

Co-begeleiding van groepen

'Samen leiden of samen lijden...?'

Wim Goossens¹

Inhoud

| | | |
|------|---|----------|
| 1. | Inleiding en verantwoording | B4100– 3 |
| 2. | Een nadere definiëring van co-begeleiding | B4100– 5 |
| 3. | Behoeften van co-begeleiders | B4100– 9 |
| 4. | Stereotypen van co-begeleiding | B4100–13 |
| 5. | Fasen in de ontwikkeling van de samenwerking tussen de co-begeleiders | B4100–20 |
| 5.1. | Eerste invalshoek: de relatieontwikkeling tussen de co-begeleiders via voorbereiding, uitvoering en nabespreking van de groep | B4100–20 |
| 5.2. | Tweede invalshoek: relatieopbouw tussen de co-begeleiders | B4100–23 |
| 6. | Voordelen van co-begeleiding | B4100–28 |
| 7. | Valkuilen van co-begeleiding | B4100–34 |
| 8. | Vorbereiding op co-begeleiding | B4100–39 |

1 Wim Goossens is docent aan de Hogeschool Zuyd te Sittard, Faculteit Gedrag en Maatschappij, opleiding maatschappelijk werk. Hij ontwerpt opleidingsprogramma's, trainingen en workshops op het gebied van groepswork en groepsdynamica. Deze verzorgt hij ook bij landelijke opleidingen en koepelorganisaties. Als senior maatschappelijk werker functioneerde hij de laatste jaren als staffunctionaris product- en methodiekontwikkeling.

CO-BEGELEIDING VAN GROEPEN

| | | |
|------|----------------------------|----------|
| 9. | Samenvatting en conclusies | B4100-46 |
| 9.1. | Samenvatting | B4100-46 |
| 9.2. | Conclusies | B4100-47 |
| | Literatuur | B4100-47 |

1. Inleiding en verantwoording

De laatste jaren heb ik in diverse combinaties met een co-begeleider samen groepen begeleid. Steeds weer viel me op hoeveel impact en invloed de samenwerking met de betreffende co-begeleider heeft op de groepsdynamieken die ontstaan en op het groepsproces dat de groep doormaakt.

Bij het zoeken naar een theoretisch kader om deze dynamieken, fenomenen en processen te kunnen plaatsen ondervond ik een bijzondere gewaarwording. Terwijl leiderschap een van de meest onderzochte thema's is binnen de wereld van de groepsdynamica, bleek er over co-leiderschap weinig literatuur te bestaan. Dat lijkt mij vreemd aangezien veel groepsgerichte activiteiten, trainingen, gespreksgroepen en therapiegroepen door duo's worden begeleid.

Co-begeleiding veronderstelt mijns inziens meer dan het samenvoegen van twee begeleiders. In mijn optiek is co-begeleiding iets heel anders dan een vorm van wat ik 'simultaan leiderschap' zou willen noemen. Van simultaan leiderschap is sprake wanneer twee begeleiders naast elkaar met een geheel eigen taak en onafhankelijke opstelling met een groep werken. Ieder doet dan achtereenvolgens zijn taak, maar het is de vraag of er werkelijk sprake van verlies zou zijn, wanneer ze achtereenvolgens onafhankelijk van elkaar met de groep zouden werken.

Co-begeleiding zie ik als een vorm van functionele samenwerking die als doel heeft ondersteuning te bieden bij het realiseren van de groepsdoelen en het stimuleren van een voor de betreffende groep geëigend groeps- of leerklimaat. Om een dergelijke functionele samenwerking tot een werkzaam principe te maken, blijkt meer nodig dan afspraken over inhoud en werkvormen.

Mijn eigen ervaring met co-begeleiders leerde me dat goede co-begeleiding een fundamentele confrontatie en ontmoeting behelst van twee verschillende persoonlijkheden, ieder met eigen (werk)socialisatie, stijlen, genderkenmerken, cognitieve oriëntaties, visies, ervaringen en vaardigheden, interactiestijl, enzovoort.

Meer dan ik vooraf had verwacht, bleek de combinatie met een co-begeleider ook een fundamenteel ervaringsgegeven voor de groepsleden zelf. In groepen waarmee we als co-begeleiders werkten, wisten groepsleden feilloos aan te geven of aan te voelen hoe de relatie tussen de co-begeleiders was gedefinieerd, hoe de afstemming op emotioneel niveau was en dit bood een potentieel aan ontmaskeringsmogelijkheden van overdachtsgevoelens tussen de co-begeleiders onderling en de groep.

Co-begeleiding kan in verschillende combinaties vormgegeven worden: man–vrouw, man–man, vrouw–vrouw, gelijkwaardige disciplines, verschillende disciplines, onderscheiden vakgebieden. Toch bleken in de keuze niet alleen dergelijke formele kenmerken bepalend. In co-begeleiding is het ook belangrijk een aantal organisatorische, functionele en persoonlijke behoeften te realiseren.

De relatie van co-begeleiders blijkt een aantal fasen te doorlopen waar geenszins altijd geëffende paden te bewandelen zijn; hoe goed de voorbereiding ook geweest is, altijd liggen er valkuilen op de loer. Er kunnen onverwachte, verrassende interventies door de ander worden gedaan, coalities met subgroepen worden gesloten, er kan miskennis naar elkaars bijdrage plaatsvinden, er kan sprake zijn van competitie rondom de gunst van de groep, enzovoort.

En toch kiezen we vaak voor co-begeleiding.

In dit artikel wil ik co-begeleiding de plaats geven die zij verdient. In de loop der jaren heb ik gezwoegd en geworsteld met co-begeleiders, maar ook genoten en ‘gekickt’, distantie gecreëerd en gepaaid, in harmonie gewerkt en aan elkaar geschuurd. Bovenal bleek co-begeleiding zo vaak een verrijking en altijd weer een uitdaging. Ik neem u mee op mijn zoektocht, geïnspireerd maar niet alwetend. Dit artikel is eerder zoekend en bevregend, geeft een aantal richtingen, maar zeker niet alle antwoorden. De antwoorden dient u te vinden met uw eigen co-begeleider. Want met uw eigen co-begeleider heeft u een relatie die in al haar dimensies in geen enkel artikel te vangen is.

De opbouw van dit artikel is als volgt.

Allereerst ga ik in op een nadere definiëring van co-begeleiding. Zoals ik hierboven reeds schreef, zie ik co-begeleiding als een functionele vorm van samenwerking die als bedoeling heeft een bijdrage te leveren aan het realiseren van de groepsdoelen en het stimuleren van een voor de betreffende groep geëigend groeps- of leerklimaat.

Vervolgens ga ik in op de behoeften van co-begeleiders die vaak de aanleiding zijn om de functionele samenwerking aan te gaan. Ik maak daarbij een onderscheid tussen organisatorische motieven en functionele en persoonlijke behoeften.

In paragraaf 4 komt een aantal stereotypen van co-begeleiding aan de orde. Elk stereotype zegt iets over de wijze waarop de co-begeleiders de genoemde functionele samenwerking vormgeven en zich in de groepsinteractie bewegen.

In paragraaf 5 maak ik de overstap naar de wijze waarop de relatie tussen

de co-begeleiders zich ontwikkelt. Er volgt een beschrijving van een aantal fasen in de ontwikkeling van deze relatie.

Paragraaf 6 schetst een aantal voordelen van co-begeleiding. Deze vormen vaak de aanleiding om samen een groep te gaan begeleiden.

Vervolgens geef ik in paragraaf 7 een beschrijving van een aantal valkuilen die voor de co-begeleiders 'op de loer liggen' als zij eenmaal met de groep werken. Specifiek benoem ik in deze paragraaf een aantal fenomenen en dynamieken die tussen de co-begeleiders en de groep kunnen gaan spelen.

Uit het voorgaande mag duidelijk zijn dat de geschetste valkuilen meer ruimte krijgen wanneer in de voorbereiding aan aantal aspecten onvoldoende is besproken of uitgekristalliseerd tussen de co-begeleiders. Ik pleit voor een ruime voorbereiding en beschrijf in paragraaf 8 de voornaamste voorbereidingsaspecten.

In paragraaf 9 ten slotte geef ik een samenvatting en enkele conclusies en aanbevelingen.

Dankwoord

Bij de voorbereiding van dit artikel heb ik een aantal co-begeleiders met wie ik de afgelopen jaren nauw heb samengewerkt, gevraagd als co-auteurs een bijdrage te leveren. Veel aspecten van hun bijdragen heb ik integraal in het artikel verwerkt. Enkele inspirerende uitspraken uit hun bijdragen wil ik de lezer niet onthouden. Deze zult u als ondersteunende illustraties in de onderscheiden paragrafen aantreffen. Bij deze gaat mijn dank uit naar Jan Remmerswaal, Don Binnendijk, Jo Heusschen en Annet Nauta. Door hun bijdragen is dit artikel een coproductie geworden. Jan Remmerswaal wil ik nog speciaal danken voor zijn betrokken, kritische en opbouwende ondersteuning; door de jaren heen, maar zeker ook bij het schrijven van dit artikel.

2. Een nadere definiëring van co-begeleiding

In de inleiding gaf ik reeds een aanzet tot een definiëring van co-begeleiding. Daarbij schetste ik co-begeleiding als een vorm van functionele samenwerking.

Toegespitst betekent dit dat ik co-begeleiding als volgt wil definiëren:

Co-begeleiding in het kader van het werken met groepen is een vorm van functionele samenwerking tussen twee groepsbegeleiders die als doel heeft de beoogde groepsdoelen te realiseren, het geëigende groepsklimaat te scheppen en het groepsproces te ondersteunen.

In deze definiëring sluit ik nauw aan bij Hendrix (1993), die het als de kern van functionele samenwerking ziet om uitgaande van de vraag van een cliënt of doelgroep verschillende functies op elkaar af te stemmen en in te zetten, zo effectief mogelijk aan de vraag van de cliënt of de doelgroep tegemoet te komen.

Hoewel Hendrix uitgaat van functionele samenwerking tussen verschillende organisaties en disciplines, vind ik de kern die hij bij functionele samenwerking benoemt, ook gelden voor co-begeleiding.

Co-begeleiding wordt in mijn visie als een vorm van functionele samenwerking ten dienste gesteld van het groepsdoel, groepsproces en groepsklimaat. De groep dient mijns inziens de uitgangssituatie van de functionele samenwerking te zijn. Het gaat erom dat de co-begeleiders zo op elkaar afstemmen dat de groep hier maximaal profijt van heeft. Die afstemming kan betrekking hebben op verschillende opleidingsachtergronden, deskundigheden, functies, taken, werkstijlen, genderkenmerken, enzovoort.

Consequentie van bovengenoemd uitgangspunt is dat co-begeleiding als zodanig niet primair ingezet wordt voor de persoonlijke behoeften of leerprocessen van de werkers. Ook organisatorische motieven (bijvoorbeeld co-begeleiding als een bijdrage aan teambuilding) vormen in mijn optiek geen startsituatie. De groep waarmee gewerkt zal worden vormt de startsituatie.

Dit zal, zoals we later zullen zien, diverse vragen opleveren voor de keuze en voorbereiding van de groeps werkers die de groep gaan begeleiden. Als men start vanuit de groep, betekent dit dat er vragen zullen ontstaan als: wie zijn de geëigende begeleiders voor deze groep, hoe kunnen deskundigheid en ervaring van de groeps werkers afgestemd worden op de behoeften van de groep, hoe zullen de werkstijlen van de co-begeleiders zich verhouden tot de te begeleiden groep?

Het bovenstaande lijkt wellicht een open deur. Toch wil ik aan het geschetste uitgangspunt voor de goede orde blijven vasthouden als men

samen een groep gaat begeleiden. Regelmatig zie ik dat er andersom wordt geredeneerd: twee werkers kunnen het goed met elkaar vinden en gaan vanuit dat motief een groep begeleiden. Of de werkverdeling van de organisatie wordt maatgevend voor de keuze van de begeleiders van de groep. Een andere variant die ik regelmatig tegenkom, is dat een minder ervaren groepswerker 'gekoppeld wordt' aan een ervaren groepswerker om 'het vak te leren'.

Bovenstaande motieven zijn begrijpelijk en zeker niet in absolute zin af te wijzen.

Echter, nogmaals vrij vertaald verwijzend naar Hendrix (1993, p. 46) wil ik het samenwerkingsverband tussen de co-begeleiders zien als een bewust gevormd verband tussen twee zelfstandige professionals die met het oog op een bepaald doel, waarde of belang – in dit geval het belang van de groep die begeleid gaat worden – wederzijdse verplichtingen aangaan in de verwachting dat zij tot resultaten komen die voor elk van hen afzonderlijk niet haalbaar zouden zijn.

Dit alles laat echter ruimte om persoonlijke en professionele behoeften bij co-begeleiding te realiseren. Ik beschouw deze echter als een gevolg van de samenwerking tussen de co-begeleiders en niet als het uitgangspunt.

Wanneer we de functionele samenwerking tussen co-begeleiders als een bewust gekozen verband zien, is het zinvol enkele opmerkingen te maken over basisvoorwaarden die van belang zijn om de samenwerking succesvol te maken. Ook hier ga ik uit van Hendrix (1993). Een aantal van de door hem genoemde basisvoorwaarden voor succesvolle functionele samenwerking vind ik ook van toepassing op co-begeleiding:

Interdependentie en interdependentiebewustzijn

De co-begeleiders moeten een zekere mate van afhankelijkheid van elkaar hebben om tot een goed resultaat te komen. Ze moeten elkaar nodig hebben om een toegevoegde waarde voor de groep te kunnen hebben. Dit betekent dat de wederzijdse afhankelijkheid tot een kracht voor de groep gemaakt kan worden.

Daarbij dient sprake te zijn van een zeker interdependentiebewustzijn omtrent de wenselijkheid, juistheid of onvermijdelijkheid van de gekozen co-begeleiding.

Op de hoogte zijn van elkaars middelen

De co-begeleiders dienen op de hoogte te zijn van elkaars kennis, ervaring, vaardigheden, beschikbare tijd, enzovoort. Dit op de hoogte zijn van elkaars middelen kan het gebruik ervan in de groep ten goede komen.

