

Een basismodel voor groeps- en t

INTEGRALE PRO
VAN GROEPEN

TEAMCOACHING

Van het enkelvoudig coachen van groepen moeten we eigenlijk af. Want wie bijvoorbeeld alleen maar kijkt naar de communicatieprocessen in een groep, zonder oog voor de context waarin groepsactiviteiten plaatsvinden, mist wezenlijke informatie. In plaats van de enkelvoudige aanpak kiezen we voor de Integrale Procesbegeleiding van Groepen, het IPG-model. Met dit groepsdynamisch model kunt u complexe groepsdynamieken, -fenomenen en -processen in hun onderlinge samenhang doorgronden en begeleiden.

Het IPG-model is een groepsdynamisch model dat een kader biedt om de agogische cyclus van het begeleiden van groepen (observatie analyse doelbepaling strategie kiezen interveniëren evalueren & reflecteren) in te vullen. Kern van deze integrale benadering is dat er gewerkt wordt vanuit een *overallview*, waarbij de afzonderlijke groepsdynamische fenomenen in hun onderlinge dynamiek worden geplaatst en tot eenheid gemaakt.

Het IPG-model zoekt een samenhang tussen de volgende vier kernelementen:

1. groepsontwikkeling,
2. (communicatie)niveaus,
3. leiderschap,
4. context van de groep.

Groepsontwikkeling

Het eerste kernelement, de ontwikkeling van een groep, onderscheidt een aantal grondpatronen die zich voordoen als opeenvolgende fasen van groepsontwikkeling. Lineair gezien zijn er: de voorfase van de groep, de oriëntatiefase, de machtsfase, de affectiefase, de autonome groep en de afsluitingsfase. In elke fase spelen specifieke groepsfeno-

menen en thema's. Zo omvat de *voorfase* alle processen die bij de (toekomstige) deelnemer aanwezig zijn voordat de groep bij elkaar komt. De polariteit 'hoop en vrees' c.q. 'aarzeling en uitdaging' is een belangrijk ervaringsgegeven voor de deelnemer: wil ik wel of niet hierbij betrokken zijn?, en: wat daagt mij uit aan deze groep en waarover aarzel ik nog? Voormalige groepservaringen krijgen betekenis omdat de deelnemer deze koppelt aan de toekomstige groep. In de *oriëntatiefase* ontmoeten de deelnemers elkaar daadwerkelijk. In deze fase oriënteren deelnemers zich op de andere deelnemers, de groepsactiviteiten en werkwijze. Centrale thematiek is het ontwikkelen van een taak- en werkstructuur, en een klimaat van veiligheid en vertrouwen. In de *machtsfase* - ik noem dit liever *invloedsfase* - staan de onderlinge machtsverhoudingen en onderlinge invloed centraal. Het thema is vaak de wijze waarop de invloedsverdeling wordt gereguleerd in de groep. Tijdens de *affectiefase* gaat het om de persoonlijke betrekkingen. Daar waar in de machtsfase de invloedsverdeling centraal

CESBEGELEIDING

staat, komen nu de affectieve relaties en de openheid daarover in de aandacht. In deze fase gaan fenomenen op het gebied van sympathie en antipathie spelen, persoonlijke betrokkenheid tegenover formele omgang, en afstand tegenover nabijheid.

De *autonome groep* heeft als kernthema commitment. De groep is zelfstandig doch zal een antwoord moeten geven op de vraag hoe men commitment aan elkaar of de organisatie blijft garanderen.

Ten slotte draait het tijdens de *afsluitingsfase* om het evalueren (proces en productevaluatie), afscheid nemen (emotioneel losraken van elkaar), en transfer en borging van het behaalde resultaat. Want goed afsluiten is net zo belangrijk als goed beginnen.

Bij het coachen van groepsontwikkeling heeft de groepscoach oog voor de volgende twee hoofdaspecten:

1. fenomenen die kenmerkend zijn voor de te onderscheiden fasen;
2. transitie tussen de te onderscheiden fasen.

