

/GROEPSVORMING & AANDACHTSPUNTEN VOOR STAGELEIDERS

Wie maakte het nog niet mee: Je schrijft je in voor een stage en eindelijk is het moment aangebroken waarop je toekomstige klimpartners, reisgenoten en stagebegeleider zal ontmoeten. Je komt met klamme handjes in de Chaveehut aan en daar maak je kennis met de andere deelnemers. Al snel is het ijs gebroken óf net niet en duurt de pijnlijke stilte bij de eerste ontmoeting langer dan verwacht. De eerste spannende ontmoetingsmomenten van een groep zijn richtinggevend voor het verdere proces van groepsvorming. Over groepsvorming, groepsdynamische processen en de do's en dont's als stageleider binnen het groepsvormingsproces.

GROEPSVORMING

Het proces van groepsvorming kan op verschillende manieren worden ingedeeld en geanalyseerd. Het basismodel volgens B. Tuckman deelt het proces van groepsvorming op in vier fases: norming, storming, forming en performing. Binnen elke fase is de relatie tussen de deelnemers onderling alsook de relatie van de begeleider ten opzichte van de groep anders. Elke fase vraagt tevens om een daaraan gekoppeld rolgedrag van de groepsbegeleider. Door een bepaalde rol op te nemen sluit de begeleider aan op de fase van de groep op dat moment.

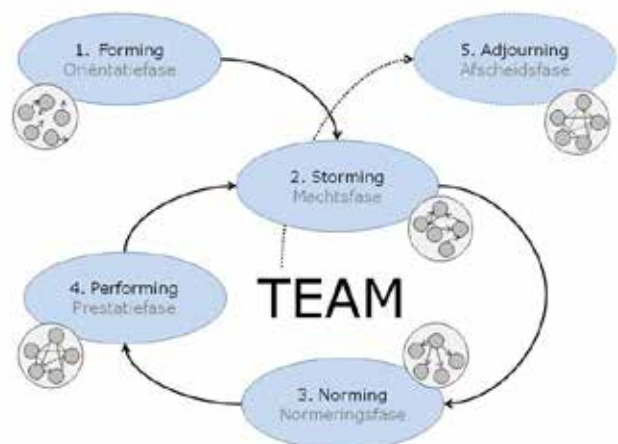
Forming: het eerste contact

De beginfase kan ook worden omschreven als de oriëntatiefase. In deze fase ontmoeten de deelnemers elkaar voor het eerst, tijdens een infomoment of voorbereidingsweekend. Verwachtingen, doelstellingen omtrent de stage, persoonlijke achtergrond en ervaring variëren van persoon tot persoon. Iedere deelnemer gaat op zoek naar zijn eigen plaats binnen dit groepsgebeuren (oriëntatie) en dat brengt vaak de nodige onwennigheid met zich mee. Grenzen van medeklimmers worden in gesprekken afgetast, zowel wat betreft klimervaring (taakniveau) als persoonlijkheid (interpersoonlijk niveau). Groepsleden gaan voorzichtig met elkaar om en proberen aanvaringen te voorkomen.

Iedereen wil 'erbij horen' tijdens deze fase, groepen zijn dan ook zeer kwetsbaar voor groepsdynamische valstrikken. Zoals 'Group think', een groepsdynamisch proces waarbij personen zich eerder zullen confirmeren met de gedachtegang van de groep, dan hun eigen objectieve mening te vormen. Uit onderzoek blijkt dat bij bergsportongevallen 'Group think' een belangrijke beïnvloedende factor is. Teamleden zijn in deze fase van groepsvorming voor beslissingen sterk afhankelijk van de groepsleider.

Storming: de conflictfase

De tweede fase betreft de stormfase: Dit is de woeligste periode binnen het proces van groepsvorming. Als stagedeelnemers elkaar beter leren kennen ebt de afwachtende en voorzichtige houding van in het begin stilaan weg. Persoonlijkheden spreken zich binnen deze fase meer en meer uit. Personen durven nu wel voor zichzelf en hun mening op te komen. Frustraties over doelstellingen, verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden worden steeds meer openlijk geuit. Dit proces leidt vaak tot strijd als groepsleden het niet met elkaars ideeën eens zijn. Groepsleden worden wel nog steeds gehinderd in het uiten van hun persoonlijkheid door de angst buiten de groep te vallen, maar anderzijds is de groep voor hen ook een stimulans zichzelf te uiten. Commentaar en opmerkingen door ander groepsleden worden binnen de stormfase vaak gezien als persoonlijke aanval. De conflicten die in deze fase voorkomen zijn eerder te wijten aan het feit dat persoonlijkheden botsen, dan dat het conflicten zijn op inhoudsniveau.