Afstemming op de doelgroep

De co-begeleiding dient afgestemd te zijn op de behoeften, vragen en doelen van de doelgroep waarmee de co-begeleiders gaan werken. Dit betekent dat men zich vooraf goed dient af te vragen wie de doelgroep is en hoe de co-begeleiding een meerwaarde vormt met betrekking tot het aansluiten bij de vragen, behoeften en doelen van de betreffende groep.

Overlap en complementariteit ten aanzien van de doelgroep

De co-begeleiders dienen – zeker wanneer er sprake is van verschillende professionele en/of disciplinaire achtergronden – enige overlap te hebben met de doelgroep. Bovendien moeten de groepsbegeleiders vanuit een complementariteit naar dezelfde doelgroep kunnen kijken. Juist de complementariteit op het gebied van werkstijl, persoonlijk professionele oriëntatie, instellingsachtergronden, enzovoort vormt een toegevoegde waarde voor de groep.

Domeinconsensus

De co-begeleiders dienen de overtuiging te hebben dat de groep die zij gaan begeleiden tot beider domein behoort. Wanneer deze overtuiging er niet is, zal al gauw concurrentie ontstaan over de hoofden van de doelgroep heen.

Onderhandelingsbereidheid

Ten faveure van succesvolle samenwerking dienen de co-begeleiders een zekere onderhandelingsbereidheid naar elkaar te hebben. Dit geldt zeker wanneer een van de co-begeleiders eerder de groep heeft ontworpen of begeleid. Co-begeleiders dienen zowel het eigen belang als dat van de collega-begeleider in het vizier te houden.

Tot zover de co-begeleiding gezien door de bril van functionele samenwerking. In het voorafgaande stelde ik dat de groep de uitgangssituatie is voor de start van de co-begeleiding. Binnen deze samenwerking willen co-begeleiders echter doorgaans ook een aantal persoonlijke, professionele en organisatorische behoeften realiseren. Deze komen in de volgende paragraaf aan de orde.

3. Behoeften van co-begeleiders

In de vorige paragraaf schetste ik dat de groep mijns inziens de startsituatie vormt van co-begeleiding. In de praktijk blijkt echter vaak dat professionele en persoonlijke behoeften van co-begeleiders de aanleiding tot samenwerking vormen. Ook motieven vanuit de organisatie kunnen de aanleiding zijn om co-begeleiding te gaan doen.

Wat zijn nu zoal de verwachtingen en behoeften van co-begeleiders en wat zijn de organisatorische motieven die bij de keuze voor co-begeleiding een rol kunnen spelen?

Persoonlijke en professionele behoeften

Groepsbegeleiders verwachten vaak dat co-begeleiding een bijdrage kan leveren aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Co-begeleiding wordt dan gestart vanuit de intentie of behoefte om te leren van de ander, gebruik te kunnen maken van diens kennis en kunde en toevoegingen te kunnen doen aan het eigen repertoire.

Dat leren van de ander kan betrekking hebben op het gebruikmaken van kennis en kunde uit andere vakgebieden en disciplines, ervaringen met verschillende doelgroepen, hulpvragen, problematieken en instellingsachtergronden. Daarnaast kan het ook betrekking hebben op verschillende werkstijlen, attitudes, vaardigheden.

In de praktijk kan men hiervan een aantal voorbeelden waarnemen. Zo heb ik als maatschappelijk werker samen met een seksuoloog groepen begeleid, waarin de samenvoeging van de kennis van twee vakgebieden en disciplines centraal stond.

Gericht op specifieke opvoedingsvragen en problematieken zag ik samenwerking ontstaan tussen een pedagoog en een maatschappelijk werker. Een ander voorbeeld van co-begeleiding behelsde een samenvoeging van kennis en kunde uit de verslavingszorg en verstandelijk-gehandicaptenzorg. De co-begeleiders ontwikkelden en begeleidde een groep voor licht verstandelijk gehandicapten met gokproblematiek. De overlap van doelgroep in beide instellingen vormde de aanleiding om medewerkers als co-begeleiders te laten functioneren.

Vaak vormt de verschillende werkstijl ook een aanleiding om samen co-begeleiding te gaan doen. De complementariteit komt dan tegemoet aan de onderscheiden behoeften van de co-begeleiders om elkaar op andere aspecten van het functioneren aan te vullen. Begeleiders zoeken daarbij de kracht in dat aspect dat de andere begeleider meer beheerst. Hierbij kan gedacht worden aan gerichtheid op de taak en structuur bij de ene begeleider versus gerichtheid op het proces bij de andere. Meer van

dergelijke polariteiten vormen vaak de aanleiding tot co-begeleiding:

- groepsgericht versus individueel gericht;
- leidend versus volgend;
- programmagericht versus deelnemegericht;
- oog voor de grote lijn versus oog voor details;
- inzet op dynamiek versus inzet op structuur;
- veel ervaring in het werken met groepen versus weinig ervaring in het werken met groepen.

Voorts sluit co-begeleiding vaak aan op behoeften op het gebied van vriendschap, veiligheid en prettige collegiale verhoudingen. Blijkbaar willen co-begeleiders vaak ook in persoonlijke zin 'iets halen' uit co-begeleiding.

Impliciet bestaat daarbij de verwachting dat co-begeleiding meer efficiëntie zal bevorderen en dat de samenwerking 'lonend' zal zijn.

Later in dit artikel zal ik laten zien dat het belangrijk is motieven waardoor co-begeleiders voor co-begeleiding hebben gekozen te onderkennen. Tijdens de voorbereiding op een groep zullen ze expliciet aan de orde moeten worden gesteld. Het vooraf onderzoeken van de professionele en persoonlijke motieven om samen een groep te begeleiden behoedt de werkers voor misverstanden en mogelijke valkuilen tijdens de uitvoeringsfase van een groep.

Organisatorische motieven voor co-begeleiding

Niet alleen de twee toekomstige co-begeleiders hebben motieven om samen een groep te begeleiden. Ook vanuit de organisatie kunnen diverse motieven een rol spelen bij de keuze om twee werkers als co-begeleiders op een groep te zetten.

In mijn optiek zal de groep zelf het startpunt van het denken bij de organisatie moeten zijn.

Dit betekent dat men zich zal moeten afvragen welke werkers uit de organisatie de optimale combinatie voor de betreffende groep zullen vormen. Daarbij kunnen overwegingen worden gemaakt rondom het combineren van deskundigheden, werkstijlen, man-vrouwverhouding, disciplinaire achtergronden, bekendheid met de doelgroep of de problematiek, enzovoort.

Zo is het in het belang van de groep en het groepsproces dat men eerst nagaat aan welke deskundigheid de groep behoefte heeft, om vervolgens van daaruit te gaan onderzoeken welke medewerkers uit de organisatie deze groep het beste kunnen begeleiden. Een dergelijke benadering zou naar mijn mening moeten gelden voor alle bovengenoemde overwegingen.

De praktijk is echter weerbarstig. Lang niet altijd vormt de groep het startpunt van denken. Organisaties hebben onder andere te maken met zaken als taak- en werkverdeling, beschikbaarheid van de medewerkers (in een bepaalde tijdsperiode), voorkeuren van werkers om de samenwerking in te vullen. Ik heb soms gezien dat triviale motieven, bijvoorbeeld louter en alleen kijken wie ruimte in het takenpakket heeft, bepalend zijn voor de keuze van de combinatie van co-begeleiders.

Soms wordt de keuze voor de combinatie van co-begeleiders ook doelbewust gemaakt om andere organisatiedoelen te realiseren. Laat ik er enkele schetsen. De combinatie van co-begeleiders wordt regelmatig gekozen op basis van het leermeester-leerlingprincipe. Uitgangspunt is dan dat een ervaren groepswerker een onervaren collega inwijdt in het werken met groepen. De grotere mate van ervaring kan betrekking hebben op het aantal keren dat iemand een groep heeft begeleid, de mate waarin iemand bekend is met de doelgroep of problematiek, toegespitste methoden van groepswerk al eerder heeft uitgevoerd, enzovoort. Op zichzelf is hier niets op tegen; het is een wijze van combineren die ik ook zelf regelmatig heb gebezigd.

Echter, men dient ervoor te waken dat een dergelijke verhouding een stereotiep patroon of positionering naar de groep oplevert. Een dergelijke combinatie kan vanaf het begin invloed uitoefenen op de groepsinteractie. Hoe dergelijke stereotyperingen van groepswerkers hun invloed op de groepsinteractie kunnen hebben, zal ik in een van de volgende paragrafen uitwerken.

Er zijn organisaties waarin deze wijze van combineren van groeps werkers tot keuzeprincipe is verheven, zonder dat men zich bewust is van de impact die dit naar de groep zal hebben.

Aansluitend op het voorgaande zie ik ook nog regelmatig een andere variant optreden. Co-begeleiding wordt gesitueerd binnen de inwerkperiode van nieuwe medewerkers. Samen een groep begeleiden vormt dan een onderdeel van een inwerktraject van een nieuwe medewerker in de organisatie. De nieuwe medewerker leert via het werken met de groep onder andere collega's kennen, de doelgroep en problematieken, de werkmethode die voor de betreffende groep gelden, de samenwerkingsrelaties. Dat ook hier een betekenis voor de interactie in de groep is, zal duidelijk zijn.

De keuze voor co-begeleiding wordt vanuit de organisatie soms gemaakt om een bijdrage te leveren aan teambuilding. Zo ken ik een organisatie die het ontwikkelen van groepswerk als speerpunt van beleid had gekozen. Het gaf een enorme power aan het betreffende team om groepswerk met verschillende combinaties van co-begeleiders te realiseren. De

groepsworkers voelden zich in de onderscheiden combinaties als deelgenoot van een team verantwoordelijk om het genoemde instellingsbeleid vorm te geven. Teambuilding bleek later een (bijkomend) motief van de organisatie te zijn geweest om te kiezen voor co-begeleiding.

Nog twee motieven vanuit een organisatie wil ik in deze schetsen. Organisaties kunnen voor co-begeleiding kiezen om de interne en externe samenwerking te bevorderen. Zo heb ik door middel van co-begeleiding vormen van interne samenwerking zien ontstaan doordat vertegenwoordigers van verschillende disciplines en/of afdelingen uit een organisatie samen een groep gingen begeleiden. Dergelijke voorbeelden zijn er ook te noemen bij fusieprocessen van organisaties. De co-begeleiding wordt dan ingekaderd in het 'hogere doel'.

Voor co-begeleiding kan ook worden gekozen om de externe samenwerking tussen twee of meer organisaties vorm te geven. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer organisaties op bepaalde terreinen of in bepaalde functies gaan samenwerken. Co-begeleiding van de medewerkers kan dan een functie krijgen in het op gang brengen van deze samenwerking. In de praktijk heb ik voorbeelden gezien waarin een groep als pilot werd gekozen om de samenwerkingsmogelijkheden van de organisaties te onderzoeken en vorm te geven.

Ten slotte kan de keuze voor co-begeleiding een functie hebben in of gemotiveerd worden vanuit het realiseren van het kwaliteitsbeleid van de organisatie. In die gevallen krijgt co-begeleiding een betekenis in de kwaliteitsmeting van de dienstverlening. Immers, tijdens de co-begeleiding is de collega directe observator van de eigen collega. Co-begeleiding kan dan een onderdeel zijn van het hanteren van instellingsprotocollen, intercollegiale feedback en intercollegiale consultatie en toetsing.

Annet Nauta:

'Door co-leiderschap creëer je de mogelijkheid van toetsing aan elkaar. Het leerproces als groepsleider wordt daardoor versneld. Het geven van feedback over praktijksituaties die je samen hebt meegeemaakt, het samen nadenken over het verloop van een proces, alternatieve benaderingen, enzovoort heeft een meerwaarde ten opzichte van het individueel opdoen van praktijkervaringen. Het veronderstelt wel een open, gelijkwaardige relatie tussen de groepsleiders. Ditzelfde aspect kan ook anders belicht worden: met een co-leider kun je jezelf niet meer verschuilen achter je eigen professionaliteit. Een andere professional ziet je en reageert op je. Hiermee wordt de alleenheerschappij van de hulpverlener doorbroken.'

Het moge duidelijk zijn. Bovengenoemde organisatorische motieven kunnen in de praktijk van alledag een rol spelen. Het is belangrijk deze overwegingen expliciet af te zetten tegen de impact die ze mogelijk kunnen hebben op de groep.

Ik schetste in het bovenstaande een aantal persoonlijke, professionele en organisatorische motieven die een rol kunnen spelen bij de keuze voor co-begeleiding. Daarbij liet ik al enkele malen zien dat dit kan leiden tot een aantal stereotypen van co-begeleiding. Enkele van deze stereotypen van co-begeleiding zal ik in paragraaf 4 verder uitwerken.

4. Stereotypen van co-begeleiding

In de vorige paragraaf beschreef ik op welke wijze de co-begeleiding vorm kan krijgen op basis van professionele, persoonlijke en organisatorische motieven. In een aantal gevallen leidt dit tot een stereotiepe relatie-definiëring en rolpatroon van de co-begeleiders. Hubert (1994) laat mede aan de hand van Levine enkele van deze stereotiepe rolpatronen in de beginfase van de samenwerking zien. Hij geeft aan dat co-begeleiding vaak met een van deze stereotiepe rolpatronen start. Dat hoeft volgens hem geen probleem te zijn, wanneer ze maar na verloop van tijd worden opgeheven. In navolging van Levine waarschuwt Hubert voor een permanent voortzetten van een stereotiep rolpatroon.

De eerste drie rolpatronen die ik beschrijf, baseer ik op Hubert (1994). Daarna volgen nog enkele rolpatronen die ik regelmatig in de praktijk ben tegengekomen. Daar waar Hubert uitgaat van de ontwikkeling van de co-begeleidingsrelatie, wil ik bij de beschrijving van de stereotiepe relatiedefiniëring en rolpatronen van de co-begeleiders de betekenis voor de groepsinteractie als hoofdaccent nemen.

