuur 3 geef ik de verticale as van de matrix weer. Hierop aansluitend zal ik de onderscheiden elementen van deze verticale as kort beschrijven. In de volgende paragraaf zal ik deze elementen verder uitwerken, wanneer ik ze ga koppelen aan de verschillende ontwikkelingsfasen.

Betekenis voor de deelnemer

Elke fase heeft een eigen betekenis voor de deelnemer. Dit krijgt vorm in een specifiek groepsontwikkelingsthema dat voor de deelnemer aan de orde zal zijn. Dit thema zal vragen of dilemma's bij de deelnemer oproepen. Wanneer de deelnemer in de interactie met de overige groepsleden

en de groepsleider het thema niet krijgt uitgewerkt, zal dit een storing voor de verdere groepsontwikkeling betekenen. Tevens kan dit worden opgevat als een ontwikkelingstaak waarvoor de deelnemer zich gesteld ziet. De matrix beschrijft het ontwikkelingsthema van elke fase.

Rol van de groepswerker

Elke fase vraagt ook om daaraan gekoppeld rolgedrag van de groepswerker. Dit krijgt vorm in de rol die hij als werker dient aan te nemen teneinde aan te sluiten bij de betreffende fase. Dat deze rol per fase varieert, zal duidelijk zijn. De matrix beschrijft deze rollen in de onderscheiden fasen.

Leiderschapsstijl

Aansluitend op een variatie in zijn rol zal de werker ook zijn leiderschapsstijl aan de fase dienen aan te passen. Daarmee sluit ik aan op de essentie van situationeel leiderschap waarin de taakcompetenties en de ontwikkelingsfase van de groep maatgevend zijn voor de gekozen leiderschapsstijl. Het model van situationeel leiderschap gaat uit van vier leiderschapsstijlen. Deze wil ik hier kort aanduiden. Voor een verdere uitwerking verwijs ik naar Remmerswaal (2003).

- *Directieve* 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. De 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 die de groepsleden hebben van de leider en de geringe groepsontwikkeling die hier het gevolg van is.
- *Overtuigende* stijl: deze gaat uit van een hoge taakgerichtheid en een hoge relatiegerichtheid. Deze leiderschapsstijl is inspirerend naar de groepsleden om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de beoogde doelstellingen. Als valkuil kan echter gelden dat deze stijl overmatig gebruik maakt van interactie en overleg.
- *Participerende* stijl: hier staan de menselijke relaties en omgang centraal. De stijl kenmerkt zich dan ook 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. Omgekeerd is de valkuil van deze stijl dat er te weinig output wordt gerealiseerd. Er wordt op taakniveau te wei-

nig van de groepsleden geëist waardoor mogelijk de resultaten beperkt zullen blijven en beoogde doelstellingen niet worden gehaald.

- *Delegerende stijl*: de delegerende stijl is een stijl die begeleidt op afstand met behulp van aanwijzingen, procedures en omschrijving van werkwijzen. Ook in relationeel opzicht wordt deze stijl regelmatig als afstandelijk en procedureel ervaren. Daarin zijn dan ook de voornaamste valkuilen van deze stijl gelegen. Toch is ook dit een goede stijl onder specifieke groepscondities.

Interventie op niveau

Remmerswaal (2003) beschrijft diverse niveaus die spelen tijdens het functioneren van de groep. Hoewel alle niveaus van betekenis zijn en zich gelijktijdig voordoen, zijn er toch accenten per fase van groepsontwikkeling aan te geven. In de matrix beschrijf ik per fase op welk niveau de nadruk zal liggen. Ik ga hierbij uit van:

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

Als laatste element van de horizontale as wordt een aantal concrete interventies beschreven die op basis van de genoemde niveaus passend zijn bij de betreffende fase van groepsontwikkeling. Hierbij kan worden gedacht aan:

- *inhoudsniveau*: luisteren en samenvatten, thematiseren, informatie geven, doel verhelderen, de groep op het resultaat gericht houden;
- *procedureniveau*: agenda bieden, regels voor participatie, grenzen stellen, inbrengen van werkvormen, onzichtbare interventies;
- *interactieniveau*: rollen en posities ter sprake brengen, herkenning vragen, zorg delen, metacommunicatie, kritiek bespreekbaar maken, groepsklimaat benoemen;
- *bestaansniveau*: doorvragen naar ervaring, zelfonthulling, erkenning geven, functionele stiltes, onderlinge feedback stimuleren, confronteren;
- *contextniveau*: context in het vizier brengen, verbinden met de buitenwereld, transfer bevorderen.

Nadat ik heb aangegeven wat ik onder beide assen versta, wil ik ze nu tot een geheel samenvoegen. Zo ontstaat de matrix (figuur 4).