Norming: de structuurfase

Als het team de stormfase door is kan er op een meer volwassen manier worden gepraat over de samenwerking. Men zal kritische punten niet meer ervaren als een persoonlijke aanval maar als een constructieve discussie, en deelnemers zijn beter in staat om onderlinge strubbelingen opzij te zetten. De identiteit van de groep krijgt steeds meer vorm.

Waar in de vorige twee fase het individu vooropstond komt de groep nu op de eerste plaats. Op dit moment gaat de groep over in de normfase. Binnen deze fase zijn de normen, werkwijzen en doelstellingen van de groep duidelijk. De groep wordt een gestructureerde en georganiseerd geheel waarin iedereen zijn eigen taak heeft. Ieders kwaliteiten, capaciteit en soms ook zwakke punten zijn gekend.

Specifiek bij bergsport gaat het dan vaak over technische kennis, fysieke capaciteit, oriëntatievermogen, ... Het team slaagt erin de individuele kwaliteiten in te zetten in functie van de groep en een eventueel zwak punt van één van de teamleden op te vangen. Ondertussen voelen teamleden zich bij elkaar veilig genoeg om vertrouwelijke aangelegenheden met elkaar te bespreken en kan het groepsproces onderwerp van gesprek worden.

Teamleden staan meer open voor elkaar, de samenwerking zal in deze fase steeds soepeler gaan verlopen. Men werkt constructief aan het oplossen van interpersoonlijke problemen, de groepscohesie en het motivatieniveau stijgen.

Performing: werken als een geheel

De vierde en laatste fase is de prestatiefase (performing): Binnen deze fase werkt de groep als een geoliede machine en is het team autonoom in staat om besluitvorming te voeren zonder hulp. Tochtvoorbereiding, inschatten van de condities, oriëntatie, ... kunnen zonder hulp van de stageleider worden uitgevoerd. Elk teamlid neemt hier zelfstandig verantwoordelijkheid op.

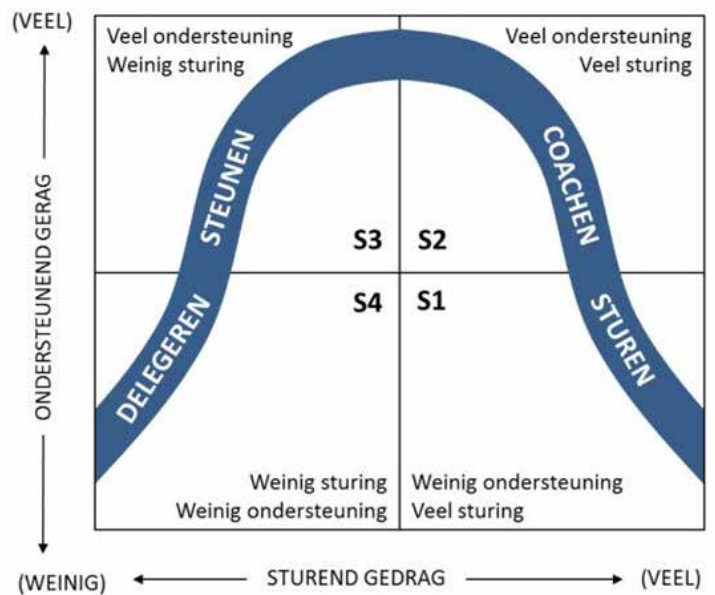
LEIDERSCHAP EN LEIDERSCHAPSSTIJLEN

Als leider van een groep is het jouw taak om ervoor te zorgen dat de verschillende doelen van de groep gerealiseerd worden. Binnen de bergsport betekent dit dat je als stageleider een leidende rol opneemt om ervoor te zorgen dat de alpiene doelstellingen van je groep behaald worden. Dit kan zijn het aanleren van de nodige touwtechnieken, staptechnieken of het beklimmen van een alpiene top. Rekening houdend met de vooropgestelde alpiene doelstellingen en de fase van groepsvorming waarin je groep zich bevindt, ben je als stageleider genoodzaakt een andere leiderschapsstijl op te nemen en je anders te gedragen ten opzichte van de groep.