Apart maar gelijkwaardig

Hubert beschrijft dat dit stereotiepe rolpatroon van co-begeleiders zich vaak in de beginfase van de groep afspeelt. Beide co-begeleiders zijn sterk bezig elkaar als gelijkwaardig te positioneren en eerbiedigen (vaak beleefd) elkaars mening en inbreng. In dit rollenpatroon is er nog sprake van een (schijn)gelijkwaardigheid en vervullen de co-begeleiders naast elkaar de taken die ze voor de groep hebben te verrichten. Uit eigen veiligheidsoverwegingen benadrukken de co-begeleiders de gelijke waarde van hun inbreng en respecteren ze elkaars taakin-vulling en uitvoering. Later kan dit stereotiepe rolpatroon onder druk komen te staan, wanneer

machts- en autoriteitsaspecten tussen de co-begeleiders gaan spelen. Voor de groepsinteractie betekent dit stereotiepe patroon vaak in aanvang een vorm van veiligheid. De co-begeleiders vallen elkaar niet af en hebben een heldere taakafbakening en gaan respectvol met elkaar om. Vanuit de behoefte aan structuur levert dit een bijdrage aan het scheppen van een klimaat van veiligheid en vertrouwen. Later kan hetzelfde rollenpatroon in de groep als mechanisch en formalistisch worden beleefd. De groep gaat dan in de interactie appelleren aan de verschillen tussen de begeleiders of ieders eigenheid.

Don Binnendijk:

‘De interactie tussen beide begeleiders op deze momenten is interessant: wie van de twee treedt meer of minder naar voren om de eigen lijn te (willen) vervolgen? Deze situatie treedt met name op als twee co-begeleiders vanuit gelijkwaardigheid het groepsproces begeleiden. Dit ervaar ik zelf als de moeilijkste momenten. Omgekeerd is het een enorme opsteker als je merkt dat deze fundamentele zaken bij beide personen ongeveer gelijk liggen, je kunt dan op organische en vruchtbare wijze samen jongleren met de dynamische krachtvelden. Heerlijke vitaminestoten zijn dat.’

Expert en nieuwkomer

Hubert (1994) schetst dat in dit rollenpatroon een van de co-begeleiders zich – al dan niet openlijk – opwerpt als de deskundige. Voor alle duidelijkheid, dit hoeft mijns inziens lang niet altijd vanuit een (vermeende) machtsstrijd tussen de co-begeleiders te gebeuren. Ik heb co-begeleidingsrelaties gezien waarin dit gegeven zelfs aan het begin van de groepsbijeenkomsten expliciet werd benoemd. Een dergelijke expert-nieuwkomerverhouding kan gebaseerd zijn op realistische inschattingen van de co-begeleiders met betrekking tot bekendheid met de doelgroep, specifieke deskundigheid, ervaring met toegespitste methoden of programmatische aspecten.

Ten aanzien van de groepsinteractie betekent het dat de groep snel een beeld krijgt wie waarop aanspreekbaar is. Wanneer het met de nodige openheid wordt gecommuniceerd, ontstaat er een klimaat waar verschillen er mogen zijn.

Tegelijkertijd ligt bij dit stereotiepe patroon een aantal valkuilen op de loer. De groep kan de beginpositionering gaan verabsoluteren. Dan ontstaat al vlug het beeld dat voor de echte deskundigheid een van de co-begeleiders aanspreekbaar is. De inbreng van de andere co-begeleider krijgt minder gewicht, ook al is deze qua inbreng even deskundig.

Voorts kan dit patroon in de groepsinteractie processen van overdracht en tegenoverdracht opwekken. Denk bijvoorbeeld aan het groepslid dat een socialisatie heeft waarin gezagsvertegenwoordigers zich als meer deskundig hebben gepositioneerd in vergelijking met zichzelf. Het gevolg kan een autoriteitsconflict zijn of een bevestiging van de reeds bekende ervaring.

Het bovengenoemde proces van overdracht en tegenoverdracht kan ook een rol gaan spelen in de relatie tussen de co-begeleiders zelf. Wanneer de verschillen in positie tussen de co-begeleiders te groot worden, zal in de groepsinteractie ook meer positionerend gedrag tussen de groepsleden en de groepswerkers het gevolg kunnen zijn: subgroepvorming, coalitievorming, grotere emotionele binding van groepsleden aan een van de co-begeleiders.

De overheerser en de onderworpen

In dit rollenpatroon van de co-begeleiders speelt de machtsdimensie nadrukkelijk een rol. Een van de co-begeleiders opereert vanuit dominantie, de ander vanuit volgzaamheid. Ook dit kan een bewust gekozen vorm zijn waarin is vastgelegd dat een van de co-begeleiders het merendeel aan initiatieven neemt, terwijl de ander zich meer zal laten leiden. Soms heb ik begeleiders dit zien hanteren om voor deelnemers de machtsdimensie in relaties zichtbaar te maken. Zij reflecteerden samen met de groep op de machtsongelijkheid tussen de begeleiders en gebruikten dit om het potentieel aan verandermogelijkheden aan te boren. Als co-begeleiders ontwikkelden zij – in congruentie met het aangeboden programma – een relatie die verliep van ongelijkwaardig naar gelijkwaardig. Een dergelijke benaderingswijze schept veel duidelijkheid én mogelijkheden tot identificatie en uitwerking van eigen conflicten bij de deelnemers.

Wanneer het machtsaspect tussen de begeleiders onbewust een rol blijft spelen, is dit onmiddellijk voelbaar voor de groepsleden. Zij ervaren dan dat het leiden-volgenpatroon niet vanuit een bewuste strategie wordt gehanteerd, maar voortvloeit uit de machtsbehoefte van een van de begeleiders. Van de andere co-begeleider nemen zij het gedrag van de onderworpen waar: zich richten naar de ander, miskennis, heimelijk verzet, enzovoort.

In de groepsinteractie kan dit gevoelens van angst bevorderen, vooral naar de overheersende co-begeleider: die wordt al gauw als te machtig ervaren. Eventuele kritiekpunten op de begeleiders worden dan gericht op de onderworpen begeleider; er kan een patroon ontstaan waarin de onderworpen begeleider haast continu onder vuur komt te liggen.

Binnen de groep zelf kan een jungle ontstaan. Doordat men zich niet durft te richten op de overheersende begeleider, gaat hetzelfde patroon tussen de groepsleden spelen.

Leermeester en knecht

Aansluitend op Hubert (1994) zou ik als volgende patroon de leermeester en de knecht willen noemen. Dit rollenpatroon sluit mijns inziens nauw aan bij de expert en nieuwkomer. Toch zijn er enkele andere accenten te benoemen. De leermeester zal in zijn hoedanigheid als expert de grote lijnen bewaken en zich presenteren als eindverantwoordelijke. Bij de leermeester is deskundigheidsmacht aanwezig. De knecht heeft in de relatie van de co-begeleiders vooral een uitvoerende rol. Zo heb ik co-begeleidingsrelaties zien ontstaan waarin de leermeester zich vooral verantwoordelijk maakte voor het vaststellen van de doelen, de inhoud en programmering van de groep, terwijl de andere co-begeleider verantwoordelijk werd gemaakt voor de organisatorische en facilitaire aspecten die nodig waren om de groep te kunnen laten draaien.

Een andere variant is dat de leermeester zich vooral presenteert op een vakspecialisme, waarbij de knecht verantwoordelijk wordt gemaakt voor het laten ontstaan van goede onderlinge werkverhoudingen en het klimaat in de groep. Deze laatste taak lijkt dan een lagere status te hebben. De gevolgen voor de groepsinteractie liggen in dezelfde lijn als bij de expert en nieuwkomer: er kan een stereotiep patroon van reageren op de groeps werkers optreden, waarbij de status van de inbreng van de leermeester als hoger wordt gewaardeerd. Ook kan het leermeester-knechtpatroon zich in de groepsinteractie gaan nestelen. Bepaalde groepsleden worden dan beledend, terwijl anderen de uitvoerende taken krijgen toebedeeld.

In de onderlinge verhouding van de co-begeleiders kunnen machtsaspecten gaan spelen wanneer de knecht een grotere inbreng wil realiseren.

Wanneer de leermeester te veel blijft vasthouden aan zijn eigen rol, kan dit de groei van de knecht naar een grotere vorm van inhoud en deskundigheid belemmeren. Dit kan een bedreiging voor het klimaat van veiligheid en vertrouwen betekenen; immers als de leermeester zijn collega niet toestaat om meer inbreng te hebben, hoe zal hij zich dan verhouden naar de groepsleden zelf?

De twee maatjes

De twee maatjes laten zien dat zij op een vriendschappelijke en kameradschappelijke wijze met elkaar omgaan. Het vormgeven van de co-begeleiding komt over alsof ze vanuit een vriendschap c.q. persoonlijke binding het groepsproces en de groepsinteractie beïnvloeden.

Ze stralen warmte en vertrouwelijkheid naar elkaar uit en benadrukken dat zij niet alleen als professionals maar ook in de persoonlijke sfeer op elkaar gesteld zijn. Voorts geven ze veel bevestiging op wie ze zijn en minder op wat ze doen. Samen komen ze bij de groep over als een eenheid.

In de groepsinteractie betekent dit een zekere mate van ontspanning. De co-begeleiders hebben een persoonlijke wijze van omgaan met elkaar en de groep. Daardoor ontstaat er in de groep een informele sfeer en wordt er weinig procedureel met elkaar omgegaan. De groep ervaart het alsof de maatjes een eenheid vormen, wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Ook hier schuilen valkuilen wanneer het stereotype te ver wordt doorgevoerd. Het procesgerichte karakter van de co-begeleiding kan de aandacht voor de taak van de groep doen verslappen. Overdadige handhaving van het kameraadschappelijke kan gaan betekenen dat er meer oog is voor de relatieontwikkeling van de groep dan de output.

In positieve zin is de eenheid nog van belang voor het informele karakter; wanneer dit doorschiet, uit zich dit in de interactie tussen de groepsleden en de co-begeleiders. De co-begeleiders worden dan als één front ervaren, anders gezegd 'als twee handen op één buik'.

In de interactie van de groep heeft dit wederom coalitie- en subgroepvorming tot gevolg, nu echter richting de co-begeleiders.

Jo Heusschen:

'Wij laten tijdens deze trainingsweekenden onze sympathie voor elkaar regelmatig blijken in aanwezigheid van de groep. We maken grapjes, geven persoonlijke informatie prijs en getuigen van een goede verstandhouding. De groep merkt dat wij één zijn, ook al zijn we in een aantal opzichten duidelijk verschillend van elkaar. Dit is niet alleen spontaan gedrag (en ook zo bedoeld) maar dit heeft ook een effect op de groep en de groepsontwikkeling. We creëren hiermee als bijeffect een open atmosfeer en maken de afstand tussen begeleiders/trainers en de groep kleiner en makkelijk overbrugbaar.'

Het echtpaar of de partners

Hier krijgt de co-begeleiding gestalte doordat de co-begeleiders zich als het ware als een echtpaar presenteren (soms is dit in letterlijke zin ook zo). In hun rol als co-begeleiders geven ze als het ware hun eigen rol vorm door een vader- of moederfunctie te vervullen. Daarbij legt de ene co-begeleider het accent op kwaliteiten die doorgaans met mannelijke identificaties te maken hebben, terwijl de ander de nadruk legt op vrouwelijke identificaties. Voorts presenteren zij zich alsof zij door jarenlange

samenwerking en schuren aan elkaar een diepe hechting met elkaar hebben.

Het echtpaar ziet doorgaans als taak de groep tot eigenheid en volwassenheid te brengen. Daarbij ondersteunen ze de groep om door een aantal kritieke fasen te gaan om de eigen autonomie te bereiken. Echtparen hebben echter verschillende relaties: het lieve vrede-echtpaar, de soulmates, de haat-liefdeverhouding, de strijdende partijen.

De wijze waarop zij zich als partners of echtpaar presenteren, zal gevolgen hebben voor de groepsinteractie. Het lieve vrede-echtpaar zal ruimte maken voor de lieve vrede-groep, terwijl de strijdende partijen de vechtgroep in de groepsinteractie kunnen initiëren.

Het echtpaar wordt doorgaans als een eenheid ervaren, waarbij het veel van de groep vraagt om op de individualiteit van de onderscheiden co-begeleiders te reageren. Ook kan er daarbij een taboe komen op kritiek op een van de co-begeleiders, omdat de groepsleden bezorgd zijn over de mogelijke reactie van de andere co-begeleider. Reacties van de groep op de samenwerkingsrelatie van de begeleiders worden minder sterk naar voren gebracht: 'Men mengt zich niet in een goed huwelijk.'

De tandem

Wie zich ooit samen met een ander heeft voortbewogen op een tandem, weet wat de kracht hiervan is. Met vereende krachten en een goede afstemming op elkaar komt men tot sterk voortbewegen. Vanuit co-begeleiding bezien wil dit zeggen dat de tandem zich naar de groep vanuit kracht en afstemming presenteert. Er gaat een duidelijke stuwende kracht van de co-begeleiders uit. Zij zijn direct, resultaatgericht, gaan voortvarend te werk en hanteren een scala aan beïnvloedingsmogelijkheden. Ze hebben veel oog voor de procedurele kant van het werken met de groep en zullen samen een diversiteit aan werkvormen hanteren om de groep voort te bewegen. Naar elkaar toe zullen co-begeleiders ook als een 'geoliede machine' opereren. Ze sluiten nauw op elkaar aan en geven de diverse werkvormen samen gestalte.

In de groepsinteractie betekent dit vaak dat groepsleden zich (aanvankelijk) gestimuleerd en gemotiveerd weten. Twee begeleiders die van aanpakken weten. De variëteit in werkvormen die zij bieden, maakt dat de bijeenkomsten nooit saai zullen zijn. Ze spreken immers verschillende werk- en leerstijlen aan.

Toch zijn ook hier valkuilen naar de groepsinteractie. De aanvankelijke bewondering voor de kracht kan het eigen deficiëntiegevoel bij de groepsleden vergroten en leiden tot consumptief gedrag. Ook de opeenvolgende werkvormen kunnen het gevoel geven steeds weer te moeten

hollen om het groepsproces bij te houden. Er kan te weinig ruimte overblijven voor de eigen beleving van de deelnemers, hetgeen uiteindelijk in de groep tot volgzzaam apathisch gedrag kan leiden.

Doordat de twee co-begeleiders als tandem zo op de krachtkant zitten, kan er weinig mogelijkheid zijn voor de deelnemers om hun kwetsbaarheid te tonen. Deze krijgen dan geen ruimte meer binnen de groepsinteractie.

