

Inhoud

	Voorwoord	5
	Begeleiden van groepen: een procesmatige benadering	21
1	De procesmatige benadering van groepen	21
2	Een schets van groepsontwikkeling	25
2.1	Voorfase	26
2.2	Beginfase	26
2.3	Middenfase	27
2.4	Fase als autonome groep	28
2.5	Afsluitingsfase	29
3	Overzicht van het procesverloop bij groepsontwikkeling	29
4	Overzicht van aandachtspunten voor de begeleider per fase	34
5	Niveaus van groepsfunctioneren	38
5.1	Inhoud en betrekking	39
5.2	Taak en proces	39
5.3	Inhoudsniveau	41
5.4	Procedureniveau	41
5.5	Interactieniveau	43
5.6	Bestaansniveau	43
5.7	Contextniveau	45
6	Situationeel leiderschap	48
7	Integrale procesbegeleiding	49
7.1	De voorfase	50
7.2	De beginfase	53
7.3	De middenfase	56
7.4	Fase als autonome groep	59
7.5	Afsluitingsfase	61
7.6	Totaaloverzicht integrale procesbegeleiding	64
	Literatuur	67

45 THEMA'S OP ALFABETISCHE VOLGORDE

I	Beginfase	71
I.1	De beginnende groep (eerste fase van groepsontwikkeling)	72
I.2	Taakniveau en sociaalemotioneel niveau	72
I.3	Extern systeem en intern systeem	72
I.4	Behoeftte aan duidelijkheid	73
I.5	Stereotypering	74
I.6	Pseudo-interactie	75
I.7	De taakstructuur van de groep	76
I.8	Bijdrage van de groepsbegeleider bij beginnende groepen	77
I.8.1	Van individuele verwachtingen naar een gemeenschappelijke gerichtheid	77
I.8.2	Van beleidsplan naar strategie	78
I.8.3	Presentatie van het beleidsplan	78
I.8.4	Het oorspronkelijke plan vertalen naar een eigen plan	79
I.9	Groepsprocedures	80
I.10	De taak van de groepsbegeleider tijdens de eerste fase	81
I.10.1	Praktijkvragen	82
I.11	Fenomenen in de eerste fase	84
I.11.1	Nieuwe groepen	84
I.11.2	Nieuwe leden in de groep	85
I.11.3	Perspectief op volgende fasen	85
	Literatuur	86
2	Besluitvorming	87
2.1	Enkele besluitvormingsmanieren	87
2.2	Wanneer is het wenselijk dat een besluit door de hele groep genomen wordt?	88
2.3	De afzonderlijke stappen van besluitvorming op basis van overeenstemming	89
2.4	Probleemgebieden	91
2.5	Checklist bij besluitvorming en probleemoplossing in groepen	92
3	Bestaansniveau	95
3.1	Bestaansniveau: de behoefte aan erkenning	95
3.2	Opbouw van identiteit en anderen	95
3.3	Basisbehoefte aan erkenning	96

3.4	Werk aan het zelfbeeld	96
3.4.1	Drie vormen van erkenning	97
3.4.2	Erkenning en de derde fase van groepsontwikkeling	97
3.5	Andere thema's op bestaansniveau	98
3.6	Twee polariteiten op bestaansniveau	98
3.6.1	De polariteit tussen autonomie en verbondenheid	98
3.6.2	De polariteit tussen stabiliteit en verandering	99
3.7	Bestaansniveau: vier vormen van angst	99
3.7.1	Dynamisch evenwicht	99
3.7.2	Paradoxen van het bestaan	101
	Literatuur	101
4	Coalitievorming	102
4.1	Wat is een coalitie?	102
4.2	Theorie en onderzoek over coalities	103
4.2.1	De minimalebrontheorie (minimal resource theory)	103
4.2.2	De anticompetitietheorie (anticompetitive theory)	103
4.3	Samenvatting	103
5	Cobegeleiding	105
5.1	Functionele samenwerking	105
5.2	Behoeften van cobegeleiders	106
5.3	Organisatorische motieven voor cobegeleiding	106
5.4	Voordelen van cobegeleiding	109
5.5	Valkuilen van cobegeleiding	110
5.6	Vorbereiding op cobegeleiding	112
	Literatuur	114
6	Cohesie	115
6.1	Het cement tussen de groepsleden	115
6.2	Cohesieve krachten	116
6.2.1	Cohesie als eenheid: interpersoonlijke en sociale attractie	116
6.2.2	Cohesie als multidimensionaal verschijnsel	117
6.3	De oorsprong van cohesie	117
6.3.1	De minimale groepssituatie	118
6.3.2	Mogelijke redenen voor cohesie	118
6.3.3	Andere determinanten van cohesie	119
6.4	Consequenties van cohesie	120
6.4.1	Conformiteit en uniformiteit	121
6.4.2	Weerstand tegen verandering	121
6.5	Samenvatting	121
	Literatuur	121