Fasen van groepsontwikkeling:					
Remmerswaal:	voorfase	oriëntatiefase	controle- en affectiefase	autonome groep	afsluitingsfase
Van Riet:	voorstadium van groep zijn	fase van groepsvorming	fase van integratie, desintegratie en herintegratie	fase van bestaan en voortbestaan	afsluitingsfase
Betekenis voor de deelnemer:					
Rol van de groepswerker:					
Leiderschapsstijl:					
Interventie op niveau:					

Figuur 4. De horizontale en verticale as van de matrix integrale procesbegeleiding van groepen.

Bruikbaarheid van de matrix

De matrix is in diverse opzichten bruikbaar. Wanneer men horizontaal kijkt, dan kan men per vraag zien hoe het genoemde item evolueert over de gehele lijn van de groepsontwikkeling.

Kijkt men in de verticale lijn, dan kan men per fase van groepsontwikkeling bij alle opeenvolgende items uit de verticale as zien hoe deze in die betreffende fase vorm krijgen.

Het totaaloverzicht van de matrix geeft een snel beeld van het gehele proces van integrale procesbegeleiding van groepen. De bruikbaarheid van de matrix zal ik in paragraaf 6 nader beschrijven.

In de volgende paragraaf zal ik de matrix per fase nader uitwerken. Ik zal daarbij een hoofdaccent leggen op de theorie van groepsontwikkeling zoals die door Remmerswaal wordt beschreven.

Daar waar mogelijk wordt een relatie gelegd naar het eerdergenoemde fasemodel van Nora van Riet (2001)

5. Uitwerking van de matrix

5.1. Voorfase

Fasen van groepsonwikkeling	
Remmerswaal:	voorfase
Van Riet:	voorstadium van groep zijn
Betekenis voor de deelnemer:	<i>Basisthema Inclusie:</i> erbij willen horen en lid willen worden. De a.s. deelnemer voelt zich aangetrokken door doelen, activiteiten en deelnemers van de groep. Deelnemer maakt beelden en verwachtingen van de groep
Rol van de groepswerker:	diagnosticus en ontwerper van een provisorisch groepsimago (analyseren, hypothesevormend)
Leiderschapsstijl:	directief
Interventie op niveau:	inhoudsniveau, procedureniveau en contextniveau
Voorbeelden van interventies op niveau:	<p><i>Inhoudsniveau:</i> doel verhelderen, resultaat bepalen, thema's vastleggen,</p> <p><i>Procedureniveau:</i> agenda opstellen, tijdpad aangeven, werkstructuur aangeven</p> <p><i>Contextniveau:</i> afbakenen naar de context, invloed context onderkennen, remedies ten aanzien van contextinvloeden benoemen</p>

Figuur 5. Voorfase.

De voorfase staat in het teken van een eerste beeldvorming over de te vormen groep. Nora van Riet (2001) beschrijft dat de deelnemer (en de werker) gericht is (zijn) op het maken van een 'provisorisch groepsimago'. Dit is op te vatten als een voorlopig beeld dat beiden van de groep ontwikkelen. De werker vanuit zijn professionele opdracht en de deelnemer vanuit zijn overwegingen als (mogelijk) toekomstig groepslid.

Betekenis voor de deelnemer

Zonder dat de groep ook maar één keer bij elkaar is geweest, speelt voor de deelnemer het thema van inclusie al volop. Het thema inclusie heeft betrekking op 'erbij horen'. Schutz (zie Remmerswaal 2003) beschrijft dit thema zowel vanuit de deelnemer als vanuit de groep. In de volgende fase zullen de deelnemers betekenis moeten geven aan dit thema vanuit de onderlinge interactie.

In de voorfase speelt het thema inclusie voor de deelnemer nog slechts vanuit zijn eigen waarneming en werkelijkheid. Wordt hij aangetrokken door de doelen en activiteiten van de groep? Wil hij bij de groep gaan horen? Wie zullen er nog meer aan de groep gaan deelnemen? Zullen de deelnemers iets vertegenwoordigen waardoor hij zich met de andere groepsleden wil 'verenigen'? In gedachten formuleert de deelnemer zijn eigen verwachtingen. Hij maakt zijn eigen werkelijkheid van de groep om eventuele terughoudendheid en angst voor het bekennen tot deelname te overwinnen.

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

Rol van de werker

De werker maakt vanuit zijn professionele opdracht ook een 'provisoirisch groepsimago'. 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 beïnvloedende culturele aspecten en praktische randvoorwaarden. Tevens vergelijkt hij de doelen van de deelnemers met zijn eigen professionele doelen en de doelen van de organisatie waar hij voor werkt.

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

Leiderschapsstijl

Het zal uit bovenstaande rolbeschrijving van de werker duidelijk zijn dat hij vrij directief opereert. 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 vrij directieve stijl; nu echter voorafgaand aan de eerste bijeenkomst met de groep.

Niveau

Wat betreft het hoofdaccent zal de werker zijn interventies doen op inhouds-, procedure- en contextniveau.