'The good guy' en 'the bad guy'

Wie wel eens naar westerns of misdaadseries kijkt, zal het stereotype van 'the good guy' en 'the bad guy' herkennen. In het rollenpatroon van de groepswerkers betekent dit dat één groepswerker de rol van de harde, confronterende en sanctionerende werker inneemt, terwijl de ander de rol van ondersteunende, invoelende, empathisch invoegende werker krijgt. Een variant hiervan is het patroon van de aangever en de afmaker: de aangever scherpt de thematiek aan of vergroot het inzicht van de deelnemer, terwijl de afmaker dit gebruikt om de deelnemer bij een definitieve keuze tot gedragsverandering te brengen.

Dit stereotype heeft veel kansen om dynamiek in het groepsproces te brengen. Vooral wanneer het van belang is voortgang te brengen in vastgelopen groepsprocessen. Ik heb daar voorbeelden van meegemaakt in processen van bedrijfsverandering. De ene groepswerker confronteerde of schoffeerde zelfs de groep met de hiaten, informatie vanuit de context, en waargenomen blokkades. De andere werker hielp de groep te reageren naar de collega, gaf ruimte om emoties te ontladen en ondersteunde bij het zoeken naar veranderingsmogelijkheden. Een dergelijke vorm van strategisch hanteren van de co-begeleidingsrelatie bracht het groepsproces weer in beweging.

Minder strategisch en veel gebruikt is dit stereotype in de complementariteit van twee werkers. Soms zie ik werkers als co-begeleiders opereren waarbij de ene co-begeleider van nature meer confronterend, directief en sturend is ingesteld, terwijl de ander een non-directieve, empathische, ondersteunende wijze van werken heeft.

Bij de strategische variant is de valkuil dat de groep na enige tijd dit rollenpatroon 'in de gaten heeft', waarna de groepsleden er zich op gaan verhouden. In dat geval kan het in de groepsinteractie ook een gevoel van onveiligheid opleveren, doordat de groepsleden zich door de co-begeleiders gebruikt voelen. Dit kan leiden tot verwarring en onrust in de interactie, maar ook wederom in positionerend groepsgedrag van de groepsleden in de richting van de begeleiders.

In het bovenstaande heb ik een aantal stereotiepe relatiedefiniëringen en rolpatronen van co-begeleiders onder de aandacht gebracht en laten zien wat de consequenties voor de groepsinteractie kunnen zijn.

Er is een samenhang tussen de ontwikkeling van de co-begeleidingsrelatie en de genoemde stereotypen van co-begeleiding. In de volgende paragraaf ga ik nader in op de fasen die co-begeleiders doormaken wanneer zij de co-begeleiding in een langduriger verband vormgeven.

5. Fasen in de ontwikkeling van de samenwerking tussen co-begeleiders

In de ontwikkeling van de functionele samenwerkingsrelatie tussen de co-begeleiders is een aantal fasen te herkennen.

Vanuit twee invalshoeken kan gekeken worden naar deze ontwikkeling. De eerste gaat uit van de relatie die de co-begeleiders ontwikkelen terwijl zij de voorbereiding, uitvoering en nabespreking van de groep ter hand nemen. De tweede stelt de ontwikkeling van de relatie van de co-begeleiders als zodanig centraal. In de praktijk zullen beide invalshoeken vaak geïntegreerd worden gehanteerd. Hier onderscheid ik ze voor de helderheid. Ik zal beide invalshoeken achtereenvolgens beschrijven.

5.1. Eerste invalshoek: de relatieontwikkeling tussen de co-begeleiders via voorbereiding, uitvoering en nabespreking van de groep

In het voorafgaande stelde ik dat de groep het startpunt dient te vormen voor de keuze van de co-begeleidersrelatie. In de praktijk geven de co-begeleiders hun relatie met de groep vaak vorm via drie fasen: voorbereiding, uitvoering en ten slotte de evaluatie en nabespreking van de groep. Onderstaand volgt een beschrijving van deze drie fasen. Deze is gebaseerd op praktijkervaringen met co-begeleiders.

5.1.1. Fase 1: voorbereiding

Tijdens de voorbereiding op de groep stellen de co-begeleiders in eerste instantie het inhouds- en procedureniveau centraal (voor een uitgebreide beschrijving van de niveaus verwijs ik naar Remmerswaal, 1996). Dit betekent dat zij op inhoudsniveau vooral gericht zullen zijn op het doel van de groep, de bepaling van de doelgroep, de inhoud en thema's die aan de orde moeten komen. Verder zullen zij helderheid proberen te krijgen over de resultaat oriëntatie van de groep.

Op procedureniveau zullen zij zich bezighouden met de keuze voor werkvormen, gebruik van technieken, de structurering en agendering van de bijeenkomst. Ook de voor de groep latere onzichtbare interventies als keuze van de plaats, locatie, hulpmiddelen zullen in deze fase nadrukkelijk aan de orde komen.

Verder zullen in deze fase tussen de co-begeleiders afspraken worden gemaakt over elkaars taakverdeling, rolinvulling, samenwerkingsprocedures en inzet van eigen vakspecialisme.

Het contextniveau krijgt in deze fase aandacht door het bepalen van de verhouding van de te ontwikkelen groep in relatie tot de omgeving. Ook wordt gesproken over de wijze waarop naar buiten wordt gepresenteerd, hoe de werving zal plaatsvinden en hoe het geleerde binnen de groep een transfer kan krijgen buiten de groep.

In zijn algemeenheid zullen de co-begeleiders de rol aannemen van diagnosticus en ontwerper van een provisorisch groepsimago. Hun activiteiten zijn gericht op analyseren en vormen van hypothesen. De interactie van de co-begeleiders zelf is nog sterk op de groep georiënteerd en minder op elkaar. Aan deze fase komt een einde wanneer de voorbereidingen worden afgerond en de concrete start van de groep plaatsvindt.

5.1.2. Fase 2: uitvoering

De co-begeleiders zijn nu daadwerkelijk gestart met de groep. Alle zaken die in de voorbereiding aan de orde zijn geweest, zullen nu tot uitvoering worden gebracht.

Tussen de groep en de co-begeleiders vindt primair een eerste oriëntatie plaats. Deze oriëntatie kan onder meer betrekking hebben op de doelen, verwachtingen, werkwijze, activiteiten, taken deelnemers en begeleiders. De co-begeleiders zullen tijdens deze oriëntatie nog een ruime mate aan structuur aanbieden, opdat de deelnemers zich hierop afstemmen. De co-begeleiders werken tijdens deze oriëntatie nog sterk in de rol van stuurman-regisseur. Ook tussen de co-begeleiders zal de structuur in eerste instantie centraal staan. Zij moeten echter een evenwicht vinden tussen programmagerichtheid en gerichtheid op de deelnemers.

Naarmate de groep vordert, komt het interactieniveau aan de orde. De gekozen inhouden en werkvormen krijgen hun uitwerking in het groepsproces. Dit 'in werking treden' van het groepsproces zal betekenis hebben voor zowel de groepsinteractie als de interactie tussen de groep en de co-begeleiders. Daarbovenop worden de co-begeleiders geconfronteerd met elkaars wijze van reageren op het groepsproces en de groepsinteractie. Voor hun rol betekent dit dat zij samen een overgang moeten maken van stuurman-regisseur naar coach of procesbegeleider.

Mede afhankelijk van het type groep moeten zij gezamenlijk een verhouding zien te vinden in de omgang met diverse groepsfenomenen. In het bijzonder bij op beleving-ervaring en op nieuw gedrag georiënteerde groepen (Goossens, 2001) zullen de co-begeleiders een duidelijke afstemming moeten vinden op elkaar en de groep. Deze afstemming kan betrekking hebben op het ontwikkelen van een voor de groep geëigend klimaat en het bepalen van de juiste groepsnormen. Ook ten aanzien van de zich ontwikkelende relaties en betrekkingen tussen de groepsleden zullen de co-begeleiders hun wijze van interveniëren moeten afstemmen. Voorts dienen de groep en de co-begeleiders een balans te vinden tussen formeel leiderschap (bij de co-begeleiders) en informeel leiderschap (bij de groepsleden). Een extra dimensie is dat de co-begeleiders de groep moeten ondersteunen om leiderschap als functie van de groep verder te ontwikkelen.

De groepsinteractie heeft tijdens de fase van uitvoering ook betrekking op het bestaansniveau. De co-begeleiders zullen moeten inspelen op het individuele proces van de onderscheiden deelnemers. Daarbij ligt een valkuil op de loer wanneer zij samen te veel op het individuele proces van een bepaalde deelnemer gericht zijn. Op een dergelijk moment ontstaat het risico van 'overkill' en ontbreekt de afstemming op de totale groep. Tegelijkertijd dienen zij echter – vooral bij belevings- en ervaringgeoriënteerde groepen – samen het individueel proces van deelnemers te ondersteunen middels het geven van erkenning, bespreken van het zelfbeeld en het mogelijk aan de orde stellen van zingevingsvragen.

Al de bovengenoemde aspecten uit het groepsproces en de groepsinteractie krijgen ook betekenis voor de ontwikkeling van de relatie tussen de twee co-begeleiders. Zij maken in elkaars bijzijn mee hoe zij reageren op de geschetste groepsfenomenen. Zij leren nu vanuit de concrete werkelijkheid elkaars wijze van interveniëren kennen. Hun samenwerking wordt mogelijk door de groep op de proef gesteld wanneer subgroepen zich vooral tot één co-begeleider wenden. Ook eventuele machtsaspecten tussen de co-begeleiders kunnen om aandacht vragen. Tussen de co-begeleiders kan ook elkaars (beroeps)identiteit een rol gaan spelen. Zij worden vanuit de eigen identiteit geconfronteerd met de wijze waarop de collega in de groep opereert. Uit dit alles blijkt dat het interactie- en bestaansniveau tussen de co-begeleiders gaat spelen. Zij zoeken ook bij elkaar naar erkenning voor de eigen bijdrage en voor wie ieder is. Vooral tijdens de evaluatie van iedere bijeenkomst dienen de co-begeleiders aandacht te geven aan de wijze waarop het groepsproces zich voltrekt en de betekenis die dit heeft voor de onderlinge werkverhouding.

5.1.3. Fase 3: evaluatie en nabespreking

Deze fase komt aan het einde van de groepsbijeenkomsten aan de orde. De co-begeleiders zullen bepalen op welke wijze zij de evaluatie laten plaatsvinden; zowel naar inhoud als naar vorm. Tevens dienen zij de groep te ondersteunen in het afscheid nemen en de transfer te bevorderen naar de eigen context.

Concreet betekent dit dat zij aandacht moeten geven aan de evaluatie rondom doelen, verwachtingen, wijze van werken, medegroepsleden. Op sociaal-emotioneel gebied staat het uitspreken van ambivalente gevoelens en onafgemaakte zaken centraal. Er wordt door de co-begeleiders een tweeledige beweging ingezet: emotioneel afscheid nemen van elkaar en transfer bevorderen naar de buitenwereld.

De groep kan in deze fase op verschillende wijzen reageren. De co-begeleiders moeten samen leren omgaan met groepsreacties als ontkenning, vermijding, verwarring. Het hoeft geen betoog dat de samenwerking bij dergelijke reacties op de proef wordt gesteld. Wat bijvoorbeeld te doen als de ene begeleider wil afronden omdat het maximale aantal bijeenkomsten is behaald, terwijl de andere co-begeleider wil aansluiten bij de oproep van de deelnemers om follow-upbijeenkomsten te organiseren?

Tijdens deze fase kan bij de co-begeleiders ook de manier waarop ze in hun eigen socialisatie hebben geleerd om te gaan met fenomenen rondom afscheid nemen een rol gaan spelen.

In de nabespreking van de groepsbijeenkomsten zullen zij niet alleen moeten terugblikken op de groep. Ook hun onderlinge samenwerking zal onderwerp van gesprek moeten zijn. Zij dienen ruimte te maken voor vragen als: hoe is onze samenwerking geweest, waarin heb ik me door jou erkend of miskend gevoeld? Bij voldoende veiligheid kunnen vragen aan de orde worden gesteld met betrekking tot eigen socialisatie-invloeden, handhavingsmechanismen, erkenningsvragen en achtergronden van het eigen interventiepatroon. Wanneer dit laatste mogelijk wordt, heeft de co-begeleiding een diepere betekenis gekregen en is deze uitgemond in een verrijkende ervaring.

5.2. Tweede invalshoek: relatieopbouw tussen de co-begeleiders

Wat betreft de tweede invalshoek geef ik een beschrijving van de samenwerkingsrelatie aan de hand van een aantal fasen. Ik combineer in de diverse beschrijvingen van fasen de ontwikkeling van multidisciplinaire samenwerking (o.a. Hendrix, 1993). Ik neem de fasen uit diverse teksten als uitgangspunt voor de verdere beschrijving, maar spits ze in dit verband toe op co-begeleiding.

5.2.1. Fase 1: verkennen

Deze fase speelt zich vooral af tijdens de voorfase en de beginfase van de groep.

Men heeft bepaalde verwachtingen en behoeften die men wil realiseren: vriendschap, veiligheid, collegialiteit, leerervaringen, toevoegingen met betrekking tot efficiëntie.

De co-begeleiders trachten helderheid te krijgen over elkaars werkopvattingen, beroepsbeelden en de hulpverleningsmethoden die zij hantieren. Daarnaast is men sterk bezig de eigen discipline en de eigen persoon te presenteren.

Deze fase krijgt vaak vorm in het uitspreken van verwachtingen. Er ligt nog een sterke nadruk op formele aspecten van de samenwerking: de inhoudelijke en procedurele kant. De gesprekken van de co-begeleiders gaan in deze fase onder meer over visies op samenwerken, doelen, taken, procedures, formele verantwoordelijkheden en de verhouding tot de externe omgeving.

Jan Remmerswaal:

‘Doorgaans herken ik dat alle acht niveaus bij de ontwikkeling van de relatie tussen de co-begeleiders aan de orde komen. In eerste instantie stellen de co-begeleiders het inhoudsniveau, het procedureniveau en het contextniveau aan de orde. Zij zijn dan nog vooral op de groep en de context gericht.’