7	Communicatie	123
7.1	Communicatie	123
7.2	Pragmatische aspecten van communicatie	124
7.3	Diskwalificaties	125
7.4	Paradoxen en dubbele bindingen	125
7.5	Storingen in de communicatie	126
7.6	Het betrekkingniveau	127
7.6.2	Zelfomschrijving en relatiedefinitie	127
7.6.3	Drie reactiemogelijkheden	128
7.7	Communiceren met elkaar	129
7.8	Niet-defensieve communicatie	129
7.9	Communicatiepatronen in groepen	131
7.10	Analyse van de interactie	132
7.10.1	De categorieën van Bales	133
	Literatuur	135
8	Competentiegericht leren en opleiden	136
	<i>Guido van Erven</i>	
8.1	In een paar stappen door de tijd	136
8.2	Het competentiebeprip in vele verschijningsvormen	137
8.3	Competenties nader gedefinieerd	138
8.4	Kenmerken competentiegericht leren en opleiden	139
8.5	Is competentiegericht leren en opleiden (n)iets nieuws?	140
	Literatuur	141
9	Conflicthantering	142
9.1	Wat is een conflict?	142
9.2	Stijlen van conflicthantering	144
9.3	Situationeel conflictmanagement	146
9.4	Fasen in conflictverloop	147
9.5	Conflictstijlen in groepen	151
	Literatuur	153
10	Crisisinterventie	154
10.1	Wat is een crisis?	154
10.2	Traumatische ervaringen	155
10.3	Crisisverloop: tussen ontkenning en herbeleving	156
10.4	Crisisinterventie bij hulpverleningsdiensten	157
10.4.1	Critical incident stress management	157
	Literatuur	161

II	Feedback	163
II.1	Wat bij feedback verondersteld wordt	164
II.2	Regels voor feedback	165
II.3	Het Johari-raam	166
II.4	Feedback in een breder perspectief	168
II.4.1	Feedback in de cybernetica	168
II.5	Negatieve en positieve feedback	169
II.5.1	Feedbackstadia	169
II.5.2	Risico's van verstarring en van chaos	169
II.6	Negatieve en positieve feedback in groepen	170
II.6.1	Feedback en leiderschapstijlen	170
II.6.3	Nogmaals: interpersoonlijke feedback	170
II.7	Enkele effecten van feedback	171
II.7.1	Feedback en solidarisering	171
II.8	Feedback op groepsniveau	172
II.8.1	De vier stadia in groepen	172
12	Functionele rollen	174
12.1	Groepsgedrag: functionele rollen in groepen	174
	Literatuur	176
13	Groepsdynamica	177
13.1	De wieg van de groepsdynamica in Europa	177
13.2	De opkomst van de groepsdynamica in Amerika	178
13.3	Hoofdstromingen in de groepsdynamica	180
13.3.1	De interactietheorie	180
13.3.2	De systeembenadering en de veldtheorie	181
13.3.3	Benaderingen uit de sociale psychologie	183
13.3.4	De psychoanalytische benadering	184
13.3.5	Humanistische benaderingen	184
13.3.6	Organisatieontwikkeling	185
13.4	Tot besluit	186
	Literatuur	187
14	Groepsnormen	189
14.1	Groepsnormen	189
14.2	Uniformiteit en conformiteit	190
14.2.1	Factoren die de neiging tot conformiteit versterken	190
14.2.2	Redenen voor conformiteit	191
14.2.3	Functies van conformiteit	191
14.3	Een nadere definitie van groepsnormen	191
14.3.1	Verschil tussen normen en rollen	192