Leiderschapsstijlen worden door Hersey en Blanchard beschreven in twee dimensies: taakgerichtheid of sturend leiderschap en relatiegerichtheid of ondersteunend leiderschap. Een leiderschapsstijl bestaat steeds uit een gedeelte sturend gedrag en een gedeelte ondersteunend gedrag, de mate waarin je deze gedragingen veel of weinig toepast bepaalt het type leiderschap.

Sturend gedrag

Kenmerkend voor taakgericht of sturend leiderschap is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt de doelen en doelstellingen vast, plant en organiseert het werk, geeft prioriteiten aan, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden. In deze stijl heeft de groep weinig tot geen inspraak in het beslissingsproces en wordt dan ook vaak als autoritair ervaren.



Ondersteunend gedrag

Bij relatiegericht of ondersteunend leiderschap ligt het accent op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan, bevestigt, prijst, luistert actief, vraagt om suggesties en ideeën, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk en moedigt teamwork aan. Deze meer participatieve stijl kenmerkt zich door tweerichtingscommunicatie.

Door de twee gedragingen in zekere mate al dan niet toe te passen kunnen we spreken van vier grote leiderschapsstijlen: sturen, coachen, steunen en delegeren. Binnen elke fase van de groepsvorming is er nood aan een zekere hoeveelheid sturing en ondersteuning.



STUREN

In een beginnend team ('forming') is veelal een leidende stijl met veel sturing effectief (S1). De stageleider geeft aan wat de deelnemers moeten doen, geeft nauwkeurige en duidelijke instructies en controleert de taakuitvoering. Een valkuil als stageleider is hier te autoritair, als een baas, een allesweter over te komen. Zorg er daarom steeds voor dat opdrachten op taakniveau sturend gegeven worden, maar maak daarnaast als groepsleider plaats voor communicatie op het affectieve niveau. Bespreek je beslissingsproces, gemaakte beslissingen, gevoelens en onzekerheden van bij het begin open en eerlijk met je groepsleden. Uit onderzoek is immers gebleken dat communicatie de belangrijkste beschermende factor is in het vermijden van ongelukken binnen de bergsport. Het open leren communiceren met elkaar moet daarom van bij het begin van de carrière in de bergsport worden aangeleerd aan stagedeelnemers. Goede communicatie kan daarnaast een beschermende factor zijn om 'Group thinking', één van de belangrijkste risicofactoren binnen deze fase van groepsvorming tegen te gaan.

Aandachtspunten voor de stageleider tijdens de vormingsfase

- Maak de doelstellingen van de stage/klimvakantie duidelijk.
- Geef duidelijke en concrete informatie over het verloop van de stage.
- Vraag wat de verwachtingen zijn van de deelnemers
- Stimuleer interactie tussen de deelnemers door zich te laten voorstellen
- Zorg voor vrije momenten waarop spontane interactie kan plaatsvinden.
- Zorg voor actieve werkvormen waarbij deelnemers in interactie moeten gaan
- Zorg voor wisselende oefengroepjes/cordées.
- Luister naar vragen, onzekerheden van deelnemers. Dit kan eventueel individueel zodat er voldoende veiligheid wordt gecreëerd voor deelnemers om hun onzekerheden te uiten.
- Wees alert voor de motivatie van de deelnemer om aan een stage deel te nemen
- Zorg er echter voor dat je niet geleid wordt door vooroordelen

COACHEN

Naarmate het team volwassen wordt ('storming') kan er meer verantwoordelijkheid bij het team gelegd worden. Minder sturend en steeds meer begeleidend, ondersteunend gedrag van de groepsleider is dan nodig (coachen). Als stageleider betekent dit dat je verantwoordelijkheden met je deelnemers begint te delen. Zo kan je bijvoorbeeld aan je groep vragen zelf de tochtplanning voor een beklimming voor de volgende dag te maken. Daarbij zorg je ervoor dat je tijdens het maken van deze tochtvoorbereiding als coach naast hen staat om de nodige vragen te stellen, bij te sturen, te stimuleren en te complimenteren.

Een valkuil als stageleider binnen deze fase kan zijn dat je wel vraagt naar de inbreng van stagedeelnemers, maar deze inbreng niet gebruikt. Ook binnen deze fase is het belangrijk het beslissingsproces met stagedeelnemers te bespreken. Maakten zij een tochtplanning die achteraf niet gebruikt wordt, bespreek dan met hen welke fouten er binnen de tochtplanning gemaakt werden en hoe het een volgende keer beter kan. Het geven van gerichte feedback is essentieel om het leerproces van stagedeelnemers gaande te houden en niet manipulerend over te komen. Op groepsdynamisch vlak is de stormfase de woeligste periode binnen groepsvorming. Als stageleider is het belangrijk je hiervan bewust te zijn en ook op interpersoonlijk vlak een coachende rol op te nemen.

