

## **FASES VAN GROEPSONTWIKKELING - - concept --**

### **Storming met het model van Bruce Tuckman**

*Martijn Vroemen*

#### **Inleiding: Jong geleerd, niet verkeerd**

Tijdens mijn studie psychologie, halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw, raakte ik betrokken bij een cursus *Groepsdynamica*. Ik was een nieuwsgierige, maar ook naïeve student, die in de studie een snoepwinkel vol mensenkennis en mensenweetjes zag. De studiefinanciering was ook toen al niet ruim, maar in vergelijking met nu kon ik betrekkelijk zorgeloos uit het cursusaanbod kiezen. Die zorgeloosheid hield voor de duur van deze cursus groepsdynamica echter op te bestaan. Twee maanden lang maakte ik deel uit van een groep, met als opdracht “te leren over de dynamiek van groepen”. De begeleiders zaten erbij, keken er naar en deden niet veel meer dan het af en toe met een uitgestreken gezicht prevelen van metaforische reflecties. In deze zogenaamde ‘ongestructureerde training’ kon de groepsdynamiek zich ongebreideld ontwikkelen, in een groep waarvan de leden letterlijk aan elkaar waren overgeleverd. En dat deed het dan ook, met alle emoties en frustraties van dien. Het was zeer leerzaam.

Jaren later, als adviseur bij het bureau Twynstra Gudde, surfte ik mee op de golf die de hype rondom teamwerk veroorzaakte. Tijdens mijn werk, en ook bij het maken van publicaties daarover, gebruikte ik de kennis en de ervaring die ik met de indringende cursussen Groepsdynamica opdeed. Eén van de modellen die ik altijd ben blijven gebruiken is dat van Bruce Tuckman: de fases van groepsontwikkeling. Beter bekend als het verdacht prettig rijmende *Forming, Storming, Norming* en *Performing*. En later kwam daar nog een fase bij: *Adjourning*.

Wie zich zelfs maar kort verdiept in het model ontdekt al gauw dat de enorme populariteit ervan haast omgekeerd evenredig is met de theoretische onderbouwing. In deze bijdrage kruis ik de degens met Tuckman, en stel hem de vraag wat het model eigenlijk voorstelt.

## Theorie: Van vier naar vijf fases

In dit deel zal ik de theorie van Tuckman bespreken, alsmede het theoretisch veld waarin zijn model te plaatsen is.

### *Bruce Tuckman*

Soms is er maar één publicatie nodig om jezelf onsterfelijk te maken. Bruce W. Tuckman (1938) deed dat in 1965 met een artikel genaamd *Developmental Sequence in Small Groups*. In het voorwoord bij een herdruk in 2001 licht hij de lezer in over de totstandkoming van het artikel. Hij werkte destijds als sociaal psycholoog in een denktank van de Amerikaanse Marine, die het gedrag onderzocht van kleine groepen onder diverse omstandigheden. Zijn baas had een flinke stapel artikelen verzameld over het onderwerp, en vroeg Tuckman of die er ‘iets van kon maken’. Later verklaart hij over deze speurtocht in de 50 artikelen letterlijk: *“I began to look for a developmental sequence that would fit the findings of a majority of the studies. I hit on four stages...”* Hij zocht, en kwam ze tegen.

Tuckman is Professor of Educational Psychology bij de Ohio State University. Hij heeft verschillende werken op zijn naam staan, vooral over onderwijspsychologie en onderzoeksmethoden in het onderwijsveld. Meer recent richt hij zich op de vraag wat de invloed is van motivatie op onderwijsprestaties. Zijn lijst met publicaties telt overigens ook een roman, *The Long Road to Boston* (1988), waarin zijn passie voor hardlopen centraal staat.

### *De vier fases in het eerste artikel*

Om het materiaal in de 50 artikelen te kunnen vergelijken bracht Tuckman achtereenvolgens drie ordeningen aan.