14.3.2	Drie onderscheidingen	192
14.3.3	Functies van groepsnormen	193
14.4	Conformiteit en sociale invloed	194
14.5	De regulerende werking van normen	194
14.6	Tot besluit	195
	Literatuur	195
15	Groepsontwikkeling	196
15.1	Het basismodel van Tuckman	197
15.1.1	De opeenvolging van fasen: lineair of cyclisch	198
15.1.2	Ontwikkelingstaken	199
15.1.3	Lineair én cyclisch	199
15.2	Overeenkomst met de ontwikkeling van het individu	200
15.2.1	De vijf basisassumpties van Bion	200
15.2.2	Mogelijke volgorde in de basisassumpties?	201
	Literatuur	202
16	Groepsontwikkeling in therapiegroepen	203
16.1	Het ontwikkelingsmodel van Levine	203
16.1.1	Crises in groepen	204
16.2	De parallelfase	204
16.3	De autoriteitscrisis	206
16.4	De opnemingsfase	207
16.5	De intimiteitscrisis	209
16.6	De wederkerigheidsfase	210
16.7	De separatiecrisis en de eindfase	212
16.8	Besluit	213
	Literatuur	213
17	Groepsontwikkeling in taakgroepen en in trainingsgroepen	215
17.1	Fasen in een taakgerichte groep	215
17.1.1	Het BOB-model	216
17.2	Fasen in een trainingsgroep	217
17.2.1	De gezagsfase (fase van afhankelijkheid en gezagsrelaties)	218
17.2.2	De persoonlijke fase (fase van wederzijdse betrokkenheid en persoonlijke relaties)	218
17.3	Vergelijking tussen taakgroepen en trainingsgroepen	219
	Literatuur	223

18	Groepsvorming	224
18.1	De rol van de groepsbegeleider bij groepsvorming	224
18.2	Van behoefte tot formulering van het probleem	225
18.3	Aspecten van een beleidsplan: de functie, de opzet en de bevoegdheden van de groep	227
18.4	De rol van de begeleider als beleidsadviseur: zijn interventiemethoden	229
18.5	De positie van de groepsbegeleider als beleidsadviseur	231
18.5.1	Notities over het adviesgesprek	231
18.5.2	Praktijkvragen	233
	Literatuur	234
19	Groepswerk	235
19.1	Plaatsbepaling vanuit het beroepsbeeld	235
19.2	Individu en omgeving	236
19.3	Groepsmaatschappelijk werk nader gedefinieerd	236
19.3.1	Motieven om groepsmaatschappelijk werk te doen	237
19.4	Indicaties en contra-indicaties voor groepsmaatschappelijk werk	238
19.5	Groepmaatschappelijk werk in relatie tot groepstherapie en groepstrainingen	239
19.5.1	De maatschappelijkwerkgroep	240
19.5.2	De therapiegroep	240
19.5.3	De trainingsgroep	241
	Literatuur	241
20	Grote groepen	244
20.1	Large group interventions	244
20.2	Kritische succesfactoren	245
20.2.1	Participatie	245
20.2.2	Snel evoluerende organisaties	246
20.2.3	Succescondities	246
20.3	Interactie	246
20.4	Taakaspecten en sociaalemotionele aspecten	247
20.5	Interactieniveau	247
20.6	Bestaansniveau	248
20.7	Twaalf methoden voor interventies in grote groepen	249
	Literatuur	251
21	Interventies	253
21.1	Taakgerichte interventies	253

