

Onderwijsteams, theorie, praktijk en tips voor leidinggevende.

Het Goese Lyceum locatie Bergweg

Theorie: Syllabus groepsdynamica IVC vzw Kortrijk België www.ivc.be

(IVC, Inspireren, Veranderen, Communiceren. Evenwicht tussen realiseren van doelen en zelfrealisatie van mensen)

Concreet voorbeeld Het Goese Lyceum locatie Bergweg:

Tijdens een studiedag worden de plannen voor een deelschool-team uiteengevouwen waarna de aanwezigen zich uitspreken of ze zich hiervoor willen inzetten of niet. De personen die zich niet committeren of twijfelen, verlaten de ruimte. De overgebleven personen zijn vanaf nu: @s)cool. We kijken elkaar aan en zien elkaar en weten: 'Met deze personen gaan we het doen'. Mijn eerste reactie is verbazing en afkeer over een collega die er kennelijk ook voor kiest om @s)cool op te zetten. 'Huh', denk ik, 'jij? Wat hebben wij nu aan jou, je bent een lesboer en ik verwacht hier harde werkers'. Gelukkig zie ik ook een collega zitten waar ik van denk dat ik daar wel wat aan heb.

Fase 1: de beginnende groep

a. het eerste contact

Wanneer een groep mensen voor het eerst samenkomt, betekent dit een samenzijn van een aantal individuen. Een aantal 'IK's'. Er is nog geen groeps geschiedenis. Er is geen 'WIJ'-beleving, geen groepsleven.

b. Stereotypes

Na het eerste contact worden al gauw etiketten gekleefd op mensen. Deze stereotypes staat een ontmoeting met de reële mens in de weg. Men ontmoet immers alleen de eigen gekleefde etiketten op stereotypes. Dit leidt tot misverstanden en conflicten. Er ontstaat energie. Deze energie kan gebruikt worden om oplossingen te zoeken om uit het conflict te geraken

Intussen is de groep bezig aan iets gemeenschappelijks en wordt het prille begin van een groeps geschiedenis gevormd. De groep heeft immers een eerste gemeenschappelijk doel, namelijk samen uit het conflict komen.

Concreet voorbeeld Het Goese Lyceum locatie Bergweg:

Als leidinggevende neem ik direct de rol van leider op me. Ik merk ook dat andere dit van me verwachten. En ik voel me hier ook het prettigst bij. Vanuit deze rol kan ik me prima manifesteren in @s)cool. Ik zie dat andere zich ongemakkelijk voelen en zelfs onzeker. Ik stel daarom ook voor om een teamkennismakingsactiviteit te houden.

Taken van leider:

Sta sterk op de voorgrond. Neem initiatief zowel qua inhoud als voor het groepsproces.

Biedt structuur waarbinnen individuele groepsleden de mogelijkheid hebben om zich voor elkaar af te schermen. Laat groepsleden enkel 'ontvangen'.

Fase 2: zoeken naar gelijkheid

a. Innemen van posities

Het besef groeit dat men iets zal moeten geven om tot binding te kunnen komen. Men test uit of het 'Ik' wel vertrouwen kan hebben in de anderen en of het ook vertrouwen kan geven aan anderen. Vanuit het eigen 'IK' streeft ieder individu ernaar om in de nieuwe groep zijn gewoontegetrouwe groepspositie te verwerven. Het uitzoeken en uitproberen van de eigen positie gaat gepaard met machtsstrijd. (t.o.v. de leider en/of tussen groepsleden onderling)

b. Projectieve identificatie

Om voldoende veiligheid te bewaren projecteert een groepslid onbewust zijn eigen inzichten en problemen op de ander. Alhoewel het individu de indruk geeft over de andere te praten en de andere te helpen, praat hij eigenlijk over zichzelf en helpt hij zichzelf. (schijn altruïsme)

Wanneer een groepslid projectieve identificatie toepast op een ander groepslid, voelt die ander zich miskent in zijn eigenheid en komt in verzet. Ook nu weer zullen, in een positief proces, de conflicten spanningen verhogen en energie vrijmaken voor het zoeken naar positieve oplossingen.

In deze fase komt het groepslid los uit de stereotypieën en ontmoet de andere, niet omwille van de andere als persoon, maar omwille van de vermeende onderlinge gelijkenissen.