Coachen van fenomenen komt vooral neer op het ondersteunen van de groep om zelf een aantal relevante fenomenen te bewerken. Voorbeelden hiervan zijn: het vinden van een werkstructuur in de oriëntatiefase (de *wat* en *hoe*-vraag), het bespreekbaar maken van de gevestigde rolpatronen en invloedslijnen tijdens de machtsfase en de voorwaarden voor een goede afsluiting, transfer en borging concretiseren bij de afsluitingsfasen.

Het coachen van de groep bij het maken van overgangen tussen de onderscheiden fasen is van wezenlijk belang. Zo helpt de groepscoach deelnemers om de overgang te maken van de *voorfase* naar de *oriënta-*

tiefase: wat heeft er in de voorfase gespeeld dat van invloed is in de oriëntatiefase? Dit is ook een manier om de context van de deelnemers in de groepscoaching te trekken. Als de werkstructuur is gevormd, verlegt de coach de aandacht van de groep naar de invloedslijnen in de groep. 'Het is nu georganiseerd, maar zijn we ook tevreden met ieders invloed?' Bij de afsluiting van de groep kan het belangrijk zijn onafgemaakte zaken uit te spreken: wat is er blijven liggen en hoe kan dit verder worden opgepakt? En het is belangrijk om het leerrendement te markeren en de transfer van het gebruik hiervan te bevorderen in een volgende groep.

Communicatieniveaus

Het tweede kernelement, communicatie in groepen, valt beter te begrijpen als we deze ordenen op een aantal niveaus. Remmerswaal (2008) ontwikkelde een theorie over communicatieniveaus in groepen die recht doet aan de complexe en gedifferentieerde werkelijkheid van een groep. In zijn theorie over communicatieniveaus heeft hij groepsdynamische inzichten gekoppeld aan inzichten vanuit de systeem- en communicatietheorie. Het IPG-model volgt de indeling van de eerste vijf communicatieniveaus van Remmerswaal:

1. Het inhoudsniveau. Het *wat* staat centraal: de groep communiceert over het werk, de doelstelling, de taak, het beoogde eindresultaat, de centrale gespreksthemas, de inhoudelijke onderwerpen.
2. Het procedureniveau. Het *hoe* staat centraal: de groep communiceert over de werkwijze, de agenda, het tijdsplan, de werkvormen, de besluitvormings-



*Ijsberg als metafoor
voor communicatieniveaus*



- procedures.
3. Het interactieniveau. Wat er *tussen* de deelnemers gebeurt, staat centraal: het groepsklimaat, de onderlinge betrekkingen, de affectieve verbanden, de rolverdeling, de groepscohesie, de invloedsverdeling.
 4. Het bestaansniveau. De *binnenwereld* van het groepslid dringt door in de communicatie: het individuele proces, de persoonlijke identiteit, de persoonlijke ervaringen, de sturende overtuigingen en het zelfbeeld, persoonlijke emoties. Het centrale thema is erkenning krijgen voor je deelname, bijdrage, identiteit en mogelijke schaduwkanten.
 5. Het contextniveau. De invloeden van de *buitenwereld* worden zichtbaar in de communicatie van de groep: invloed van organisatie (onderdelen), voormalige groepservaringen, maatschappelijke invloeden, man-vrouwsocialisatie, aanwezige afwezigen (personen die niet feitelijk aanwezig zijn, maar wel grote invloed uitoefenen), gezinssysteem, sociale netwerk, bredere sociale omgeving, historisch sociale laag, ideologische variabelen, maatschappelijke tendensen en ontwikkelingen, globalisering, multiculturaliteit.

Om bovengenoemde indeling van communicatieniveaus te verhelderen, gebruik ik vaak de metafoor van een ijsberg. Het inhouds- en procedureniveau is dan het zichtbare en waarneembare gedrag dat zich boven de waterspiegel bevindt. Het interactieniveau en het bestaansniveau bewegen zich onder de waterspiegel. Het contextniveau is de zee waarin de ijsberg zich bevindt.