21.1.1	Presentatie van het plan bij het begin van de groep	253
21.1.2	Inventarisatie bij groepsleden aan het begin van de groep	254
21.1.3	Omgaan met dominante groepsleden en zwijgers	254
21.1.4	Checken van ieders reactie	255
21.1.5	Geven van een samenvatting	255
21.2	Groepsgerichte interventies	255
21.2.1	Aandacht voor het functioneren van de groep	255
21.2.2	Modelfunctie van de groepsbegeleider	256
21.2.3	Uitdrukken van gevoelservaringen	256
21.2.4	Oriëntatie op emotionele stellingnamen van groepsleden	256
21.3	Persoonsgerichte interventies	257
21.3.1	Afstemming op het procesverloop van de groep en de groepsleden	257
22	Krachtenveldanalyse	259
22.1	Krachtenveldanalyse	259
22.1.1	Stapsgewijze weergave van de analyse	259
22.2	Sterkte- en zwakteanalyse op groeps- of teamniveau	262
22.2.1	Een model voor strategievorming	262
	Literatuur	264
23	Leiderschap	265
23.1	Leiderschapsstijlen	265
23.1.1	De autoritaire leiderschapsstijl	265
23.1.2	De laissez faire-leiderschapsstijl	266
23.1.3	De democratische leiderschapsstijl	267
23.1.4	Leiding door de groep zelf	268
23.2	Fundamentele leiderschapsdimensies	269
23.2.1	Taakgerichtheid en relatiegerichtheid	271
23.3	Situationeel leiderschap	274
23.3.1	Verbanden tussen competentieniveau en leiderschapsstijl	275
23.3.2	Verbanden met groepsniveaus en groepsontwikkeling	276
	Literatuur	276
24	Middenfase	277
24.1	Het groepsfunctioneren in de tweede fase van groepsontwikkeling	278
24.2	Behoeftte aan emotionele betrokkenheid in de groep	278
24.2.1	Vragen rond het eigen functioneren als groep	278

24.2.2	Gevoelens van sympathie en antipathie	279
24.3	Collectieve verdedigingsmechanismen	279
24.3.1	Twee reactiewijzen	279
24.3.2	Sympathie	280
24.3.3	Solidariteit	280
24.4	Verbale interactie in de middenfase	280
24.5	Voorlopig relatiepatroon	281
24.5.1	Voor- en tegenstanders van diepere verbondenheid	281
24.5.2	Differentiatie in de relaties	282
24.6	Het relatiepatroon in de groep	282
24.6.1	Tot de groep behoren	283
24.6.2	De groep als samenhangende functionele eenheid	283
24.7	Ondersteuning van het groepsfunctioneren als hoofdthema van de tweede fase	283
24.7.1	Kernproblematiek van deze fase	284
24.7.2	Zoeken naar aanvaardbare omgangsvormen	284
24.7.3	Van een algemene strategie naar werkbare omgangs- vormen	285
24.7.4	Evalueren	287
24.8	De rol van de begeleider tijdens de tweede fase van groepsontwikkeling	288
24.8.1	Groepsgericht leidinggeven	288
24.8.2	Zich naast de groep opstellen	289
24.8.3	Hoofdaandacht voor de groepsinteractie	289
24.8.4	Praktijkvragen	289
24.9	Het open groepsklimaat (de latere middenfase)	290
24.9.1	Twee reactiewijzen	290
24.9.2	Nieuwe integratie	291
24.9.3	Kernthema's en kernconflicten	291
24.9.4	Biografische verkenningen en maatschappelijke context	292
24.9.5	Toename onderlinge solidariteit	293
25	Outdoormethoden	294
25.1	Outdoor als context voor ervaringsleren	294
25.2	Outward Bound	294
25.3	De evolutie van begeleidingsmodellen in Noord- Amerika	295
25.4	De ontwikkeling van begeleidingsmodellen in Nederland en België	298
25.4.1	Nederlandse en Vlaamse varianten	298
25.4.2	Het actie-reflectiemodel in Nederland en Vlaanderen	298