Concreet voorbeeld Het Goese Lyceum locatie Bergweg:

Iedere maandagmiddag heeft het team de zogenaamde ontwikkelmiddag. Op deze middag is het hele team lesvrij. De leerlingen volgen lessen van docenten die niet tot de binnenkring behoren. Bijvoorbeeld muziek of extra Frans. Tijdens deze middag volgt het team een vast programma. Men start plenair en neemt de lopende zaken door. Daarna gaan de teamleden uiteen om te ontwikkelen wat nodig is. Ter afsluiting van de middag presenteert men kort aan elkaar wat de middag opgeleverd heeft en ontvangt men feedback. Zo'n viermaal per jaar komt een onderwijsadviseur van het APS en gaat het team en de individuele teamleden reflecteren. Op zichzelf en op het onderwijsconcept. Zo'n 6 keer per jaar is er een zogenaamde vertraagde week voor zowel leerlingen als medewerkers waarbij presenteren, evalueren, reflecteren en vieren centraal staan. Als leidinggevende besteed ik vooral aandacht aan de individuele teamleden en eventuele onderlinge persoonlijke relaties. Ik houd me minder bezig met de inhoud en stuur vooral op het groepsproces. Ik ben meer een faciliterend leidinggevende. Ik ervaar dit als prettig en voel me trots want het team wordt steeds meer zelfsturend. Lastig vind ik dat ik me soms een buitenstaander voel, als (concept) bewaker en als conflictoplosser.

Taken van de leider:

Dit is de moeilijkste maar tegelijkertijd de belangrijkste fase voor de leider.

De leider zal in deze fase veel agressie moeten incasseren en verwerken. Hij mag zich niet laten meeslepen in het affectieve spel van sympathie, antipathie, negatie, ...

De leider heeft aandacht voor ieder individu op zich. Hij zal in deze fase zeer flexibel moeten zijn. Zijn soepelheid geeft immers aan de groepsleden aan dat het goed is gedragingen en rollen te corrigeren of nieuw gedrag en nieuwe rollen uit te proberen.

Het is de taak van de leider de aan de gang zijnde machtsstrijd te expliciteren. Dit moet evenwel op een hanteerbare wijze gebeuren, bijvoorbeeld door te duiden en bespreekbaar te maken wat iedereen voelt. De leider mag geen waardeoordelen geven. Enkel feedback.

De leider houdt zich zoveel mogelijk buiten het inhoudelijk gebeuren en besteedt zoveel mogelijk aandacht aan het groepsproces.

Fase 3: streven naar veiligheid

Nadat in fase 2 de leider zich duidelijk gepositioneerd heeft en ook de groepsleden t.o.v. elkaar gepositioneerd hebben, ontstaat er een groepsgevoel. Men krijgt het gevoel op elkaar aangewezen te zijn, elkaar nodig te hebben.

Er is voldoende veiligheid opdat men risico durft te nemen openlijk over zichzelf te praten en zichzelf te tonen.

Interpersoonlijke relaties worden in deze fase zeer belangrijk. De verschillen tussen de groepsleden worden belangrijker dan de gelijkenissen. Vanuit het groeiend geloof in de eigen mogelijkheden en de eigen eigenheid, begint men nu oog te hebben en geloven in de mogelijkheden en eigenheid van de ander. (Schijn altruïsme wordt constructief egoïsme; vanuit de zelfliefde is er beginnende belangstelling, liefde voor de ander in zijn eigenheid)

Mogelijkheden van de groep in deze fase:

- Gunstige fase voor gezamenlijke planning
- Subgroep werking kan zonder gevaar dat de eenheid van de gehele groep wordt verstoord
- Persoonlijk engagement is aanwezig en mogelijks aan te wenden om over te gaan tot actie.
- De groepsleden zijn in staat tot creatieve opbouw van een eigen programma.

Concreet voorbeeld Het Goese Lyceum locatie Bergweg:

Het is fascinerend om te zien hoe een externe opdracht in korte tijd in het team besproken wordt en hoe vervolgens taken verdeeld en uitgevoerd worden. Docenten en de onderwijsondersteuner pakken ieder hun deel op. Een avond voor ouders om te ervaren hoe er in het @s)cool-team gewerkt wordt en hoe hun kind onderwijs krijgt in één middag vorm. De daadwerkelijke uitvoering is grandioos. Voor mij als leidinggevende zelfs ontroerend. Wow, wat een energie en wat een realisatie. Mijn taak als leidinggevende is beperkt gebleven tot het geven van de opdracht en het aanwezig zijn op de avond zelf. Individuele teamleden ontwikkelen zich vanuit hun eigen behoefte. De voorzitter en ander teamlid volgen een cursus coachen, de onderwijsassistent volgt een studie om groepjes te mogen begeleiden, er worden onderwijsbevoegdheden gehaald in zowel didactisch- als pedagogische opleidingen. Daarnaast is er nieuwsgierigheid naar hoe andere teams zich in de school ontwikkelen en wat zij doen.