- Op inhoudsniveau neemt de werker beslissingen over doelstellingen, beoogde resultaten, te bewerken thema's, enzovoort.
- Ten aanzien van het procedureniveau zal hij zich richten op het formuleren van een werkwijze, keuzes maken over werkvormen, bepalen van de structuur van de bijeenkomsten, enzovoort.
- In zijn gerichtheid op het contextniveau plaatst de werker 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 of ten aanzien van de (eigen) context en wat de groep kan bijdragen aan de doelen van de organisatie. Tevens maakt hij een inschatting over de wijze waarop de context van invloed zal zijn op het functioneren van de groep.

Interactie- en bestaansniveau zijn weliswaar op de achtergrond aanwezig, maar worden gekleurd en gestuurd vanuit overwegingen op inhouds- en procedureniveau. De werker stelt zich daarbij vragen als:

- Welke doelstelling wil ik in de interactie met de groep bereiken?
- Op welke momenten zal ik de interactie in de groep stimuleren of afremmen?
- Wanneer is er sprake van monoloog en wanneer van dialoog?
- Hoe laat ik groepsleden hun positie innemen en in welke mate is er ruimte voor persoonlijke ervaringen of zelfonthulling.

Interventies per niveau

Op inhoudsniveau liggen de interventies op het gebied van: doel verhelderen, thema's inbrengen, eindresultaten voor ogen hebben, enzovoort.

Op procedureniveau zal de werker interveniëren met betrekking tot agenda opstellen, werkstructuur aangeven, tijdpad benoemen.

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.

5.2. Oriëntatiefase

Fasen van groepsontwikkeling	
Remmerswaal:	oriëntatiefase
Van Riet:	fase van groepsvorming
Betekenis voor de deelnemer:	<i>Basisthema Inclusie</i> : erbij willen horen. Dit krijgt een betekenis in het daadwerkelijke contact met de deelnemers en de groepswerker
Rol van de groepswerker:	stuurman/regisseur: de grote kaders uitzetten; structuur aanbrengen via doelstelling en programma (veiligheid en vertrouwen)
Leiderschapsstijl:	directief, overtuigend
Interventie op niveau:	inhouds- en procedureniveau
Voorbeelden van interventies op niveau:	<i>Inhoudsniveau</i> doelen aanhalen, resultaten benoemen, luisteren, samenvatten, thematiseren, informatie geven <i>Procedureniveau</i> agenda bieden, regels voor participatie geven, grenzen stellen, inbrengen van werkvormen, onzichtbare interventies

Figuur 6. Oriëntatiefase.

De oriëntatiefase wordt door Nora van Riet beschreven als een fase van groepsvorming. In deze fase ontmoeten de deelnemers elkaar in levenden lijve. De groep gaat aan de slag met oriëntatie op het programma, op de deelnemers en op de begeleiders. Onderlinge verwachtingen en persoonlijke doelstellingen worden daadwerkelijk uitgewisseld. Er vindt een eerste beeldvorming plaats naar elkaar. De 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 reeks individuen gaat zich vormen tot een groep.

Betekenis voor de deelnemer

De in de voorfase geschetste inclusiethematiek gaat zich nu voordoen in de directe communicatie over en weer tussen de deelnemers en de groepsbegeleiders. Stereotiepe beelden over de andere groepsleden zullen aanvankelijk aan de orde zijn. Deze moeten worden bijgesteld opdat de individuele deelnemer binding met andere groepsleden kan aangegaan. Verwachtingen en persoonlijke doelstellingen worden uitgewisseld. Voor de individuele deelnemer betekent dit dat hij voor zichzelf moet bepalen of hij zich voldoende herkent in deze verwachtingen om zich tot deelname aan de groep te bekennen. Ook de overgang van het individuele doel naar een groepsdoel kan een keuzemoment voor het al dan niet deelnemen aan de groep opleveren. 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 rondom de te verrichten taken op tegen de te verwachten opbrengst?

Alle hier beschreven aspecten zijn van belang voor de individuele deelnemer om zijn ontwikkelingstaak ten aanzien van de inclusiethematiek ter hand te nemen.

Deze inclusiethematiek krijgt in emotioneel opzicht ook een betekenis voor de deelnemer: hij heeft de behoefte om erbij te horen en de angst om er niet bij te horen.

Rol van de werker

De rol van de werker als diagnosticus en ontwerper verschuift nu naar de rol 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 werker gericht op het aanbrengen van structurelementen in het groepsproces. Hierbij kan worden gedacht aan doelstellingen en werkwijze, een overallview over het programma, faciliterende en randvoorwaardelijke aspecten, enzovoort. Het aanbieden van een werkstructuur biedt vaak een eerste kader om een klimaat van veiligheid in de groep te ontwikkelen.

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 doch relatief sturend opstellen.

Leiderschapsstijl

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

De overtuigende stijl heeft vooral betekenis in de relatieopbouw met de groep. Daartoe worden de groepsleden betrokken bij het realiseren van de doelstelling van de groep door middel van het uitspreken van hun onderlinge verwachtingen en persoonlijke doelstellingen. 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 daarbij gelegen in het feit dat de overtuigende stijl 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.