Elk niveau van Remmerswaal stuurt een bepaald segment van het communicatieproces in de groep aan. Als de groepscoach een beeld heeft van de groepscommunicatie kan hij ervoor kiezen op een bepaald niveau te gaan coachen. Van de keuze voor een bepaald communicatieniveau gaat ook een bepaalde sturing of beïnvloeding uit. Enkele grondlijnen waarop de coaching per communicatieniveau gericht kan zijn:

- Coachen op *inhoudsniveau* ondersteunt de groep bij: verhelderen van informatie, opzoeken van benodigde informatie, interpunctieproblematiek ontwarren, doel en resultaat bepalen, missie vaststellen, inhoudelijke probleemverheldering.
- Coachen op *procedureniveau* ondersteunt bij: verhelderen van werkprocedures, agendering (omvang, volgorde, status, enzovoort), tijdsplan, vastleggen formele rollen, gebruik van werkvormen, werkwijze.
- Coachen op *interactieniveau* ondersteunt bij: bespreekbaar maken van het groepsklimaat, onderlinge verhoudingen en betrekkingen, relaties en posities, interactiepatronen, groepsnormen, groepsdruk (conformisme), leiderschap (formeel en informeel), bevorderen herkenning, metacommunicatie.
- Coachen op *bestaansniveau* ondersteunt bij: zelfonthulling, persoonlijke ervaringen, eigen blokkades, behoeften aan erkenning zichtbaar maken (aanwezigheid, bijdrage, persoonlijke identiteit, schaduwkanten), bespreekbaar maken zelfbeeld of sturende overtuigingen, aarzelingen of vrees.
- Coachen op *contextniveau* ondersteunt

bij: bewustwording van de invloed uit de context, activeren van de eigen context, afwezige aanwezigen in beeld brengen, diversiteit bespreekbaar maken.

Leiderschap

Over het derde kernelement in het IPG-model – leiderschap in groepen – bestaat een reeks theorieën: als functie van de groep (1) – als eigenschap van de leider (2) – en als situationeel leiderschap (3). De theorie van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard, zegt dat niet één bepaalde stijl zaligmakend en juist is. Situationeel leiderschap gaat ervan uit dat de situatie van de groep de leiderschapsstijl bepaalt. In de keuze van de leiderschapsstijl speelt een aantal factoren een rol: de fase van groepsontwikkeling, taakbekwaamheid (competentie en motivatie van de groepsleden), ontwikkelingsniveau van de individuele groepsleden, type groep, het tijdsplan, type organisatie en eigen ontwikkeling professionaal. Situationeel leiderschap gaat uit van vier leiderschapsstijlen:

1. De *directieve stijl* is sterk taakgericht en weinig relatiegericht. De stijl is vooral geëigend als de groep nog niet bekwaam genoeg is om de taken uit te voeren. Ook in crisismomenten of bij ambivalente motivatie is dit een bruikbare stijl. De valkuilen zijn een hoge afhankelijkheid die de groepsleden hebben van de leider en de geringe groepsontwikkeling als gevolg hiervan.
2. De *overtuigende stijl*. Deze stijl gaat uit van een hoge taakgerichtheid en een hoge relatiegerichtheid. De stijl inspireert groepsleden om de beoogde



- doelstellingen te realiseren. De valkuil van deze stijl betreft een overmatig gebruik van interactie en overleg.
3. De *participerende stijl*. Bij deze stijl staan de menselijke relaties en omgang centraal. Hij kenmerkt zich door een lage taakgerichtheid en een hoge relatiegerichtheid. De aandacht richt zich op de onderlinge betrekkingen, de omgangsvormen en het bevorderen van een groepsklimaat. Er wordt op taakniveau echter weinig van de groepsleden geëist waardoor de resultaten beperkt zullen blijven en beoogde doelstellingen niet worden gehaald.
 4. De *delegerende stijl* begeleidt op afstand met aanwijzingen en procedures rond werkwijzen. Deze stijl is geëigend bij een groep met een hoge motivatie en taakbekwaamheid. Valkuil is dat deze stijl in relationeel opzicht als afstandelijk en procedureel wordt ervaren.