Taak van de leider:

De leider geeft evenals in de vorige fase veel aandacht aan ieder individu op zich. Hij heeft speciaal oog voor de groepsleden die nog problemen hebben en blijven zitten tussen fase 2 en 3.

De leider trekt zich meer terug in deze fase. Hij stelt zich eerder helpend op dan initiatiefnemend en organiserend.

Net als in fase 2 gaat de aandacht van de leider vooral naar het groepsproces en minder naar de inhoud.

Hij bewaakt het groepsproces zonder echt te sturen. De leider steunt vooral de onderling persoonlijke relaties.

Fase 4: verkenning en aanvaarding van het 'anders-zijn'.

De verkenning van het anders-zijn van de ander en de groeiende aanvaarding van dit anders-zijn bevorderen de saamhorigheid van de groep. Wanneer groepsleden zich veilig voelen in de groep, hoeven zij elkaar niet meer te vrezen. Men ziet in dat het anders-zijn van de ander rijkdom bijbrengt aan de eigen persoon en aan de ander. In deze fase is de groep heel dynamisch. De groep leeft dan ook sterk in het 'hier en nu'. Het 'nu' biedt flexibiliteit, veranderingsmogelijkheid, groei mogelijkheid.

Door de krachtige groepssamenhang, de sterke groepsidentiteit kan de groep openstaan voor invloeden van buitenuit zonder dat er gevaar dreigt dat het groepsevenwicht verstoord zou worden.

Concreet voorbeeld Het Goese Lyceum locatie Bergweg:

Er komen nieuwe teamleden. Bij de sollicitatiegesprekkenvragen de teamleden gericht naar de vaardigheden en kwaliteiten van de sollicitanten. Dit zorgt ervoor dat de juiste kandidaat gekozen wordt.

Er zijn ook minder plezierige externe bedreigingen: zo wordt de klassengrootte vergroot en de externe adviseur wordt minder geconsulteerd. En er wordt 'gedwongen' een persoon in het team geplaatst. Toch blijft de energie in het team. De veerkracht is verbijsterend positief.

Taken van de leider:

De leider blijft het groepsproces volgen maar heel sterk vanuit de achtergrond. (meer nog dan in fase 3) In deze fase kan de groepsleider bijna een medelid worden, maar wel één met een speciale leidersopdracht, nl. het proces en de procedure bewaken. Het wisselend leiderschap kan nu ingevoerd worden: groepsleden nemen wisselend de taken van de leider over.

De groepsleider speelt vooral een rol bij het introduceren van vernieuwing, bijvoorbeeld introduceren van nieuwe leden, herformulering van doelstelling. Zijn taak bestaat erin de groep en eventueel ook de nieuwe leden voor te bereiden.

Fase 5: verdere groei of ontbinding.

Na fase 4 kan de groep in twee richtingen verder evalueren:

1. Positieve ontwikkeling

Impulsen van buitenaf (o.a. nieuwe leden) zorgen voor nieuwe ontwikkelingen. De groepsleden exploreren verder het eigen anders-zijn en het anders-zijn van de ander. Creativiteit en expressie zijn de meest voorkomende kenmerken van dergelijke groepen. Dit sluit echter niet uit dat er af en toe een lichte terugval kan zijn. Ondanks de 'ups' en 'downs' zal het groepsproces toch hoofdzakelijk op het niveau van fase 4 blijven.

Concreet voorbeeld Het Goese Lyceum locatie Bergweg:

Als leidinggevende merk ik dat er een verstarring optreedt in het team. De rollen zijn minder flexibel. De patronen van de ontwikkelmiddagen worden star. Reflecteren gebeurt minder oprecht. De flexibiliteit die het team bezat om met veranderingen om te gaan is niet meer op de voorgrond aanwezig. Ik als leidinggevende heb geen toegang meer tot het team. Ik ben bedreigend. Geforceerd probeer ik het team binnen te dringen met een nieuwe uitdaging. Beleefd praten we langs elkaar heen. Onderling in het team gebeurt dit ook. Er wordt niet over gesproken dat we beleefd naar elkaar lachen, knikken en 'ja zeggen' zonder dat het resulteert in arbeid. Reflectie is naar de achtergrond verdwenen. We verstaan elkaar niet meer en we zijn ons daar niet van bewust.

Aan het einde van het schooljaar valt het team uiteen en gaan diverse individuele teamleden (gefrustreerd) hun weg. @s)cool gaat door met enkele oud teamleden aangevuld met nieuwe teamleden. Echter de veiligheid en energie zijn weg.