Niveau

Aangezien het hoofdaccent van de oriëntatiefase is gelegen in het opbouwen van een voor de groep geëigende werkstructuur, zal wat betreft het hoofdaccent worden geïntervenieerd op het inhouds- en procedureniveau. Het contextniveau wordt geschetst als achterliggend kader, doch wordt alleen uitgewerkt wanneer dit blokkades opwerpt in de groepsontwikkeling.

Dit geldt ook voor het interactie- en bestaansniveau. Het bespreken van de onderlinge verhoudingen, de relatie tot de begeleiders en de openlijke communicatie over elkaars rollen vragen om een klimaat van veiligheid en vertrouwen dat zich in de oriëntatiefase nog in een wankel evenwicht bevindt. Dit geldt ook voor de terughoudendheid die deelnemers zullen betrachten met betrekking tot het onthullen van persoonlijke ervaringen (en zelfonthulling op bestaansniveau). Tenzij extreme spanningen in de onderlinge verhoudingen of diepe persoonlijke ervaringen niet langer kunnen worden genegeerd, zal de werker het interactie- en bestaansniveau slechts (impliciet) benoemen en naar de groepsleden herkenning geven, doch nog niet uitwerken.

Interventies per niveau

De interventies zullen wat betreft hoofddaccent gelegen zijn op inhouds- en procedureniveau. Deze 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, onzichtbare interventies (zoals voorhanden hebben van het juiste materialen en hulpmiddelen).

5.3. Controle- en affectiefase

Fasen van groepsontwikkeling	
Remmerswaal:	controle- en affectiefase
Van Riet:	fase van integratie, desintegratie en herintegratie
Betekenis voor de deelnemer:	<i>Basisthema's</i> <i>Controle:</i> invloed, macht, zeggenschap <i>Affectie:</i> openheid, zelfonthulling, overgave
Rol van de groepswerker:	procesbegeleider/coach: groep helpen door crisismomenten heen te komen
Leiderschapstijl:	overtuigend en participierend
Interventie op niveau:	<i>Controlefase:</i> interactieniveau <i>Affectiefase:</i> bestaansniveau
Voorbeelden van interventies op niveau:	<i>Interactieniveau:</i> rollen en posities ter sprake brengen, herkenning vragen, zorg delen, metacommunicatie, kritiek bespreekbaar maken, groepsklimaat benoemen <i>Bestaansniveau:</i> doorvragen naar ervaring, zelfonthulling, erkenning geven, functionele stiltes, onderlinge feedback stimuleren, confronteren

Figuur 7. Controle- en affectiefase.

De controlefase (= machtsfase) en de affectiefase volgen op elkaar. In beide fasen staan de onderlinge verhoudingen centraal. Nadat de oriëntatiefase is doorgewerkt, komt er meer oog voor de onderlinge verhoudingen in de groep. Nora van Riet beschrijft dit als een fase waarin de groep na een aanvankelijke integratie terechtkomt in een status van desintegratie. Deze moet de groep doorwerken voordat er weer sprake is van herintegratie. In het *Handboek groepsdynamica* (Remmerswaal, 2003) 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, macht en zeggenschap, terwijl affectie betrekking heeft op de mate van openheid, zelfonthulling, overgave en persoonlijke betrokkenheid van de groepsleden naar elkaar.

Betekenis voor de deelnemer

Deze fase betekent voor de deelnemer dat hij zich een beeld zal vormen van de mate van invloed die hij binnen de groep kan uitoefenen. Op betrekkingniveau zal hij zijn plaats moeten verwerven op de bovenonderdimensie. Daarmee krijgt het basisthema controle 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 in het gehele veld van machtsverhoudingen tussen de deelnemers. Maar dat niet alleen. Ook de betrekking tot de leider komt aan de orde. Waarschijnlijk al eerder dan de betrekking 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-naastdimensie ten tonele in de onderlinge verhoudingen. De deelnemers moeten gaan bepalen met wie ze meer persoonlijk zullen omgaan en naar wie ze meer afstand zullen betrachten. Daarbij zullen ze tevens afwegen naar wie ze vertrouwelijker zullen zijn en naar wie ze afstandelijker zullen opereren. Voorts speelt op 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.

Rol van de werker

De rol van de begeleider verschuift in deze fase van regisseur, stuurman naar een rol als procesbegeleider. Hij treedt op als coach van de onderlinge groepsverhoudingen. In deze fase zal de werker meer de focus leggen op de onderlinge relaties dan op de inhoud als zodanig. 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 de onderlinge machtsverhoudingen te onderzoeken en zo nodig te wijzigen. Hij stimuleert het persoonlijk op elkaar reageren en schept voorwaarden om persoonlijke ervaringen in te brengen of te onthullen. Daarbij zal hij – rekening houdend met zijn eigen rol als leider – ook zelf steeds meer zichtbaar worden als een betrokken medegroepslid. Hij komt met een been in de groep en een been buiten de groep te staan. Hij stuurt wel, maar vooral op de onderlinge relaties.