25.4.3	Het reflectie-in-actiemodel in Nederland en Vlaanderen	299
25.5	Epiloog: een stand van zaken en een toekomstperspectief	300
	Literatuur	300
26	Probleemoplossing in groepen	301
26.1	Probleemoplossing in theorie	301
26.1.1	Modellen	301
26.1.2	Besluitvorming	302
26.2	Praktijkgerichte methoden voor probleemoplossing in groepen	303
26.2.1	Gesprekmethoden	303
26.2.2	Participatieve methoden	304
26.2.3	Dynamische Oordeelsvorming	304
26.2.4	Taakgericht overleg	305
26.3	Concrete adviezen voor probleemoplossing in groepen	305
26.3.1	Vorbereiding van een probleemoplossend proces	306
26.3.2	Verloop van een probleemoplossingsproces	307
26.3.3	De sfeer bij probleemoplossing	307
26.3.4	Bruikbare technieken bij probleemoplossing	307
26.3.5	Samenvatting van de concrete adviezen	308
26.4	Besluit	309
	Literatuur	309
27	Procesanalyse	311
27.1	Hulpmiddelen voor observatie en procesanalyse	311
27.2	Observatie van functionele rollen	312
27.3	Observatie van gedragsvormen	312
27.4	Leiderschap	313
27.5	Normen en waarden	315
27.6	Interactie en participatie	315
27.7	Het groepsproces	316
27.8	Besluitvorming en conflicthantering	316
27.9	Taak- en relatieprocessen	317
	Literatuur	317
28	Projectmatig werken	318
28.1	Routinematig, improviserend en projectmatig werken	318
28.2	Kenmerken van projectmatig werken	319
28.3	Voor- en nadelen van projectmatig werken	320

28.4	Projectfasering	320
28.4.1	De keuzefase	321
28.4.2	De ontwerpfase	321
28.4.3	De voorbereidingsfase	321
28.4.4	De uitvoeringsfase	322
28.4.5	De nazorgfase	322
28.5	Beheersaspecten	322
28.6	Tot slot	323
	Literatuur	324
29	Projectonderwijs	325
29.1	De groep in projectonderwijs: een medium voor het leren	325
29.1	Projectonderwijs als onderwijsvorm	326
29.2	De projectgroep in projectonderwijs	327
29.3	Het leren van, door en met de groep in projectonderwijs	327
29.4	Aansturen in projectonderwijs: een kwestie van reflectie inbouwen	329
29.4.1	Een raamwerk voor het doordacht aansturen van projectgroepen	329
29.5	Conclusie	334
	Literatuur	334
30	Soorten groepen	335
30.1	Groepstypologie	335
30.1.1	Cognitief georiënteerde groepen: 'hoofd' centraal	336
30.1.2	Belevings- en ervaringsgeoriënteerde groepen: 'hart' centraal	336
30.1.3	Gedrags- en vaardigheidsgeoriënteerde groepen: 'handen' centraal	337
30.2	Overzicht van de drie soorten groepen	338
31	Taak en proces	339
31.1	Taak- en relatieprocessen	341
	Literatuur	341
32	Teambegeleiding	342
32.1	Teambegeleiding: vorm, inhoud en doelstellingen	343
32.2	Positie en rollen van de teambegeleider	343
32.3	Spanning tussen gezamenlijke doelen en individuele behoeften	344