5.2.2. Fase 2: herkennen en erkennen

Deze fase krijgt gestalte tijdens de beginfase en uitvoeringsfase van de groep. De co-begeleiders krijgen meer zicht op elkaar, zowel in methodisch-professioneel als persoonlijk opzicht. Elkaars mogelijkheden en beperkingen worden steeds duidelijker. Door de toegenomen veiligheid is de ene co-begeleider minder bezig zichzelf te presenteren naar de andere co-begeleider; men kan meer op de ander gericht zijn. Deze fase krijgt vorm doordat de co-begeleiders de kracht van de ander erkennen, zowel in methodisch als in persoonlijk opzicht. Daarmee komt er ook ruimte om de onderlinge verhoudingen bespreekbaar te maken en persoonlijke aspecten te verkennen. De aanvankelijk gehanteerde strikt formele afgrenzingen gaan in deze fase vervagen.

5.2.3. Fase 3: bekennen, het wij-gevoel

De co-begeleiders krijgen in deze fase steeds meer belangstelling voor elkaar. De eerdergenoemde gerichtheid op de ander en de verkenning van de onderlinge verhouding krijgen nu een verdieping. Vragen naar

elkaars (beroeps)identiteit en zelfbeeld komen centraal te staan. De co-begeleiders ervaren dergelijke vragen in deze fase niet meer als een aantasting van hun werkwijze of persoonlijk functioneren. Eerder worden dergelijke vragen gezien als pogingen om de functionele samenwerking te verdiepen. De co-begeleiders waarderen in deze fase elkaars beroeps-specifieke inbreng en werkstijl steeds meer als een vrucht van de samenwerking. Er ontstaat een gevoel van gebondenheid: een wij-gevoel. De co-begeleiders gaan in deze fase ook meer als een eenheid naar buiten treden. Zij bekennen zich tot de samenwerking.

Jan Remmerswaal:

‘Wanneer de werkers meer vertrouwd met elkaar raken, gaan ook het interactieniveau en het bestaansniveau tussen henzelf spelen. Op interactieniveau gaan aspecten van dominantie en volgen in hun eigen samenwerkingsrelatie zichtbaar worden. Ook het thema afstand-nabijheid zal aan de orde komen. De co-begeleiders dienen overeenstemming te krijgen over de mate van openheid die zij naar elkaar willen betrachten. Bovendien gaat het thema erkenning in hun eigen samenwerking spelen. Dit zal zijn op alle niveaus van erkenning: inclusie, controle en affectie.’

5.2.4. Fase 4: integratie

In deze fase staat een voortgaande integratie van elkaars persoonlijke werkstijl en disciplinaire achtergronden centraal. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het gezamenlijk oppakken van behandel- of begeleidingsdoelen en het uitvoering geven aan het begeleidingsproces van de groep. Er vinden vloeiende overgangen plaats in de werkwijze van de co-begeleiders. Zij nemen delen van elkaars (vak)gebied over en de uitvoering van het programma van de groep is op momenten inwisselbaar. De grenzen van elkaars taken, vakgebieden, verantwoordelijkheden worden soepel gehanteerd. Zij treden op als een team.

Jo Heusschen:

‘Het effect op de groep is als volgt te omschrijven:

De groep ervaart ons als een echt duo, een gelijkwaardig koppel. Daardoor zijn er veel leermomenten voor de groep, aangezien wij beiden onze eigenheid en kwaliteiten ter beschikking stellen.

De groep ervaart dat onze filosofie over groepsontwikkeling (nl. op basis van veiligheid en vertrouwen) daadwerkelijk door ons wordt beleden en getoond. Ook wij voelen ons veilig bij elkaar en laten zien dat wij ons ook blijven ontwikkelen. Wij stralen uit dat we er samen

altijd wel uitkomen. Daarnaast merkt de groep dat we in onze professionele rol als co-begeleider persoonlijke feedback niet uit de weg gaan en altijd het hoofddoel voorop blijven stellen. We werken zeer methodisch en zijn daarnaast in staat om de afstand tot de groep klein te maken en te houden.'

5.2.5. Fase 5: solidariteit

In deze fase is er sprake van solidariteit tussen de co-begeleiders: men vertrouwt elkaar en de samenwerking kan tegen een stootje. Er ontstaat ook ruimte om te experimenteren met nieuwe werkvormen, zelfs als deze nog niet bij de andere co-begeleider bekend zijn.

In het bijzijn van de groep durven de co-begeleiders nu ook de onderlinge verschillen meer tot uitdrukking te brengen, omdat zij een basaal vertrouwen in elkaar hebben opgebouwd. Sterker nog, de co-begeleiders gaan in deze fase de onderlinge verschillen meer en meer als een dynamische kracht in de groep hanteren.

Jan Remmerswaal:

'Bij vergevorderde relaties van co-begeleiders gaan ook het ethisch niveau, het mythisch niveau en het zingevingsniveau aan de orde komen. In de samenwerking worden zij met hun eigen moraliteit geconfronteerd. Zij moeten afstemming vinden op elkaars onderliggende waarden, normen en beroepscode. Op mythisch niveau gaat onder meer spelen welke opdracht de co-begeleiders aan elkaar hebben te vervullen. Ook de wijze waarop de co-begeleiders hun levenskarwei bij elkaar uitwerken gaat dan aan de orde komen. Op zingevingsniveau kunnen zij de onderlinge samenwerking een diepere betekenis geven.'

5.2.6. Fase 6: evaluatie en beëindiging

In een aantal gevallen kan de co-beleidingsrelatie jarenlang worden gehandhaafd. De samenwerking kan ook na een of meer cycli van groepsbijeenkomsten worden beëindigd. Als alle bovengenoemde fasen met succes zijn doorlopen, zullen de co-begeleiders met plezier terugkijken op een vruchtbare samenwerking. Zij hebben het beroepsspecifieke kunnen integreren en steeds meer als een eenheid kunnen werken, zonder elkaars identiteit aan te tasten. In deze fase zullen de co-begeleiders terugblikken op de samenwerking. Deels is deze terugblik gericht op de groep en het programma. Meer nog wordt de aandacht verlegd naar de kwaliteit van de onderlinge samenwerkingsrelatie. De co-begeleiders kijken terug op het leerrendement met betrekking tot beroeps- of disciplinespecifieke

inbreng van de ander. Ze doen afrondende uitspraken over elkaars werkstijl en geven feedback ten behoeve van de transfer naar andere situaties. Ook wordt aandacht besteed aan de emotionele kant van de beëindiging van de samenwerkingsrelatie: er wordt uitgesproken wat de samenwerking voor hen heeft betekend, wat de meest essentiële leermomenten naar elkaar waren en op welk moment ze vooral door de ander werden geraakt.

Tot slot

In de bovengenoemde fasen heb ik een ideaaltypische schets gegeven van de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie tussen twee co-begeleiders. Uiteraard volgen de fasen elkaar in de praktijk niet zo lineair op als in de beschrijving tot uitdrukking komt. Tevens kent elke fase weer zijn eigen valkuilen. Zo kunnen er in de fase van verkennen belemmeringen in de samenwerking optreden wanneer de co-begeleiders zich te vroeg op elkaars beroepsspecifieke terrein bewegen. Een algemene stelregel om dit te voorkomen is dat de co-begeleider met een lekenbril naar het beroepsspecifieke van de ander kijkt. De kracht van de verkenning is dat men elkaar bevraagt vanuit een lekenbril. Dat is immers ook de positie die de deelnemers van de groep innemen in hun kijken naar de beroepsspecifieke inbreng.

In de fase van herkennen en erkennen kunnen blokkades optreden wanneer de co-begeleiders te vroeg en te diep doorvragen over elkaars inbreng en werkstijl. Er is vertrouwen in elkaar nodig om dit te doen. Hoewel dit na de fase van verkennen mogelijk wordt, blijft het een zaak van goede timing, anders wordt het klimaat van veiligheid en vertrouwen tussen de co-begeleiders ondergraven.

In de fase van integratie is er ruimte om zich te bewegen op elkaars vakgebied. Tevens zijn programma-inhouden inwisselbaar voor elkaar. Toch wake men ervoor het specifieke van de ander over te nemen. Dit geldt zeker wanneer het gaat om specifieke inhouden vanuit een ander beroep of andere functie. De valkuil kan dan ontstaan dat de 'eigenaar van de beroepsspecifieke kennis' de andere co-begeleider betrapt op fouten of dat deze niet de nuanceringsaanbrengt van de vakspecialist. Er kan dan een (hinderlijk) patroon van corrigeren ontstaan dat de verdere ontwikkeling van de co-begeleidingsrelatie in de weg staat. Dit kan worden voorkomen door de vakspecialisatie van de ander vanuit de betekenis voor de eigen vakspecialisatie te gebruiken en te hanteren.

In de fase van solidariteit kan de bevestiging van elkaar te centraal komen te staan. De co-begeleiders worden dan te sterk 'elkaars bondgenoot' en brengen niet de eigenlijke kracht van deze fase – een eenheid te zijn door

de verschillen – tot uitdrukking. Naar de groep toe kan dit betekenen dat zij overkomen als ‘twee handen op één buik’ waar toch niet is tussen te komen. Voorts is een valkuil dat er in de richting van de groep te sterk wordt gericht op de verschillen ‘die er mogen zijn’, waardoor de groep de begeleiders niet meer als eenheid ervaart.

Tijdens de fase van evaluatie en beëindiging is een valkuil dat de begeleiders alleen evalueren wat betreft de groep en niet over de onderlinge relatie. Wanneer ‘laatste restanten’ van de onderlinge samenwerking niet worden uitgesproken, kan dit leiden tot een mechanische afsluiting die het gevoel van een gemiste kans geeft. Hier ligt het voor de hand om het belang van emotioneel afscheid nemen nog eens te onderstrepen.

6. Voordelen van co-begeleiding

In de voorgaande paragrafen is op diverse plaatsen aandacht gegeven aan de diverse voordelen die co-begeleiding kan bieden. Ook de mogelijke valkuilen en de aandachtspunten bij de voorbereiding en uitvoering kwamen al aan de orde. Deze onderwerpen komen in de laatste paragrafen nog een keer aan de orde.

Diverse schrijvers hebben mij geïnspireerd tot de indeling en beschrijving van de volgende drie paragrafen van dit artikel.

Hubert (1994) behandelt vanuit diverse wetenschappelijke kaders de (vermeende) voordelen die co-begeleiding biedt, maar ook de valkuilen die op de loer liggen. Hij geeft via de beschrijving van enkele casestudies ook de belangrijkste voorbereidingsaspecten weer. Vanuit een groepstherapeutische invalshoek beschrijft Van der Maas (1994) welke valkuilen, vooral in de vorm van overdracht en tegenoverdracht tussen de co-therapeuten en de groep, kunnen gaan spelen en hoe men deze effectief kan hanteren. Pfeiffer en Jones (1975) geven de voordelen en mogelijke nadelen weer alsmede de wijze waarop mogelijke gevaren van co-begeleiding kunnen worden voorkomen.

Verder mag Van Riet (2002) als inspiratiebron niet ongenoemd blijven. Ten slotte wordt ook in deel 3 van het *Handboek begeleidingsmethoden voor mensen met een lichte verstandelijke handicap* (Bijman-Schulte en Janssen, 1993) een aantal relevante opmerkingen gemaakt over de samenwerking tussen de co-begeleiders.

In de volgende paragrafen zal ik komen tot een samenvattende beschrijving. Naast de bovengenoemde publicaties gelden ook de contacten met co-begeleiders en reacties van diverse trainingsgroepen rondom het onderwerp co-begeleiding als bron van informatie.

Ik start deze paragraaf met een schets van fasen van de voornaamste voordelen van co-begeleiding:

- complementariteit;
- spreiding van aandacht naar individuele ontwikkeling en groepsontwikkeling;
- spreiding van emotionele respons: aandacht voor het groepslid en aandacht voor de groep;
- persoonlijke en professionele ontwikkeling;
- som van de samenwerking is meer dan 1 + 1;
- modeling;
- reductie van afhankelijkheid;
- rustmomenten/relaxen;
- meer differentiatie in focus/analyse;
- hanteren van overdracht en tegenoverdracht;
- parallelprocessen.

Complementariteit

Co-begeleiding biedt het voordeel dat met het complementaire van de co-begeleiders kan worden gewerkt. Deze complementariteit kan op diverse gebieden tot uitdrukking komen. Hiervoor beschreef ik er een aantal in paragraaf 3: beroepsachtergrond, vakspecifieke kennis en vaardigheden, verschillende werkstijlen en gebruik van technieken, verschillende attitudes en (werk)socialisatie.

De complementariteit kan ten dienste van de groep worden ingezet. Het is daarom belangrijk nadrukkelijk een beeld te hebben van de aspecten waarop de co-begeleiders elkaar kunnen aanvullen.

Spreiding van aandacht naar individuele ontwikkeling en groepsontwikkeling

Co-begeleiding biedt de mogelijkheid tot spreiding van aandacht voor de groepsontwikkeling en individuele ontwikkeling van de deelnemers. Een veel gebruikte rolverdeling tussen de co-begeleiders is dat de focus van hen samen gespreid dient te zijn. Wanneer één co-begeleider zich richt op een specifieke deelnemer uit de groep, is de focus van de andere co-begeleider gericht op de totale groep. Dit is veel minder mogelijk wanneer de groep wordt begeleid door één groepswerker. Deze dient dan zelf de aandacht te spreiden, hetgeen uiteraard veel complexer is, vooral wanneer een groepslid sterk appelleert aan de ondersteuning van de begeleider.

Annet Nauta

‘Co-begeleiders kunnen taken verdelen: de een bewaakt de grote lijn, de ander de individuele inbreng van groepsleden; bij conflicten kan de ene begeleider zich identificeren met de ene groep, de ander met de andere groep, enzovoort. Je hoeft in een groep dus niet alles tegelijk te kunnen: luisteren, interveniëren, op de overige groepsleden letten, de voortgang bewaken, de tijd bewaken, schrijven, ...’