2. Negatieve ontwikkeling

Wanneer na enige tijd de goede sfeer binnen de groep belangrijker wordt dan de mensen zelf, zal het authentieke contact tussen de groepsleden verloren gaan. Er ontstaat een stagnerende, een starre groep. Het beschermen en behouden van goede ervaringen wordt dan belangrijker dan groeien en veranderen. Groei houdt immers nieuwe ervaringen in. Doordat men kost wat kost eventuele slechte ervaringen wil vermijden ontstaat een sfeer van conflict en wantrouwen. Vanuit dit wantrouwen gaat het 'wij', de groepsidentiteit verloren en komt men terug tot 'ikjes', zij het dit keer gefrustreerde 'ikjes'.

De veiligheid in de groep gaat verloren, waardoor invloeden van buitenaf dreigender gaan worden. De groep zal zich dan ook gaan afsluiten voor deze invloeden.

Deze negatieve ontwikkeling leidt dikwijls tot regressie naar fase 2 of 1. Het komt ook voor dat de groep helemaal uiteenvalt, verdwijnt als groep. De groep kan gedeeltelijk gered worden door binnenbrengen van vernieuwing: hetzij nieuwe groepsleden, hetzij nieuwe doelstellingen, hetzij oude doelstellingen die vernieuwd worden. Deze vernieuwingen zullen echter niet kunnen beletten dat de groep terugvalt naar fase 2 of 3.

Taken van de leider:

De leider kan in de evaluatievergadering voorstellen doen naar de andere bindingen, andere doelstellingen, fusioneren met andere groepen enz.

Het is zijn taak een mogelijke ontbinding van de groep bespreekbaar te maken en informatie te geven over nieuwe mogelijkheden.

Wanneer tot ontbinding van de groep besloten wordt, dient de leider een eindvergadering te plannen. Deze bevat speciale afscheidsrituelen. Ook wordt tijd gemaakt voor speciale aandachtspunten naar de individuele leden toe.

Literatuurlijst: Syllabus groepsdynamica IVC vzw Kortrijk België www.ivc.be

ANTONS, Klaus (1978)

Groepsdynamica in de praktijk. Gestructureerde oefeningen en technieken. Alphen a/d/Rijn: Samson

BLANCHARD, K. & JOHNSON, Sp (1996)

De One Minute Manager. Antwerpen/Amsterdam: Contact

BLANCHARD, K. & ZIGAMI, P. & D. (1996)

Situationeel leiderschap II en de One Minute Manager. Antwerpen/Amsterdam: uitgeverij Contact

HERSEY, P (1996)

Situationeel leidinggeven. Antwerpen/Amsterdam: uitgeverij Contact

MASTENBROEK, W.F.G. (1987)

Onderhandelen. Utrecht/Antwerpen: Het spectrum

OFMAN, D.D. (1996)

Bezieling en kwaliteit in organisaties. Utrecht: Service

OOMKENS, F.R. (1976)

Handboek voor gesprekstraining. Boom: Meppel

REMMERSWAAL, J.

Groepsdynamica I. Inleiding (1975), Bloemendaal: Nelissen

Groepsdynamica II. Communicatie (1982), Bloemendaal: Nelissen

Groepsdynamica III. Groepsontwikkeling (1982), Bloemendaal: Nelissen

SENGE, Peter M (1990)

De vijfde discipline. De kunst en de praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum Books

SHERMER, K.L. & WIJN, M.

Vergaderen en onderhandelen. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum

SOVA-GROEP (1978)

Samenwerken, samen leren. Bloemendaal: Nelissen

STEMERDING, A.H.S.

Groepstraining (1977) Alphen a/d/Rijn: Samson

Begeleiden van groepen (1978) Alphen a/d/Rijn: Samson

Vergadertechniek en groepsgesprek (1979) Alphen a/d/Rijn: Samson

VAN LENTE, Guus (1991)

De groep: processen en patronen. Utrecht: Het spectrum. Aula Paperback 207

VAN VEEN, Gert

De beginnende Groepsleider (1991). Baarn: Nelissen

Vaardigheden en technieken voor de ervaren groepsleider (1993). Baarn: Nelissen

VERHOEVEN, W. (1993)

De manager als coach. Coaching als managementstijl. Baarn: Nelissen

WISSEMA, J.G. & MESSER, H.M. & WIJERS, G.J. (1991)

Angst voor veranderen? Een Mythe. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

ZELKO, H.P. (...)

Moderne technieken ven vergadertechnieken. Marka