- De ‘setting’ is een ordening naar vier groepstypen. De belangrijkste daarvan waren de studies die gingen over groepstherapie en over T-groepen (trainingsgroepen). Dit type

groepen was in de jaren zestig sterk in opkomst. Het waren min of meer tijdelijke groepen, met vrijwillige deelname, waarin mensen onder leiding van een therapeut of trainer verbetering zochten in inter- en intrapersoonlijke vaardigheden. Tegenwoordig vaak argwanend sensitivitygroep of 'groeigroep' genoemd. Van de onderzochte artikelen ging ruim de helft over therapiegroepen. Het derde groepstype noemde Tuckman de natuurlijke groep. Tegenwoordig zouden we dat een taakgroep, een projectgroep of een team noemen. Opvallend is dat in zijn tijd de studies over deze groepen in de minderheid waren. Tenslotte was er nog een restgroep van studies over laboratoriumgroepen, groepen waarin mensen sociale experimenten ondergingen. Tuckman gaat overigens niet in op de groeps grootte en groepsduur, maar meldt in een bijzin dat de groepen op deze variabelen overeenkomen.

- Het 'domein' is een ordening naar *twee gebieden van groepsgedrag*. Tuckman's stelt dat groepen altijd met twee vraagstukken tegelijk bezig zijn: de groepsstructuur van de groep zelf en de taakactiviteiten die de groep uitvoert. Met het eerste bedoelt hij "*the way the members act and relate to one another as persons*". Dit levert volgens hem een zich ontwikkelende interpersoonlijk 'configuratie' op. Met het tweede bedoelt hij "*the content of interaction as related to the task at hand*". Deze twee domeinen komen overeen met het veelgemaakte onderscheid tussen taakgedrag en social-emotioneel gedrag van zowel groepen als leiders. Tuckman geeft aan dat het onderscheid tussen deze twee gedragsgebieden 'fuzzy' is, maar dat het toch belangrijk is de observaties in de artikelen langs deze twee lijnen te blijven classificeren, omdat mensen wezenlijk verschillend op elkaar reageren wanneer het over de taak gaat dan wanneer het over elkaar als mensen gaat. Interessant is de observatie van Tuckman dat in de ontwikkeling van de groep de aandacht aanvankelijk sterk op de groepsstructuur ligt, maar gaandeweg verschuift naar de taakactiviteiten.
- De 'positie' is een ordening naar *vier stadia van groepsontwikkeling*. Tweederde van het artikel is gewijd aan een beschrijving van deze stadia, uitgesplitst naar de eerste en de tweede ordening. Dus eerst wordt de groepsstructuur in fase I van therapiegroepen besproken, dan de taakactiviteiten enzovoorts. Vanwege het kleine aantal studies in de

categorieën natuurlijke groepen en laboratoriumgroepen worden deze tesamen behandeld. Tuckman maakt hier interpretatieslagen en stoeit met woorden en taal om de tekst van andere auteurs te kunnen onderbrengen in een van zijn fases. Zo ziet hij bijvoorbeeld ‘aanzelend participeren’ en ‘acclimatiseren’ als twee verschillende labels van fase 1 van groepsontwikkeling. Ook labelt hij zelf een fase soms anders in verschillende settings (groepstype). Bijvoorbeeld de taakactiviteit in fase 4 van therapie- en trainingsgroepen noemt hij ‘ontstaan van inzicht’ en in natuurlijke- en laboratoriumgroepen noemt hij het ‘ontstaan van oplossing’. In het schema geef ik de belangrijkste aanduidingen per domein en per fase, maar niet uitgesplitst naar groepstype. In de woordkeuze blijf ik zo dicht mogelijk bij Tuckman.

Groepsstructuur	Taakactiviteiten
<i>Fase 1</i>	
<p><i>Aftasten en afhankelijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontdekken welk gedrag acceptabel is</li> <li>• Grenzen verkennen van de relatie met de therapeut of trainer</li> <li>• Zoeken van richting en steun in een situatie die nog onbekend is</li> <li>• Zich daarin afhankelijk, volgend opstellen</li> <li>• De groep bekijkt wie er wel en niet bijhoren, wie zich wel en niet committeren: grens-vraagstuk</li> </ul>	<p><i>Oriëntatie op de taak</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkennen van opdracht of doel van de groep</li> <li>• Hierdoor in feite de taak ook zelf definiëren</li> <li>• Beslissen welke informatie hierbij nodig is en hoe deze informatie te krijgen</li> <li>• Soms in de zoektocht nog om de hete brij heen draaien</li> </ul>
<i>Fase 2</i>	
<p><i>Intra-groepsconflict</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vijandig gedrag vertonen naar therapeut of trainer en naar elkaar</li> <li>• De eigen individualiteit neerzetten door zich tegen groepsaanpassing te verzetten</li> </ul>	<p><i>Emotionele reactie op de taak</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weerstand die ontstaat door de discrepantie tussen taakeisen en individuele behoeftes</li> <li>• Een strijd om de macht en controle: wie</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soms ontstaan er gepolariseerde conflict-issues</li> <li>• Er worden regels gebroken, er kan rebellie ontstaan, rivaliteit en subgroepen</li> </ul> | <p>bepaalt wat er moet gebeuren en hoe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgens Tuckman is dit veel minder heftig in ‘natuurlijke’ groepen omdat de ‘taak’ hier minder persoonlijk is</li> </ul> |
|--|--|