Leiderschapsstijl

Wat betreft leiderschapsstijl vindt er een overgang plaats van een overtuigende naar een participerende stijl. De overtuigende stijl biedt als kwaliteit dat er overleg met de groep plaatsvindt over de te volgen lijn, werkwijze, verhouding tot elkaar en de leider, enzovoort. Naarmate de 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 behoorlijk is ontwikkeld. Aansluitend op de overtuigende stijl kan deze stijl veel betekenen bij verstoringen in de onderlinge relaties van de groepsleden. De groepsleider met deze stijl gaat dan naast de deelnemers staan in plaats van erboven.

Niveau

Tijdens de controlefase zal de werker zich vooral richten op het interactieniveau in het werken met groepen. Daarbij zal hij zich richten op de onderlinge relaties en betrekkingen, eventuele subgroepvorming, de sfeer en het klimaat, 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. Willen de deelnemers in de controlefase 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 belang.

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, groepsklimaat benoemen, en dergelijke.

De interventies op bestaansniveau hebben betrekking op: doorvragen naar ervaring, zelfonthulling door de werker, erkenning geven voor inbreng, inzet en persoonlijke betrokkenheid, functionele stiltes laten vallen, onderlinge feedback stimuleren, confronteren.

5.4 Autonome groep

Fasen van groepsontwikkeling	
Remmerswaal:	autonome groep
Van Riet:	fase van bestaan en voortbestaan
Betekenis voor de deelnemer:	<i>Basisthema</i> <i>Commitment</i> : betrokkenheid, van betekenis zijn, significantie, autonomie en democratie (Pagès)
Rol van de groepswerker:	loods/gids: wel eigen rol en positie, doch gelijkwaardig in de groep
Leiderschapsstijl:	participerend, delegerend
Interventie op niveau:	bestaansniveau
Voorbeelden van interventies op niveau:	<i>Bestaansniveau</i> : erkenning geven voor competenties en identiteit, waardering van commitment en loyaliteit, vragen naar persoonlijke behoeftes en persoonlijke ervaringen, onderlinge feedback stimuleren, confronteren

Figuur 8. Autonome groep.

Nadat de voornaamste conflicten in de controle- en affectiefase zijn doorgewerkt, komt de groep terecht in een fase die we binnen het lineaire denkkader de autonome groep noemen. Nora van Riet (2001) bestempelt dit als de fase van bestaan en voortbestaan.

Kenmerkend is dat de groep nu een stadium van volwassenheid heeft bereikt. Op het niveau van de machtsverdeling is een hanteerbaar even-

wicht bereikt. Ook in de onderlinge relaties is een balans gevonden. Duidelijk is wie zich meer tot elkaar aangetrokken voelt en wie niet. Subgroepen zijn gevormd, maar vormen doorgaans een geaccepteerd verschijnsel. Er heerst een open klimaat waarin persoonlijke gevoelens en behoeften worden uitgesproken. Uit loyaliteit naar de groep zijn de leden bereid compromissen te sluiten.

Voor de duidelijkheid wil ik hier nog opmerken dat lang niet elke groep het stadium van de autonome groep bereikt.

Betekenis voor de deelnemer

Het basisthema dat nu voor de deelnemer gaat gelden is commitment. Dit commitment heeft betrekking op de doelstelling en taken van de groep én op het bestendigen van de onderlinge betrekkingen. Commitment staat in het teken van consolidatie van de groep als geheel. Wil deze consolidatie vanuit de deelnemer gezien vorm krijgen, dan dient hij van de groepsleden en de begeleiders erkenning te krijgen voor zijn betrokkenheid en inzet. 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 niet door groepsbesluiten wordt aangetast. Minimaal moeten de consequenties van groepsbesluiten voor de eigen autonomie in alle openheid besproken kunnen worden.

Rol van de werker

Wederom verschuift de rol van de werker. Daar 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 nu de rol van loods. De metafoor van de loods die een grote zeetanker veilig naar de haven loodst, lijkt hier van toepassing. De kapitein en de matrozen besturen het schip vanuit hun eigen autonomie. De loods is alleen nog aanwezig om enkele belangrijke aanwijzingen te geven opdat het schip veilig kan aanmeren. Hij heeft waardering voor ieders bijdrage en inzet en stelt zich op de achtergrond beschikbaar om in faciliterende zin van betekenis te zijn. Deze laatste aanwijzingen krijgen vaak vorm door de groep te wijzen op de juiste procedures, informatiebronnen, enzovoort.

Leiderschapsstijl

Doorgaans heeft de groep in de autonome fase een ruim niveau van taak-competentie en motivatie. De delegerende 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 een sturing op afstand. Indien deze stijl op de juiste wijze wordt toegepast, ervaren de groepsleden het als een erkenning van hun autonomie en inzet.

Niveau

Het voornaamste van toepassing zijnde niveau in deze fase is het bestaansniveau. Het centrale begrip erkenning heeft dan 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.