Afgeleid van deze vier leiderschapsstijlen gaan we bij het IPG-model uit van vier coachstijlen: instruerend coachen (= boven), ondersteunend coachen (= naast), invoe-gend coachen (= in) en terugtreidend coachen (= buiten). Het voert echter te ver om in het kader van dit artikel de terminologie van deze coachstijlen verder uit te werken.

De groepscoach zelf geeft zijn stijl richting naar de situatie van de groep. Dat betekent dat hij zich bij de keuze van zijn coachstijl onder andere afvraagt: welke stijl past het beste bij de groepsontwikkeling die ik zie? Waar ligt het accent in de communicatie en welke veranderingen kan ik door een andere stijl te hanteren, bewerkstelligen? Uiteraard

is de coachstijl een dynamisch gegeven. Het is belangrijk om met de coachstijl te variëren naar gelang de coachactiviteiten daarom vragen.

Context van de groep

Het vierde kernelement van het IPG-model is de context van de groep als het kader waarin de groepsactiviteiten plaatsvinden. Ik noem een aantal aspecten van de context dat van invloed is op de groep:

- de organisatie of het bedrijf. Denk hierbij aan organisatiestructuur, organisatieontwikkeling, missie;
- de opdracht aan de groep, de noodzaak van de groepsactiviteiten;
- de soort of type groep. Toegesplitst op coaching: gaat het om managementcoaching, teamcoaching, projectcoaching, leerprocescoaching, persoonlijk–professionele coaching of re-integratiecoaching;
- de positionering van de coach. Gaat het om een interne of externe coach, en welke basispositie heeft hij (coachen van organisatie naar groep, coachen van groep naar organisatie of coachen op organisatie en groep).

De voornaamste activiteit van de groepscoach in dit geval, is dat hij helder zicht krijgt op de organisatie of het bedrijf, en de vraag of opdracht. Hierbij komen vragen aan de orde als: wat speelt er aan organisatieontwikkeling? Welke invloed hebben de organisatiestructuur en –cultuur op de groep en de coachvraag? Wat zijn de beoogde resultaten van de groepscoaching? Wat is de rol van de opdrachtgever? Heeft de opdrachtgever

dezelfde agenda als de groep waarvoor de coaching is bedoeld? Wat is mijn eigen positie als groepscoach in dit proces? Tijdens het proces van coachen is de groepscoach gericht op de interventies die reeds eerder bij het contextniveau zijn genoemd.

Met deze uiteenzetting van het IPG-model bied ik een handreiking om groepen en teams op een integrale wijze te coachen, omdat complexe groepsdynamieken en –processen om meer vragen dan een enkelvoudige benadering.

Wim Goossens (1959) is als expertdocent verbonden aan de Hogeschool Zuyd, Faculteit Sociale Studies, waar hij onder andere kartrekker is van het 'Netwerk Coachen in didactisch perspectief'. Als freelancer ontwerpt hij opleidingsprogramma's, trainingen en workshops op het gebied van groepswork en groepsdynamica voor diverse landelijke koepelorganisaties en opleidingen. In de afgelopen jaren zijn diverse publicaties van zijn hand verschenen.

Literatuur

Goossens, W. (2004). *Integrale Procesbegeleiding van Groepen, Serie Werken Leren en Leven met Groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Goossens, W. (1999 – 2009): diverse lezingen, workshops, hand outs op het gebied van Groepsdynamica en IPG (o.m. Europees Instituut, 2008 en 2009, en Learning Lane, 2008).

Goossens, W. en J. Remmerswaal (2008). *Europees Instituut, Studiegids leergang groepscoaching*.

Remmerswaal, J. (2008). *Handboek Groepsdynamica*. Barneveld: Nelissen.

Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van Groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.