Spreiding van emotionele respons: aandacht voor het groepslid en aandacht voor de groep

Hierop aansluitend biedt co-begeleiding het voordeel dat een onderscheid gemaakt kan worden tussen emotionele support aan een groepslid en het ondersteunen van de overige groepsleden. Zelf heb ik hier de voordelen van meegemaakt bij conflicten tussen een groepslid en een van de co-begeleiders. Terwijl de co-begeleider het conflict met een groepslid uitwerkte, kon de andere co-begeleider aandacht geven aan de betekenis van het conflict voor de rest van de groep. Toen bleek dat het conflict de andere groepsleden beangstigde. Het bespreken van de betekenis van het conflict voor de rest van de groepsleden herstelt het klimaat van veiligheid en vertrouwen in de groep. Eenzelfde voordeel kan worden behaald wanneer één of enkele groepsleden sterk emotioneel appelleren op de co-begeleiders; ook dan kan door middel van co-begeleiding de aandacht worden gespreid.

Jo Heusschen:

‘Wanneer er conflicten in de groep zijn, dan zien wij dit als leermomenten en niet als programmaverstoorders. Bovendien hebben wij de opvatting dat storingen voorrang hebben! Dan wordt het ook voor ons extra spannend en vullen we elkaar goed aan. De fenomenen van onderlinge afstemming, initiatief nemen en volgen, programmalijn en proceslijn kiezen en dergelijke spelen dan op een heel subtiele en gevoelige manier een rol. We zijn daar beiden heel alert in en volgen beiden steeds het groepsgebeuren vanuit een meta-positie. Daarbij houden wij wederom de hoofddoelstelling in ons achterhoofd en reageren (binnen de ons bekende theoretische kaders) vrij spontaan en intuïtief. We doen niet zomaar wat, maar we zoeken ook nu naar de “waarheid”, c.q. wat is het beste om te doen? Tijdens dit soort situaties houden wij elkaar ook goed in de gaten en voelen aan of we in onze kracht zitten of niet. Dan moedigen we aan, vullen we aan of nemen subtiel de rol van elkaar over.’

Persoonlijke en professionele ontwikkeling

Zoals reeds eerder in dit artikel is vermeld, kan co-begeleiding een bijdrage leveren aan de persoonlijk-professionele ontwikkeling van de werkers die ook aan de groepsontwikkeling de nodige voordelen biedt. Co-begeleiding kan een functie hebben in de ondersteuning van de persoonlijke ontwikkeling. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer een van de begeleiders door stimulering van de ander zich meer durft te bekennen tot het hanteren van zijn eigen directiviteit of tot het inbrengen van eigen socialisatie-ervaringen in groepen. In professioneel opzicht kan feedback op het hanteren van methodieken en technieken elkaars ontwikkeling ondersteunen.

Som van de samenwerking is meer dan 1 + 1

Tussen twee co-begeleiders treedt vaak een synergetisch effect op. De som van de samenwerking is dus meer dan 1 + 1. Vaak heb ik de ervaring gehad dat ik met een co-begeleider door de onderlinge stimulans een sterke dynamiek tussen de co-begeleiders onderling, maar tevens tussen de co-begeleiders en de groep teweegbracht. Regelmatig heb ik, samen met de co-begeleider van groepen de feedback teruggekregen dat ze van ons samen meer hadden waargenomen of teruggekregen dan het geval zou zijn geweest als we achtereenvolgens individueel met de groep zouden hebben gewerkt.

Modeling

Een belangrijk voordeel van het werken als co-begeleiders is dat de groepsleden zich kunnen oriënteren op twee modellen. Zij zien beide groepsleden vanuit hun eigenheid met de groep en met elkaar omgaan. Vanuit de verschillende modellen van de co-begeleiders kunnen de groepsleden de keuze maken met welke aspecten ze zich willen identificeren. Co-begeleiding biedt daarbij dus een ruimere mogelijkheid om identificatiekeuzen te maken. Het biedt meer modellen van relationeel werken.

Annet Nauta:

‘Groepsleden hebben door co-leiderschap de luxe om zich met een van beide begeleiders in meerdere of mindere mate te vereenzelvigen.

Je biedt de groep met co-leiderschap een rolmodel; met z'n tweeën ben je ook al een groep in het klein, met alle processen van dien. Je kunt met dit rolmodel veel illustreren over samenspraak, samenwerking, spanningen, goede en miscommunicatie, enzovoort. Heel illustratief voor de groep.’

Reductie van afhankelijkheid

Uit het bovenstaande mag blijken dat een ander belangrijk voordeel voor de groep is dat er tussen de groepsleden en groepswerkers reductie van afhankelijkheid zal plaatsvinden. De groep is niet meer afhankelijk van de visie, uitgangspunten en vaardigheden van één werker. Ook de eerder geschetste spreiding van emotionele respons en aandacht voor individuele en groepsontwikkeling duidt in deze richting.

Rustmomenten/relaxen

In groepen gebeurt op groepsdynamisch gebied zeer veel tegelijkertijd. Het kost veel energie om al deze processen te volgen. Co-begeleiding biedt het voordeel dat de begeleiders de inzet van energie kunnen spreiden. Dit kan concreet betekenen dat het verzorgen van programmaonderdelen wordt gespreid; maar ook kan dit het geval zijn in het emotioneel reageren op situaties op de groep. Co-begeleiders die wat betreft hun werksamenwerking de fase van integratie en solidariteit hebben bereikt, kunnen dit zelfs zodanig hanteren dat een programmaonderdeel wordt verzorgd door de co-begeleider die op dat moment het best 'in zijn energie zit'. Voorts kan het relaxen en hebben van rustmomenten een betekenis hebben in het terugtreden uit de hectische groepsinteractie. Men creëert daarmee ruimte om vanuit een helikopterview en afstand naar de groep te kunnen kijken. Daardoor kunnen nieuwe inzichten ontstaan die tot andere interventies leiden.

Jo Heusschen:

'Tijdens het geven van de training is mij opgevallen dat wij zorgvuldig te werk gaan vanuit de afspraken die wij vooraf gemaakt hebben. Daarbij wordt constant voeling gehouden met de situatie in de groep en met het energieniveau van onszelf. We zijn goed in staat van rol te verwisselen indien de situatie daarom vraagt. We werken vanuit onze kracht en als deze even niet optimaal is bij mijn co-begeleider, dan neem ik het over en andersom. Een basale taakverdeling is dan dat de ene co-begeleider de programmalijn verzorgt (een activiteit leiden) en dat de ander de proceslijn volgt (observeren en de programmaleider ondersteunen).'

Meer differentiatie in focus/analyse

Wanneer twee co-begeleiders een groep begeleiden, ontstaat er meer differentiatie in focus en analyse. 'Twee zien meer dan één!' is hierbij het devies. Er wordt dus geanalyseerd vanuit meer denkkaders. Dit is vooral het geval wanneer de co-begeleiders een verschillende opleidings- en

beroepsachtergrond hebben. Echter, ook bij een gelijksoortige beroepsachtergrond kunnen verschillende kaders voor analyse van een situatie voordelen voor de groep met zich meebrengen. De groep loopt dan minder risico aan een analyse vanuit één referentiekader onderhevig te zijn.

Hanteren van overdracht en tegenoverdracht

Een van de voordelen van co-begeleiding die in de groepstherapeutische literatuur wordt beschreven, is het adequater kunnen hanteren van patronen van overdracht en tegenoverdracht in de relaties tussen de groepsleden onderling en de relatie tussen groepsleden en co-begeleiders. Zo kunnen groepsleden vanuit hun eigen socialisatie met gevoelens van overdracht reageren op autoriteitsfiguren, die de co-begeleiders zijn. Dit kan nog een verdiepende betekenis krijgen wanneer deze overdrachtsgevoelens zich richten op man-vrouwidentificaties die ten opzichte van de groepswerkers worden uitgewerkt. De co-begeleiders kunnen elkaar ondersteunen in het omgaan met deze overdrachtsgevoelens wanneer ze vanuit een groepslid worden geuit. Ook hier weer kan de aandacht voor het groepslid in termen van emotionele respons worden verdeeld.

Voorts kan het hanteren van overdracht en tegenoverdracht tussen de groepsleden meer worden gespreid. In dit proces loopt een individuele begeleider eerder het risico om in een identificatieproces terecht te komen, terwijl co-begeleiders dit – zelfs letterlijk – kunnen spreiden.

Parallelprocessen

De samenwerking tussen de co-begeleiders kan parallelprocessen buiten de groep bevorderen. Uit datgene wat er tussen co-begeleiders gebeurt, is regelmatig een parallel te trekken naar de eigen context van de deelnemers. Zo kan de wijze waarop de co-begeleiders hun relatie vormgeven, bij de deelnemers inzicht geven in eigen samenwerkingsrelaties. Daardoor kan in hun eigen context het omgaan met samenwerkingsrelaties veranderen.

Ook kunnen conflicten van groepsleden met de co-begeleiders veel informatie geven over de wijze waarop ze hiermee omgaan in hun eigen context. Het anders hiermee omgaan door de co-begeleiders kan – zonder dat explicitering altijd een noodzaak is – nieuwe wijzen van omgaan met conflicten in de eigen context tot gevolg hebben.

7. Valkuilen van co-begeleiding

In deze paragraaf baseer ik me op dezelfde informatiebronnen die ik in de vorige paragraaf heb benoemd. Ik beschrijf nu een aantal mogelijke valkuilen die bij co-begeleiding kunnen ontstaan.

Verskillende persoonlijke en professionele oriëntaties

Waar ik eerder beschreef dat co-begeleiding een ondersteuning kan zijn, is het ook mogelijk dat de verschillende persoonlijke en professionele oriëntaties remmend werken op de ontwikkeling van de relatie van de co-begeleiders en de groepsontwikkeling. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer ze opereren vanuit een verschillend theoretisch referentiekader. Denk aan het verschil tussen een Gestalt-benadering en een Rogeriaanse benadering. Een dergelijke tegenstelling in professionele oriëntatie heeft uiteraard betekenis voor de interactie die in de groep gaat plaatsvinden. Het verschil in professionele oriëntatie kan ook ontstaan doordat de co-begeleiders een verschillende beroepsachtergrond hebben.

Don Binnendijk:

‘Als vooraf tussen twee begeleiders geen fundamentele discussie is gevoerd over *visie, assumptie, drijfveren en stijl* dan kan dat een negatieve rol gaan spelen in de dynamiek. Immers, op specifieke momenten gedurende het groepsproces worden interventies gepleegd en bewegingen ingezet. Dit gebeurt zowel planmatig als intuïtief. Met name die intuïtieve momenten die vaak heel krachtig kunnen zijn in een proces, tonen de stijl en zeggen iets over de visie, opvattingen en drijfveren van de begeleider. Verschillen deze met die van de co-begeleider dan kunnen dergelijke interventiemomenten (en de gevolgen daarvan) minder “vatbaar” worden voor de co-begeleider. Immers, de dynamiek van het groepsproces wordt op dat moment gevoed vanuit een ander referentiekader, met andere gevolgen. Het kader van de co-begeleider “past” dan even niet en hij zal dit tijdelijk opnieuw moeten afstemmen om het contact goed te behouden en de processen op hun waarde te kunnen schatten. Dit kunnen bijzonder indringende en confronterende momenten zijn.’

Verskillende vooronderstellingen van elkaar

Bij verschillende vooronderstellingen werkt de ene co-begeleider vanuit zijn eigen beelden over de andere co-begeleider. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer zij naar elkaar niet open zijn over de wijze waarop ze de ander hebben waargenomen in de groepsinteractie. Ook kunnen beelden

vanuit een eerdere samenwerking een rol gaan spelen in de huidige samenwerking.

De waarneming van de begeleiders over elkaar kan ook worden gekleurd door de wijze waarop men de ander in andere situaties als hulpverlener heeft zien functioneren. De beelden uit deze andere context worden dan getransporteerd naar de huidige groep. Wanneer dit gebeurt, is er onvoldoende aandacht voor de wijze waarop de context elk hulpverlenend handelen beïnvloedt. Wat in de ene context werkt, hoeft dit in de andere nog niet te doen. Als men vanuit een dergelijke beeldvorming naar elkaar kijkt, kunnen diverse misverstanden tussen de co-begeleiders en de groep ontstaan. Wanneer de co-begeleiders naar elkaar weinig openheid betrachten, brengen zij bovendien een paradox in de groep: openheid van de groep vragen terwijl dit niet gebeurt tussen de co-begeleiders.

Extra energie

Co-begeleiding kan extra energie vragen wanneer te veel moet worden geïnvesteerd in de relatie of de samenwerking tussen de co-begeleiders. Voor de groep kan dit betekenen dat een evenwichtige balans wordt verstoord. De co-begeleiders investeren meer energie in de samenwerkingsrelatie dan in de groep en de groepsontwikkeling. Groepsleden blijken feilloos aan te voelen wanneer de samenwerkingsrelatie van de co-begeleiders een extra investering vraagt.

Competitie tussen de co-begeleiders

Aansluitend aan het voorafgaande kan co-begeleiding extra energie vragen wanneer er een gevoel van competitie tussen de begeleiders bestaat. Dit kan plaatsvinden op diverse gebieden: rondom het verwerven van populariteit bij de groepsleden, rond de kwaliteit en kwantiteit van de interventies, het scoren in het verkrijgen van aandacht.

Het zal duidelijk zijn dat competitie tussen de co-begeleiders door groepsleden onmiddellijk wordt gevoeld. In de interactie kan het betekenen dat de competitie door de groepsleden wordt overgenomen. Mogelijke effecten zijn dan gelegen in een positionele omgang met elkaar, sub-groepvorming, strijd om de aandacht en als uiterste het ontstaan van een vechtcultuur.

Blinde vlekken

Blinde vlekken tussen de co-begeleiders kunnen ontstaan wanneer zij samen te veel vanuit hetzelfde referentiekader werken. Zij kijken dan met hetzelfde analysekader naar de groep en dit kan verengend werken; er ontstaat een risico van eenzijdigheid in kijken naar en benaderen van de

groep. Voor de groep betekent dit dat de co-begeleiders in één bepaald spoor blijven werken, hetgeen soms de groepsontwikkeling van dat moment kan belemmeren.

Eenzijdige benadering van één groepslid

In hun interactie nodigen sommige groepsleden uit tot het krijgen van specifieke aandacht door de begeleiders van de groep. Voor de co-begeleiders ligt hier een valkuil op de loer wanneer zij dit gelijktijdig doen. Enerzijds kan daardoor een patroon van een vicieuze cirkel ontstaan, waarbij er door de co-begeleiders achtereenvolgens interventie na interventie wordt gepleegd en het betreffende groepslid zich steeds meer in de afhankelijkheid van twee begeleiders gaat storten. Anderzijds is de spreiding van de co-begeleiders naar de groep daarmee ook uit balans geraakt: de groep raakt uit de focus van de co-begeleiders wanneer zij zich allebei te veel op één groepslid concentreren.