32.4	Gesloten teams en los-zandteams	344
32.4.1	Gesloten teams	344
32.4.2	Los-zandteams	345
32.4.3	Verschillen en overeenkomsten	345
32.5	Begeleiden van gesloten teams	346
32.5.1	Fase 1: gezamenlijke probleemverkenning en probleemdefiniëring	346
32.5.2	Fase 2: zoeken naar oplossingen	347
32.5.3	Fase 3: besluitvorming en planning	347
32.5.4	Begeleidingsstrategie bij een gesloten team	348
32.6	Begeleiden van los-zandteams	349
32.6.1	Fase 1: gezamenlijke probleemverkenning en probleemdefiniëring	350
32.6.2	Fase 2: zoeken naar oplossingen	350
32.6.3	Fase 3: besluitvorming en planning	350
32.6.4	Begeleidingsstrategie bij een los-zandteam	351
32.7	Enkele ontwikkelingen	352
	Literatuur	353
33	Teambuilding	354
33.1	Definities en doelstellingen	354
33.1.1	Effectieve teams	355
33.2	De aanpak van teambuilding	356
33.3	Motieven voor teambuilding	360
33.4	De resultaten van teambuilding	361
	Literatuur	361
34	Teamcoaching	363
34.1	Coaching als vorm van professioneel begeleiden	363
34.2	Soorten teams	364
34.3	Effectieve en minder effectieve teams	364
34.3.1	Zeven aspecten van teamfunctioneren	365
34.3.2	Het proces van teamcoaching	369
34.4	Terugblik	371
	Literatuur	371
35	Teamrollen	373
35.1	Teamroltheorie	373
35.2	Niet-geslaagde teams en teamleden zonder teamrol	376
35.3	Het ontstaan van teamrollen	377
35.4	De 'schillen' van de persoonlijkheid	377
35.5	Hoe teamrollen spreken	377

	Literatuur	379
36	Themagecentreerde interactie	380
36.1	Levend leren	381
36.2	Het ontstaan van de themagecentreerde interactie	381
36.2.1	Amerikaanse ervaringen	382
36.3	De themagecentreerde interactie als methodiek	383
36.3.1	Axioma's van themagecentreerde interactie	383
36.3.2	Postulaten	384
36.3.3	De hulpregels	384
36.4	De werkwijze van themagecentreerde interactie: het werkmiddel	385
36.5	Leiding geven aan een groep volgens themagecentreerde interactie	388
	Literatuur	388
37	Valkuilen	390
37.1	Tien valkuilen in het begeleiden van groepen	390
38	Veiligheid en vertrouwen	396
38.1	Vertrouwen als ontwikkelingsthema	396
38.2	Betrouwbaarheid en vertrouwen	397
38.2.1	Betrouwbaarheid laten zien in gedrag	398
38.3	Klimaat van vertrouwen als basis voor groepsontwikkeling	398
38.4	Stijlen van groepsbegeleiding	399
38.5	Interventies ter bevordering van veiligheid en vertrouwen	400
	Literatuur	402
39	Veranderingsprocessen	403
39.1	Lewin over geplande verandering	403
39.1.1	Verandering als wijzigen van het evenwichtsniveau	403
39.2	Verschillende soorten verandering	404
39.2.1	Verandering en transitie	405
39.3	Geplande en ongeplande verandering	405
39.3.1	Geplande verandering	405
39.3.2	Ongeplande verandering	406
39.3.3	Een vergelijking van de twee soorten verandering	407
	Literatuur	409

40	Voorfase	411
40.1	De voorfase: hoe ontstaat een groep?	411
40.2	Behoeftte aan groepsvorming binnen een sociaal systeem	411
40.3	Signalering	413
40.4	Groepsvorming in de context van organisaties	413
40.5	Groepsvorming binnen maatschappelijke context	415
40.6	Het programma van wensen	416
	Literatuur	416
41	Vooroordelen en stereotypen	417
42	Waarneming	419
43	Weerstand	425
43.1	Wat is weerstand?	425
43.2	Overlevingstrategieën en levenstechnieken	427
43.3	Omgaan met weerstand	428
43.3.1	Wat kunnen we doen aan het verminderen van weerstand?	428
43.3.2	Groepsafweer	429
43.3.3	Overzicht van afweermechanismen	430
	Literatuur	432
44	Zelfbeeld	433
	Literatuur	437
45	Zelfsturing	438
45.1	De zelfsturende of autonome groep (derde fase van groepsontwikkeling)	438
45.2	Begeleiding van het groepsproces in deze derde fase	438
45.2.1	Praktijkvragen	444
	Literatuur	445
	Register	446