Interventies per niveau

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

5.5. Afsluitingsfase

De afsluitingsfase van de groep richt zich zowel op taakgerichte aspecten als op sociaal-emotionele 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, 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 (follow-up, eventuele verwijzingen, nieuwe hulpvragen, enz.).

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

Fasen van groepsontwikkeling	
Remmerswaal:	afsluitingsfase
Van Riet:	afsluitingsfase
Betekenis voor de deelnemer:	<i>Basisthema's</i> <i>Exclusie en transfer:</i> losmaken van de groep, verbinden met de buitenwereld, geleerde buiten de groep toepassen
Rol van de groepswerker:	evaluator en transferbegeleider
Leiderschapsstijl:	overtuigend, delegerend
Interventie op niveau:	interactie- en bestaansniveau, contextniveau
Voorbeelden van interventies op niveau:	<i>Interactieniveau:</i> terugblikken op onderlinge relaties, ervaren sfeer verwoorden, laatste feedback aan elkaar geven <i>Bestaansniveau:</i> persoonlijke betekenis afscheid verwoorden, betekenis van de groep helpen verwoorden <i>Contextniveau:</i> context in het vizier brengen, verbinden met de buitenwereld, transfer leerrendement bevorderen

Figuur 9. Afsluitingsfase.

doorgaans ambivalente gevoelens op: de klus is geklaard, maar tevens moeten betekenisvolle relaties worden losgelaten. Het kan zijn dat er angsten voor de deelnemer gaan spelen die met dit losmakingsproces te maken hebben. Nora van Riet (2001) noemt onder andere vermijding van het afscheid, regressie, ontkenning, enzovoort. In deze fase kan het zijn dat er nog een opwelling plaatsvindt van onafgemaakte zaken. Anderszins kunnen de deelnemers het proces van afscheid nemen ook al eerder hebben ingezet: afspraken worden minder goed nagekomen, men is bij tijd en wijle afwezig, de betrokkenheid wordt minder.

Om het afscheid te vergemakkelijken worden allerlei voornemens kenbaar gemaakt (reünie, terugkomdag, enz). In de praktijk worden die meestal niet uitgevoerd. Ze lijken dan ook vaak eerder een betekenis te hebben om het proces van loslaten door te maken. Ten slotte is nog belangrijk dat de deelnemer zijn blik weer meer 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.

Rol van de werker

De rol van de werker verschuift van loods naar evaluator en transferbegeleider. In deze fase helpt de werker terug te blikken op de groep. Zowel naar de taakkant als naar de sociaal-emotionele kant. De werker stimuleert dat de opbrengst, de werkwijze, de omgang met groepsleiders en groepsleden worden geëvalueerd. Daarnaast scheidt hij voorwaarden om afscheid te kunnen nemen. Met een tijdige aankondiging van het einde van de groep scheidt hij voorwaarden om onafgemaakte zaken uit te spreken, emoties rondom het loslaten te benoemen, de betekenis van de groep en groepsleden te laten verwoorden.

Daarnaast ondersteunt de werker de groepsleden bij het slaan van een brug naar de buitenwereld. Daarmee brengt hij de rol van transferbegeleider tot uitdrukking. 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.

Leiderschapsstijl

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

Niveau

Tijdens de vorige fase hebben het interactie- en het bestaansniveau centraal gestaan. Dit is nu wederom 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 er aandacht gegeven aan de persoonlijke belevingen rondom het afscheid en de betekenis van het verder gaan zonder de groep.

Aandacht voor het contextniveau behelst dat de buitenwereld of de eigen context weer in het vizier wordt gebracht. 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.

Interventies per niveau

Op het gebied van het interactieniveau gelden de volgende interventies: terugblikken op de onderlinge relaties en verhoudingen, elkaars positie in de groep helpen verwoorden, vragen naar de wijze waarop men de sfeer en het klimaat in de groep heeft ervaren.

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, bespreekbaar maken van ambivalente gevoelens, geven van de laatste feedback aan elkaar.

Op contextniveau staat in het interveniëren het overgaan naar de buitenwereld centraal. Hierbij kan worden gedacht aan: context in het vizier van de deelnemers brengen, verbinden met de buitenwereld, transfer van het leerrendement bevorderen en dergelijke.

5.6. Totaaloverzicht van de matrix

In de voorgaande (sub)paragrafen heb ik elke afzonderlijk fase nader uitgewerkt. Met het totaaloverzicht (figuur 10) wil ik de transparant van het geheel van integrale procesbegeleiding laten zien. Deze transparant van integrale procesbegeleiding van groepen wordt door middel van figuur 10 gevisualiseerd. De lezer krijgt daarmee een overzicht van het totale proces van integrale procesbegeleiding van groepen.

De matrix kan zowel op de horizontale as als op de verticale as worden gelezen.

In de volgende paragraaf wordt uitgewerkt hoe men gebruik kan maken van de matrix.