Overtraining c.q. te zware bezetting door co-begeleiding

Bij een te geringe groeps grootte kan er door de inzet van twee co-begeleiders overtraining c.q. 'overkill' ontstaan. Wanneer de groep te klein is, dreigen de co-begeleiders te nadrukkelijk in de groepsinteractie een plaats te krijgen. Hoe kleiner de groep, hoe groter het leidersafhankelijke gedrag dat zal optreden. In dat kader zullen de co-begeleiders behoorlijk veel terughoudendheid moeten betrachten in hun wijze van interveniëren. Ook kunnen zij ervoor kiezen onderdelen van het programma alleen te verzorgen; daarmee vervalt echter weer een gedeelte van de oorspronkelijke waarde van co-begeleiding. Behoudens specifieke groepen, zoals mensen met autisme, waarbij vanuit de cliëntkenmerken een kleine groep is geïndiceerd, kan het beste worden uitgegaan van minimaal 6-8 deelnemers.

Verschillende ritmes

De co-begeleiders kunnen in de praktijk een verschillend ritme blijken te hebben. Dit kan betrekking hebben op de snelheid van interveniëren in de groep. Ook de eigen balans rondom procesgerichtheid of programmagerichtheid kan een verschillend ritme van begeleiding in de groep brengen en tussen de co-begeleiders gaan spelen.

Don Binnendijk:

'Een valkuil kan ontstaan als een tweede begeleider mee gaat werken op basis van het programma van de ander. De tweede begeleider heeft geen doorzicht in het bestaande programma en in het ergste

geval geen feeling met de aanpak (moet je het dan wel doen?) hetgeen kan leiden tot klinische c.q. instrumentele uitvoeringsgerichtheid, of tot een voortdurend aftasten en zoeken om 'in' het programma te geraken. Probleem daarbij is dat de programma-omgeving – de variaties en omleidingen die je kunt maken in een programma tijdens het werken – voor jou anders zijn dan voor degene die het programma heeft ontwikkeld.'

Identificatie van één werker met subgroepen en coalities in de groep

Om spanning in het groepsproces te reduceren, vormen groepsleden bij momenten subgroepen of coalities. Het is niet uitzonderlijk dat zij daarbij aan een van de co-begeleiders emotioneel appelleren om zich aan te sluiten. Dit kan een extra dimensie krijgen wanneer de coalitie of subgroep zich tegen de collega keert die in de groep als co-begeleider functioneert. De co-begeleiders kunnen dan worden 'verlokt' om met elkaar de strijd van de groep te gaan voeren. Een dergelijke identificatie met een subgroep of coalitie is niet alleen fnuikend voor de onderlinge relatie van de co-begeleiders, maar brengt ook schade toe aan het klimaat van veiligheid en vertrouwen in de groep.

Elkaar afvallen tijdens of na de groep

Een hierop aansluitende valkuil voor co-begeleiders is dat zij elkaar afvallen tijdens of na de groepsbijeenkomsten. Een dergelijke wijze van elkaar afvallen kan op subtiele wijze gebeuren wanneer de co-begeleiders elkaar regelmatig op subtiele wijze corrigeren. De ander afvallen tijdens de groep kan ook gebeuren door te sterke nadruk op positionele verschillen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door het vast blijven hangen in bepaalde eerder beschreven stereotypen. Ook zoeken deelnemers soms buiten de groep contact met een van de begeleiders. Dan ligt een risico op de loer om op een zodanige wijze 'over de collega te gaan praten' dat er naar de groepsleden een splijting in de eenheid van de begeleiders ontstaat.

Overdrachtsverschijnselen tussen de begeleiders en/of de groep

Bij de voordelen beschreef ik eerder dat het hanteren van overdrachtsverschijnselen een van de voordelen van co-begeleiding vormt. Tegelijkertijd kunnen zulke overdrachtsverschijnselen de co-begeleiding heel erg complex maken. Dit kan het geval zijn wanneer overdrachtsverschijnselen tussen (een van de) groepsleden en een co-begeleider spelen. De niet betrokken co-begeleider wordt dan automatisch mee betrokken in de omgang met deze overdrachtsverschijnselen. Nog complexer wordt dit

wanneer de geschetste overdrachtsverschijnselen van een groepslid en een co-begeleider tegelijkertijd een afspiegeling zijn van de overdrachtsverschijnselen tussen de co-begeleiders zelf.

Zo kunnen overdrachtsverschijnselen die te maken hebben met man-vrouwpatronen zowel in de relatie groepsleden en co-begeleiders als in de relatie van de co-begeleiders zelf gaan spelen.

Voor een verdere uitwerking in concrete casuïstiek wil ik naar Hubert (1994) en Van der Maas (1994) verwijzen.

Verschillen tussen de co-begeleiders zijn in de groep onbespreekbaar

Een valkuil die bij co-begeleiding kan ontstaan, is dat de co-begeleiders zich te veel als een eenheid presenteren, waardoor verschillen onbespreekbaar blijven. Verschillen tussen de co-begeleiders zullen altijd blijven bestaan. Wanneer deze gemaskeerd worden, betekent dit dat groepsleden hier ook niet meer van kunnen leren. Het omgaan met deze verschillen tussen de co-begeleiders kan dan geen onderdeel meer worden van de interactie tussen de begeleiders en de groep.

Imitatie van elkaar

Ten slotte is een valkuil die voor co-begeleiders op de loer ligt, dat ze elkaar proberen te imiteren. Groepsleden voelen onmiddellijk aan wanneer een co-begeleider de andere co-begeleider imiteert. De co-begeleider die dit doet, verliest zijn eigenheid wat betreft werkstijl en persoonlijke wijze van reageren. Het kan dan voorkomen dat de betreffende co-begeleider niet meer congruent overkomt. Dat betekent geenszins dat co-begeleiders niet van elkaar zouden mogen leren of zich met elkaar identificeren. Dat alles blijft wel mogelijk, met dien verstande dat dit afgestemd blijft op ieders eigenheid.

Don Binnendijk:

‘Nadeel kan zijn dat je stijl en eigenheid minder naar voren komen in contact met de groep, waardoor de processen zich anders voltrekken en je je als begeleider niet helemaal kunt ontplooiën op je kracht. Misschien ligt hier wel de bron waardoor de een wel en de ander niet kiest voor co-begeleiding: wil je alleen of samen spelen?’

8. Voorbereiding op co-begeleiding

In de voorafgaande paragrafen heb ik een schets gegeven van voordelen en valkuilen van co-begeleiding. Uit de beschrijving van de valkuilen zal duidelijk zijn geworden dat deze minder een kans krijgen wanneer een uitgebreide voorbereiding op de co-begeleiding heeft plaatsgevonden. Op basis van de in paragraaf 6 genoemde informatiebronnen zal ik een aantal voorbereidingsaspecten de revue laten passeren. Bij de beschrijving van de voorbereidingsaspecten kan een relatie worden gelegd naar de eerdere paragrafen over behoeften van co-begeleiders en de fasen in de ontwikkeling van de relatie van de co-begeleiders. Volledigheidshalve verwijs ik naar deze paragrafen.

Vorbereiding op deelnemers, doelen, programma, inhouden, werkvormen
Eerder gaf ik aan dat de groep de startsituatie voor de co-begeleiding dient te vormen. Dit betekent dan ook dat de co-begeleiders zich primair in de richting van de groep dienen voor te bereiden. Ik gaf hiervan ook al voorbeelden bij de eerste invalshoek rondom de beschrijving van de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie tussen de co-begeleiders. Co-begeleiders geven in de voorfase dus aandacht aan de wijze waarop zij zich verhouden tot de deelnemers, de doelen, het programma, de inhouden, de werkvormen en de gevraagde deskundigheden en vaardigheden.

Jo Heusschen:

‘Mijn co-begeleider nodigde mij uit om als co-begeleider met hem te gaan samenwerken. Daarbij positioneerde hij mij bij de opdrachtgever als collega-trainer en niet als assistent-trainer. Vervolgens hebben wij tijdens de voorbereiding uitgebreid gesproken over de uitgangspunten van het programma (mijn co-begeleider had dit reeds twee keer uitgevoerd met een andere co-begeleider), de programmadoelen, de programmaonderdelen en vooral over onze rolinvulling naar de groep toe en de taakverdeling onderling. Hierdoor is het programma ook “mijn ding” geworden en duidelijk is dat mijn co-begeleider hiervoor bewust ruimte heeft gegeven. Een gevoel van gelijkwaardigheid is het gevolg hiervan...’

Motieven bespreken

De eigen motieven van de co-begeleiders om net deze groep samen te gaan begeleiden moeten ook aan de orde komen. Wat bindt de onderscheiden co-begeleiders aan deze groep: wat is de affiniteit tot de doel-

groep of de ervaring, kennis en vaardigheden met betrekking tot de doelgroep. Ook kunnen affiniteit en ervaringen met het type groep een motief zijn: bijvoorbeeld een co-begeleider heeft affiniteit tot sociale vaardigheidstraining omdat hij over de juiste houding en vaardigheden beschikt om gedrags- en vaardighedengeoriënteerde groepen te begeleiden. Voorts is het belangrijk om de motieven te bespreken om *nét* met deze co-begeleider te gaan samenwerken. De motieven kunnen gelegen zijn in de persoonlijke en professionele sfeer. Voor een verdere uitwerking verwijs ik hier nogmaals terug naar een van de eerdere paragrafen waarin de behoeften van co-begeleiders worden beschreven.

Taakverdeling

Het is goed om de wijze van samenwerking in de beginfase te structureren in een taakverdeling. Tijdens latere fasen van de groepsontwikkeling kan deze taakverdeling meer flexibel worden gehanteerd. Enkele voorbeelden van een dergelijke taakverdeling zijn: oog voor de groep versus oog voor de individuen, aandacht voor programma versus aandacht voor het proces, aandacht voor de grote lijn en structuur versus aandacht voor detail en dynamiek.

Don Binnendijk:

‘Voortvloeiend uit de keuze gelijkwaardig in het proces te gaan staan, is het natuurlijk goed en verstandig om een nadere rolinvulling af te spreken. Maar wat hierbij niet in te schatten is: hoe is de groep waarmee gewerkt gaat worden, welke interactie en dynamiek brengt deze met zich mee? Dat is inherent aan het werken met groepen. Echter, ik ben overtuigd van het feit dat als de zaken visie, assumptie, drijfveren en stijl vooraf fundamenteel zijn doorgenomen, er als vanzelf een wederzijdse profilering gaat ontstaan. Dit is een vorm van een rolbeschrijving en deze zal beslist nuttig blijken tijdens de uitvoering en op bepaalde momenten functioneel worden.

Je kunt ook anders omgaan met de rollen. Als vooraf een duidelijke scheiding gemaakt wordt op het gebied van procedure en inhoud: wie doet welk deel, dan is het overzichtelijk en uitstekend hanteerbaar voor beide begeleiders en de groep. Voor beginnende co-begeleiders een prima insteek. Het proces loopt dan vrij gemakkelijk door van de ene naar de andere persoon. Echter, er blijven procesmomenten aanwezig waarin beide begeleiders geconfronteerd gaan worden met de eigen aanpak.’

Feedback als essentiële randvoorwaarde en meerwaarde

Een essentiële voorwaarde om samen groepen te begeleiden is dat onderlinge feedback tijdens de voorbereiding wordt gelegitimeerd. Tijdens de voorbereiding moet de ruimte worden geschapen om elkaar later tijdens de uitvoering van feedback te kunnen voorzien. Dit is vooral van belang omdat men elkaar zal waarnemen tijdens de daadwerkelijke uitvoering. In de voorbereiding zal daarom aandacht worden gegeven aan de legitiematie van elkaar feedback geven, overeenstemming krijgen over de grondregels van feedback en de wijze waarop eenieder het beste in staat wordt gesteld om de feedback ook daadwerkelijk te kunnen ontvangen.

Jo Heusschen:

‘Tijdens pauzes geven we elkaar regelmatig feedback en stellen vragen ter verduidelijking van hetgeen in de groep is gebeurd. Deze communicatie is heel open en we stellen ons daarin gelijkwaardig en kwetsbaar op. We zoeken steeds naar “de waarheid” en stellen de hoofddoelstellingen voor deze trainingen steeds voorop. Het belang van een goed groepsproces is groter dan het belang van de individuele trainer. We stellen ons steeds dienstbaar op in de context van de doelstellingen. Dit geeft aan dat wij niet uit zijn op enige vorm van eigenbelang. Onze voldoening ligt bij de ervaring en de resultaten die de groep bereikt.’

Verkennen van elkaars werkstijl, werkwijze en visie

Uit het voorafgaande mag afdoende blijken dat het een must is om elkaars werkstijl, werkwijze en visie aan de orde te stellen. Hierbij kan worden gedacht aan aspecten als directiviteit en non-directiviteit, taak- en procesgerichtheid, confronterend of empathisch handelen. Verkennen van de visie heeft zowel betrekking op de groep als op de samenwerking van de co-begeleiders.

Uitgangspunten van verschillende disciplines onderkennen

Wanneer bijvoorbeeld een pedagoog en een maatschappelijk werker samen een groep gaan begeleiden, ligt het voor de hand dat de pedagoog eerder het accent zal leggen op de opvoedingsaspecten, terwijl de maatschappelijk werker vanuit zijn achtergrond meer de wisselwerking van de cliënt met zijn omgeving centraal zal stellen. Het is belangrijk om dergelijke verschillende uitgangspunten van ieders beroep voorafgaand aan de samenwerking in de groep aan de orde te stellen. Dit kan onder meer gebeuren door elkaars beroepsachtergrond nader te verkennen op het gebied van funderende uitgangspunten, visie op hulpverlening en de

doelgroep, waarden en normen voor beroepsuitoefening, gehanteerde methodieken en werkwijzen.