Aandachtspunten voor de stageleider tijdens de stormfase

- Maak deelnemers deel van je eigen beslissingsproces.
- Laat groepsleden meedenken, maar neem uiteindelijk zelf de eindbeslissing. Kader deze eindbeslissing wel voor je stagedeelnemers.
- Zorg dat de communicatie binnen de groep wordt opengetrokken. Zorg voor communicatie over de beklimmingen, tochten, ...
- Zorg er daarnaast ook voor dat er wordt gecommuniceerd over de manier waarop stagedeelnemers met elkaar omgaan, op elkaar reageren, ...



ONDERSTEUNEN

Een team dat zich in de laatste fase van groepsvorming bevindt ('norming') vraagt minder sturing en alleen gerichte ondersteuning (S3). Het gaat vooral om steun in onderlinge interactie en feedback over het samenwerkingsproces. Als stageleider en deelnemers wordt er in deze fase samen beslist hoe de taken worden uitgevoerd en wie welke taak op zich neemt. Als stageleider treed je hier stimulerend op. De aandacht ligt hier vooral op het stimuleren van een positief groepsklimaat en het zorgen voor een goede sfeer tussen de deelnemers.

Je bent voor stagedeelnemers een klankbord dat bij de uitvoering van taken helpt op verzoek. Een valkuil hierbij is dat je als stageleider te veel aandacht schenkt aan het groepsgebeuren en de positieve sfeer binnen de groep en te weinig aandacht schenkt aan het behalen van de doelstellingen voor je alpiene stage. We denken daarbij aan bijvoorbeeld het uitvoeren van een geëngageerde beklimming.

Aandachtspunten voor de stageleider tijdens de normfase

- Maak tijd vrij om het groepsproces te bespreken. Organiseer bijvoorbeeld een vragenronde waarbij iedere deelnemer van een andere deelnemer twee sterke en één minder sterk punt moet benoemen.
- Laat stagedeelnemers zichzelf evalueren na een beklimming. Wat liep goed? Wat kon beter? Hoe pakken we dit een volgende keer aan?
- Geef complimenten voor beklimmingen of technieken die goed werden uitgevoerd.

DELEGEREN

In de meest taakvolwassen teams ('performing') kan de stageleider zich beperken tot delegeren en faciliteren (S4) en kan het team volledig autonoom zelfstandig functioneren. Delegeren betekent dat je als stageleider de nodige voorwaarden schept die nodig zijn voor het uitvoeren van een taak, maar dat je het beslissingsproces en de wijze waarop de taak wordt uitgevoerd aan de groep overlaat. Neem bijvoorbeeld het laatste opleidingsjaar van Mount Coach waarbij de jongeren zelf als kers op de taart een expeditie organiseren. Valkuil als stageleider binnen deze fase is een niet-effectieve 'l'aissez-faire' stijl, waarbij je als stageleider de deelnemers aan hun lot overlaat.

Belangrijk blijft om het beslissingsproces en de wijze waarop taken worden uitgevoerd op te volgen en eventueel bij te sturen waar nodig. Communicatie op inter-persoonlijk en taakniveau is iets wat de deelnemers in deze fase zelfstandig opnemen, maar wat nog wel gemonitord moet blijven.

Aandachtspunten voor de stageleider tijdens de prestatiefase (performing)

- Geef duidelijke richtlijnen over wat je verwachtingen zijn.
- Controleer de uitvoering van de taken op geregelde tijdstippen. 🏔️



BESLUIT

Het doel van dit artikel is om meer inzicht te geven in het proces van groepsvorming, opdat dit een aanzet kan geven om als stageleider proactief je eigen handelen en manier van leiden aan te passen, wat op zijn beurt de kwaliteit van stagen ten goede zal komen. Tevens zal deze responsieve proactieve manier van leiden ervoor zorgen dat groepsdynamische processen die medeverantwoordelijk zijn voor het ontstaan van bergsportongevallen, kunnen vermeden worden.

Meer weten?

- Remmerswaal, J. (2015). Begeleiden van groepen. Groepsdynamica in de praktijk. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Debaille, T. (2016). En wat als de groep beslist? KBF-magazine, september 2016, pg. 16-19