INTEGRALE PROCESBEGELEIDING VAN GROEPEN

Fasen van groepsontwikkeling					
Remmerswaal:	voorfase	oriëntatiefase	controle- en affectiefase	autonome groep	afsluitingsfase
Van Riet:	voorstadium van groep zijn	fase van groepsvorming	fase van integratie, desintegratie en herintegratie	fase van bestaan en voortbestaan	afsluitingsfase
Betekenis voor de deelnemer:	<i>Basisthema Inclusie:</i> erbij willen horen en lid willen worden van de groep. Deelnemer maakt beelden en verwachtingen van de groep	<i>Basisthema Inclusie:</i> erbij willen horen. Dit krijgt nu betekenis in het daadwerkelijke contact met de deelnemers en de groepswerker	<i>Basisthema's Controle:</i> invloed, macht, zeggenschap <i>Affectie:</i> openheid, zelfonthulling, overgave	<i>Basisthema Commitment:</i> betrokkenheid, van betekenis zijn, significantie, autonomie en democratie	<i>Basisthema's Exclusie en transfer:</i> losmaken van de groep, verbinden met de buitenwereld, geleerde buiten de groep toepassen
Rol van de groepswerker:	diagnosticus en ontwerper van een provisorisch groepsimago (analyseren, hypothesevormend)	stuurman/ regisseur: de grote kaders uitzetten; structuur aanbrenge via doelstelling en programma (veiligheid en vertrouwen)	procesbegeleider/coach: groep helpen door crisismomenten heen te komen	loods/gids: wel eigen rol en positie, doch gelijkwaardig in de groep	evaluator en transferbegeleider
Leiderschapstijl:	directief	directief, overtuigend	overtuigend en participierend	participerend, delegerend	overtuigend, delegerend
Interventie op niveau:	inhouds-, procedure- en contextniveau	inhouds- en procedureniveau	<i>Controlefase:</i> interactieniveau <i>Affectiefase:</i> bestaansniveau	bestaansniveau	interactie- en bestaansniveau, contextniveau
Voorbeelden van interventies op niveau:	<i>Inhoudsniveau:</i> doel verhelderen, resultaat bepalen, thema's vastleggen <i>Procedureniveau:</i> agenda opstellen, tijdspad aangeven, werkstructuur aangeven <i>Contextniveau:</i> afbakenen naar de context, invloed context onderkennen, remedies ten aanzien van contextinvloeden benoemen	<i>Inhoudsniveau</i> doelen aanhalen, resultaten benoemen, luisteren, samenvatten, thematiseren, informatie geven <i>Procedureniveau</i> agenda bieden, regels voor participatie geven, grenzen stellen, inbrengen van werkvormen, onzichtbare interventies	<i>Interactieniveau:</i> rollen en posities ter sprake brengen, herkenning vragen, zorg delen, metacommunicatie, kritiek bespreekbaar maken, groepsklimaat benoemen <i>Bestaansniveau:</i> doorvragen naar ervaring, zelfonthulling, erkenning geven, functionele stiltes, onderlinge feedback stimuleren, confronteren	<i>Bestaansniveau:</i> erkenning geven voor competenties en identiteit, waardering van commitment en loyaliteit, vragen naar persoonlijke behoeftes en persoonlijke ervaringen, onderlinge feedback stimuleren, confronteren	<i>Interactieniveau:</i> terugblikken op onderlinge relaties, ervaren sfeer verwoorden, laatste feedback aan elkaar geven <i>Bestaansniveau:</i> persoonlijke betekenis afscheid verwoorden, betekenis van de groep helpen verwoorden <i>Contextniveau:</i> context in het vizier brengen, verbinden met de buitenwereld, transfer leerrendement bevorderen

Figuur 10. Totaaloverzicht matrix integrale procesbegeleiding van groepen.

6. Bruikbaarheid van de matrix bij het werken met groepen

In het voorafgaande stelde ik dat de matrix in diverse opzichten bruikbaar is. Allereerst een korte uitleg over de matrix als zodanig. Wanneer men van links naar rechts kijkt, kan men per dimensie zien hoe deze dimensie evolueert over de gehele lijn van de groepsontwikkeling. Dat betekent dat:

- het basisthema voor de deelnemers tijdens de groepsontwikkeling als volgt evolueert: inclusie → controle → affectie → commitment → exclusie/transfer;
- de rol van de werker tijdens de groepsontwikkeling als volgt evolueert: diagnosticus/ontwerper → stuurman/regisseur → coach → leids/gids → evaluator/transferbegeleider;
- de leiderschapsstijl met de groepsontwikkeling als volgt evolueert: directief → directief/overtuigend → overtuigend/participerend → delegerend → overtuigend/delegerend;
- de niveaus en interventies tijdens de groepsontwikkeling op de volgende wijze evolueren: inhoud/procedure/context → inhoud/procedure → interactie/bestaan → bestaan → interactie/bestaan/context.