Sekse: verhouding tot elkaar en de groep

De sekse van de co-begeleiders aan de orde stellen is niet alleen van belang bij seksspecifieke vraagstellingen van een groep. Ik ken ervaringen van collega's die jonge vrouwelijke slachtoffers van seksueel misbruik begeleiden. In de voorbereidingen werd met betrekking tot de sekse van de begeleiders duidelijk dat inzet van een ervaren mannelijke begeleider te bedreigend voor de groepsleden zou zijn. In zulke situaties is het van belang dit voorbereidingsaspect aan de orde te stellen.

Ook in andere groepen waarin de co-begeleiding in de man-vrouwcombinatie – waar ik overigens in zijn algemeenheid een voorkeur voor heb – wordt vormgegeven, mag de invloed van identificaties met man-zijn of vrouw-zijn niet buiten beschouwing worden gelaten. De co-begeleiders dienen vooraf stil te staan bij de wijze waarop mannelijke of vrouwelijke identificaties in de groep en in de richting van de co-begeleiders een rol kunnen gaan spelen. Ook de wijze van reageren en de onderlinge omgang met deze mannelijke en vrouwelijke identificaties dienen in de voorbereiding aan de orde te komen.

Bespreken van elkaars leiderschapsstijl

Remmerswaal (1996) beschrijft binnen het model van situationeel leiderschap vier mogelijke leiderschapsstijlen om de groep te begeleiden, afhankelijk van de competentie van de groep, de groepsontwikkeling en de motivatie. De essentie van dit model is dat de leiderschapsstijl samenhangt met de situatie van de groep. De vier stijlen die kunnen worden gehanteerd zijn: de directieve stijl, de overtuigende stijl, de participerende stijl en de delegerende stijl. Elke stijl legt andere accenten met betrekking tot de taak- en relatiegerichtheid. Daarbij heeft elke stijl zijn eigen sterke kanten en valkuilen. Voor een verdere uitwerking van de diverse stijlen verwijs ik hier naar Remmerswaal (1996). Remmerswaal laat zien dat bij begeleiders de neiging bestaat om vanuit een eigen 'favoriete' stijl te reageren. Middels een vragenlijst stelt hij de lezers in de gelegenheid te onderzoeken tot welke stijl men geneigd is.

Wat betreft co-begeleiding ligt in de voorbereiding het belang om op de hoogte te zijn van elkaars favoriete leiderschapsstijl. Wanneer zij dit weten, kunnen zij hiermee rekening houden bij de rol- en taakverdeling en beter begrijpen waarom ieder op een eigen manier zal reageren.

Elkaars leerstijl onderkennen

Hetzelfde geldt voor het verkennen van elkaars leerstijl. Luttikholt (1987) beschrijft op basis van Kolb de concrete leeractiviteiten die deelnemers moeten doorlopen, wil er van een effectief leerproces sprake zijn. Deze leeractiviteiten zijn: concrete ervaringen opdoen, reflecteren en observeren, abstraheren en actief experimenteren. Deze leeractiviteiten worden in het model van Kolb in een cirkel weergegeven. Uit onderzoek is gebleken dat deelnemers én begeleiders vaak starten vanuit een verschillende leeractiviteit. Anders gezegd: afhankelijk van de leerstijl zal men de aanpak van een probleem anders starten, namelijk vanuit de eigen leeractiviteit waaraan men het meeste is gewend. Op grond hiervan ontwikkelde Kolb vier leerstijlen: de divergeerder (= dromer), de assimileerder (=denker), de convergeerder (= beslisser) en de accomodeerder (= doener). Elke leerstijl leidt tot een andere probleemaanpak. Zo zal de doener bij een opdracht vooral gericht zijn op het uitvoeren en actief experimenteren, terwijl de denker meer uitgaat van abstracte denkmodellen. De beslisser zal het begrippenkader trachten te integreren in het eigen begrippenkader, terwijl de dromer start vanuit reflectie op de opgedane ervaringen. Voor een verdere uitwerking van de leerstijlen verwijs ik naar literatuur uit de wereld van de didactiek. Hier ben ik uitgegaan van Luttikholt (1987).

Voor co-begeleiders is het, net als bij de leiderschapsstijlen, van belang elkaars leerstijl te verkennen. Immers, ook hier zal de leerstijl een betekenis hebben voor de wijze waarop de begeleider zich in de groep beweegt. Afstemming op elkaars leerstijl en de groep is daarom van veel belang voor de latere aansturing.

Analyse van elkaars interventiepatroon: kwalitatief en kwantitatief

Het interventiepatroon van de co-begeleiders kan zowel kwantitatief als kwalitatief verschillen. Het is daarom belangrijk voor co-begeleiders om zicht te hebben op elkaars interventiepatroon. In de voorbereiding kunnen ze de kwaliteit van elkaars interventies analyseren door stil te staan bij de inhoud van ieders interventie, de aard, het soort interventies die ieder van hen vooral veel bezigt in het werken met de groep.

Met betrekking tot de kwantitatieve analyse van de interventies kan worden gekeken naar de frequentie van interveniëren, de omvang van het aantal interventies dat ieder doorgaans pleegt.

Bespreken van elkaars complementariteit

Tijdens de voorbereiding moeten de co-begeleiders aandacht geven aan het complementaire in hun samenwerkingsrelatie. Zij moeten onderzoeken waar ze elkaar kunnen aanvullen. Een algemene stelregel in deze is de spanning van de complementariteit op te zoeken in plaats van ze te vermijden. Reeds eerder heb ik in dit artikel voorbeelden gegeven van de complementariteit van de co-begeleiders: disciplinaire achtergronden, werkstijlen, ervaring en vaardigheid in het omgaan met de doelgroep en wat betreft het toepassen van specifieke methoden.

Sterkte-zwakteanalyse

Uit het voorafgaande mag duidelijk zijn dat een sterkte-zwakteanalyse van beide begeleiders kan helpen de complementariteit verder vorm te geven. Wanneer de begeleiders elkaar kunnen aanspreken op ieders kracht en tegelijkertijd ondersteuning kunnen geven ten aanzien van elkaars zwakkere punten zullen zij meer als een eenheid kunnen optreden.

Bij de voorbereiding kan bij dit punt aandacht worden geschonken aan een algemene analyse van elkaars sterke en zwakke punten. Specifieker kan worden gekeken naar de voor de betreffende begeleider lastige groepssituaties of groepsleden: wanneer word je vooral op de proef gesteld? Omgekeerd kan worden gevraagd: welke groepssituaties of groepsleden brengen jou in je kracht?

Kernthema's uit de socialisatie in relatie tot de groep

Co-begeleiders die mogelijk al vaker hebben samengewerkt, leren elkaars eigenheid steeds meer kennen. Soms kunnen ze tot een verdiepende uitwerking komen van kernthema's uit de eigen socialisatie die het methodisch professionele handelen beïnvloeden. Zij leren dan bij elkaar te herkennen welke valkuilen voor de werker in de groepsinteractie kunnen ontstaan wanneer deze wordt geconfronteerd met kernthema's uit de eigen socialisatie. Stel dat een eigen thema rondom het nemen van verantwoordelijkheid steeds weer wordt geactiveerd in groepssituaties waarin de groepsleden zich passief en afhankelijk van de begeleiders opstellen. Dergelijke reactiepatronen kunnen de collega co-begeleider opvallen. Bij een verder gevorderde samenwerkingsrelatie van co-begeleiders worden dergelijke socialisatie-invloeden bespreekbaar.

In de voorbereiding is het dan belangrijk dergelijke kernthema's bij elkaar op te sporen. Dat kan door te vragen naar groepssituaties of groepsleden die herinneringen naar het eigen verleden oproepen. Ook kan worden gevraagd welke groepsleden gevoelens van overdracht en tegenover-

dracht oproepen. Een andere vraag die in dit verband zinvol is betreft de vraag voor welke groepsleden of groepssituaties men allergisch is.

Wijze van omgang met groepsdynamieken en fenomenen

Deels vanuit socialisatie-invloeden, maar ook vanuit professionele opleiding en ervaring kunnen co-begeleiders op verschillende wijze omgaan met groepsdynamieken en fenomenen. Het is daarom zinvol bij de voorbereiding elkaars wijze van omgaan met agressie, emotionaliteit, kwaadheid, stille groepsleden, enzovoort te bespreken.

Leeftijd

Wat betreft leeftijd is het voor co-begeleiders wenselijk te onderzoeken hoe deze zich verhoudt tot die van de doelgroep waarmee men gaat werken. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer men met adolescenten gaat werken. Doorgaans stellen deze groepsleden het op prijs wanneer de groepswerkers bij hun leeftijd aansluiten. Ook de wijze waarop de leeftijd van de co-begeleiders bij elkaar aansluit kan onderwerp van gesprek zijn. Een te groot leeftijdsverschil tussen de co-begeleiders kan oude autoriteitspatronen activeren die met overdrachtsgevoelens gepaard kunnen gaan. Dit kan tot uiting komen in een co-begeleidingsrelatie die zich kenmerkt door een vader-dochterverhouding of door een moeder-zoonverhouding.

Sociale klasse en culturele achtergrond

In zijn algemeenheid dienen de co-begeleiders stil te staan bij elkaars sociale klasse en culturele achtergrond. Deze zullen van invloed zijn op het groepsproces en de groepsinteractie. Wat ik hier bedoel heeft niet alleen betrekking op een co-begeleidingsrelatie tussen een autochtone werker en een allochtone werker. Ik heb een situatie meegemaakt waarbij een co-begeleider het gedrag van de doelgroep wel kon toestaan vanuit zijn achtergrond, terwijl de andere co-begeleider sterk normerend begon op te treden vanuit zijn eigen achtergrond. Dergelijke klassen en cultuurverschillen zijn in de voorbereiding te onderzoeken door te vragen naar gezin en buurt waarin men is opgegroeid. Ook inkomenspositie en sociale status kunnen belangrijke onderwerpen zijn. Wat betreft cultuur kan worden stilgestaan bij sturende waarden en normen uit de eigen levensgeschiedenis, rituelen en gebruiken.

Supervisie of consultatie

Zowel Van Riet (2001) als Hubert (1994) geven aan dat het zinvol kan zijn om bij de voorbereiding op co-begeleiding supervisie of consultatie te vragen.

Beide kunnen dienstbaar zijn bij de algemene voorbereiding op de groep en bij het ontwikkelen van de samenwerkingsrelatie van de co-begeleiders. Ook het bespreken van overdrachtsverschijnselen tussen de co-begeleiders kan aan de orde worden gesteld. Bij de latere uitvoering kan makkelijker op de supervisor of consultant worden teruggevallen als deze al een relatie met de co-begeleiders heeft. Wie belangstelling heeft voor grondregels voor de supervisor die met co-begeleiders wil werken, wil ik naar Hubert (1994) verwijzen.

9. Samenvatting en conclusies

9.1. Samenvatting

In dit artikel heb ik aandacht geschonken aan co-begeleiding van groepen. Vaak wordt ervoor gekozen samen een groep te gaan begeleiden. De complexiteit van co-begeleiding heb ik onderzocht door co-begeleiding te definiëren als een functionele samenwerkingsrelatie ten dienste van de groep, de groepsdoelen en het voor de groep geëigende groepsklimaat. Hierop aansluitend heb ik een aantal randvoorwaarden voor effectieve co-begeleiding beschreven.

Vervolgens ben ik ingegaan op mogelijke behoeften van co-begeleiders en organisatorische motieven om voor co-begeleiding te kiezen. Hierop volgt een beschrijving van een aantal stereotypen waardoor de rolverdeling van co-begeleiders zich – doorgaans in de beginsituatie – kan kenmerken.

Daarna heb ik de ontwikkeling van de co-begeleidingsrelatie vanuit twee invalshoeken aan de orde gesteld. In de eerste invalshoek wordt de ontwikkeling van deze relatie gezien vanuit de voorbereiding, uitvoering en evaluatie en nabespreking van de groep. De tweede invalshoek schetst hoe de relatie tussen de co-begeleiders als zodanig zich doorgaans ontwikkelt.

Op basis van het voorgaande volgt de beschrijving van een aantal voordelen van co-begeleiding. Niet zelden treden er bij co-begeleiding een aantal valkuilen op; deze vormen onderwerp van bespreking van de voorlaatste paragraaf.

Het artikel eindigt met de beschrijving van een aantal aspecten die bij de voorbereiding op co-begeleiding aan de orde moeten komen.

9.2. Conclusies

Op grond van het voorafgaande wil ik de volgende conclusies trekken:

- Het werken met co-begeleiders is een enerverende doch complexe vorm van werken met groepen.
- Co-begeleiding heeft altijd invloed op het groepsproces en de groepsinteractie.
- De relatie tussen de co-begeleiders heeft sterke invloed op de groepsinteractie en de groepsleden.
- Co-begeleiding kan vanuit een diversiteit aan rolpatronen en samenwerkingsgedrag worden vormgegeven.
- Het is verstandig de ontwikkeling van de co-begeleidingsrelatie vanuit een procesmatige benadering te bezien.
- Voor co-begeleiders ligt een scala aan valkuilen op de loer.
- Co-begeleiding vraagt om een gedegen voorbereiding.

Literatuur

- Bijman-Schulte, A.M. en Janssen, C. (red.). *Handboek Begeleidingsmethoden voor mensen met een lichte verstandelijke handicap*. Deel 3. Utrecht: Somma, 1993.
- Goossens, W. (2001). Groepsmaatschappelijk werk. In *Werken leren en leven met groepen*, D8500, 1-64. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hendrix, H. e.a. (1993). *Functionele samenwerking. Werkboek voor samenwerkingsverbanden in de zorgsector*. Baarn: Nelissen.
- Hubert, J.W.A. (1994). Co-therapie, algemene principes. In *Handboek Groepspsychotherapie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Luttikholt, A. (1987). *Leren onderwijzen*. Amsterdam: Sara.
- Maas, J. van der (1994). Co-therapie in de groepspsychotherapie. In *Handboek Groepspsychotherapie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Pfeiffer, J.W. & Jones, J.E. (1975). Co-facilitating. In *The 1975 annual handbook for group facilitators*. La Jolla (Calif.): University Associates, p. 219-223.
- Remmerswaal, J. (1996). *Handboek Groepsdynamica*. Baarn: Nelissen.
- Riet, N. van (2001). *Groepswerk in het maatschappelijk werk*. Assen: Van Gorcum.

CO-BEGELEIDING VAN GROEPEN