Kijkt men van boven naar beneden, dan kan men per fase van groepsontwikkeling bij alle opeenvolgende dimensies zien hoe deze in die betreffende fase vorm krijgen.

- *Voorfase*: basisthema inclusie → rol diagnosticus/ontwerper → directieve leiderschapsstijl → hoofdaccent niveau en interventie: inhoud, procedure en context.
- *Oriëntatiefase*: basisthema inclusie → rol stuurman/regisseur → directieve en overtuigende stijl → hoofdaccent niveau en interventie: inhoud, procedure.

Voorts is de matrix een bruikbaar instrument gebleken om groepen in kaart te brengen volgens de stappen:

- *Analyseren*
Vanuit de matrix wordt gekeken naar de herkenbaarheid van de geschetste processen. Daarbij kunnen vragen gelden als:
 - Zijn de fenomenen uit de betreffende fase van groepsontwikkeling herkenbaar?

- Welke signalen kunnen we bij de deelnemers waarnemen die blijk geven van het betreffende basisthema?
 - Past de rol die de werker aanneemt bij de fase van groepsontwikkeling?
 - Hoe verhoudt de leiderschapsstijl zich tot de fase van groepsontwikkeling?
 - Op welk niveau vinden interventies plaats en wat zijn daarvan de effecten als men de fase van groepsontwikkeling in acht neemt?
- *Interveniëren*
- Hier staat centraal hoe men vanuit de matrix bezien het intervensiëren vanuit de matrix gestalte kan (gaan) geven. Men kan dan ingaan op vragen als:
- Wat voor betekenis heeft dit basisthema voor het intervensiëren van de werker?
 - Hoe kan de rol van de werker via concreet rolgedrag gestalte krijgen?
 - Wat betekent de gekozen leiderschapsstijl vooral bij het concreet intervensiëren tijdens deze fase?
 - Welke concrete interventies kunnen we op de onderscheiden niveaus doen?
- *Reflecteren*
- Ook hier gelden enkele vragen om terug te blikken:
- Hoe hebben onze interventies effect gehad op het omgaan met het basisthema?
 - Verhielden de gekozen rol en het rolgedrag van de werker zich op de juiste wijze ten opzichte van de groepsontwikkeling?
 - Was de gekozen leiderschapsstijl effectief en welke accenten zijn gelegd of achterwege gelaten?
 - Hoe reageerde de groep op de gekozen interventies; sloot de niveaukeuze aan bij de groep?

7. Samenvatting

In dit artikel heb ik een model voor integrale procesbegeleiding van groepen beschreven. Integrale procesbegeleiding van groepen heb ik daarbij als volgt gedefinieerd:

Integrale procesbegeleiding van groepen behelst een werkwijze waarbij afzonderlijke in de theorie beschreven fenomenen bij het begeleiden van groepen in hun onderlinge samenhang worden gebracht en gebruikt bij het aansturen van het groepsproces en de daarbij horende groepsdynamieken. Kern van de integrale benadering is dat er gewerkt wordt vanuit een overallview waarbij de beschreven fenomenen in hun onderlinge dynamiek worden geplaatst en tot eenheid worden gemaakt.

Het door mij ontworpen model van integrale procesbegeleiding van groepen heb ik vervolgens gevisualiseerd in een matrix. Deze matrix heb ik eerst per fase van groepsontwikkeling uitgewerkt, gezien vanuit een lineair denkkader. Daarna volgde een totaaloverzicht.

De matrix bevat een horizontale as (de groepsontwikkeling) en een verticale as (daarmee samenhangende fenomenen). Inhoudelijk legt de matrix een verbinding tussen de vijf fasen van groepsontwikkeling (voorfase, oriëntatiefase, controle- en affectiefase, autonome groep, afsluitingsfase) en:

- betekenis voor de deelnemer;
- rol van de groepswerker bij de fase;
- de geëigende leiderschapstijl bij de fasen;
- het gewenste niveau van interveniëren bij de fase;
- aan de fase gekoppelde concrete interventies van de werker per niveau.

Daarna kwam de bruikbaarheid van de matrix aan de orde. Daarbij werd beschreven dat men zowel vanuit de horizontale als verticale as kan kijken naar de groepsontwikkeling en de daarmee samenhangende fenomenen.

Ten slotte werd beschreven hoe de matrix in drie stappen kan worden gebruikt. Deze zijn: analyseren → interveniëren → reflecteren.

Literatuur

- Goossens, W. (2004). De binnenwereld van de groepswerker in interactie met de groep (C2120). In: Remmerswaal, J. e.a. (1996). *Werken Leren en Leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Remmerswaal, J. (2003). *Handboek Groepsdynamica* (6e dr.). Soest: Nelissen.
- Remmerswaal, J. (1997). *Begeleiden van groepen, Groepsdynamica in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Riet, N. van (2001). *Groepswerk in het maatschappelijk werk* (8e dr.). Assen: Van Gorcum.

INTEGRALE PROCESBEGELEIDING VAN GROEPEN