### *Fase 3*

#### *Ontwikkeling van groepscohesie*

- Accepteren van verschillen in de groep
- Het instellen van groepsnormen en afspraken
- Vermijden van conflict en het koesteren van harmonie
- Er ontstaat groepscohesie en gezamenlijkheid

#### *Uitwisselen van relevante interpretaties*

- Openheid geven over je eigen opvattingen en gevoelens
- Vertrouwelijk worden
- Open uitwisselen van meningen en informatie over de taak
- Openlijk bespreken van andere groepsleden

### *Fase 4*

#### *Functionele rol-relaties*

- Groepsleden zien zichzelf nu als (objectieve) instrumenten in dienst van de groep en de taakuitvoering
- Het aannemen van functionele rollen (in plaats van ongerichte, subjectieve individualiteit)
- De groep is een ‘klankbord’ waartegen de taak ‘gespeeld’ kan worden
- Men aanvaardt de wederzijdse afhankelijkheid en gaat samenwerken

#### *Het ontstaan van inzicht/oplossingen*

- Er komen constructieve pogingen om de taak uit te voeren
- In therapiegroepen ontstaat er (zelf)inzicht, in natuurlijke- en laboratoriumgroepen ontstaan er oplossingen van meer intellectuele en onpersoonlijke aard
- De aandacht van de groep verschuift grotendeels naar de taak: de groep als groep is een onderwerp van ondergeschikt belang geworden

### *Een vijfde fase in het tweede artikel*

In 1977 laat Tuckman weer van zich horen over groepsontwikkeling, ditmaal samen met Mary Ann C. Jensen, in een artikel met de titel *Stages of Small-Group Development Revisited*. Het doel van artikel was om te zien of er empirisch bewijs was gekomen voor het model zoals dat in het eerste artikel was gepresenteerd. Er werden “ongeveer” 22 nieuwe studies bekeken, van welke er eigenlijk maar één een wetenschappelijke toetsing claimde (zie de volgende paragraaf). Tuckman en Jensen herhalen eigenlijk de activiteiten uit 1965, namelijk het interpreteren en vertalen van diverse studies om te kijken of het ‘past’. De conclusie was dat het inderdaad past. Maar ook dat er waarschijnlijk nog een vijfde fase aan het model moest worden toegevoegd: een afscheidsfase, een eindfase, kortom een fase waarin de groep ophoudt te bestaan. Het model wordt daarmee meer een *levenscyclus* model, waarin een groep behalve een begin ook een eind heeft. Het einde komt niet abrupt en onverwacht, maar werpt zijn schaduw vooruit, of liever gezegd terug, in de dan nog productieve groep. Als conclusie van de bespreking van alle studies wordt de vijfde fase als bij ridderslag geïnstalleerd: “*the Tuckman model is hereby amended to include a fifth stage: adjourning*”.

### *Het model staat op vele schouders*

Wie de literatuurlijst van Tuckman bekijkt ziet dat deze nogal wat grote namen bevat. Mannen die werkten bij gezaghebbende instituten, zoals

- het Amerikaanse *National Training Laboratory NLT* (onder meer Robert Freed Bales), de bakermat van de T-group en uitgever van *The Journal of Applied Behavioral Science*;
- het Britse *Tavistock Institute of Human Relations* (onder meer Wilfred Bion), van oorsprong psychoanalytisch, uitgever van het tijdschrift *Human Relations*;
- het *Esalen Institute* in Californië (onder meer William Schutz), beroemd en soms berucht centrum voor persoonlijke ontwikkeling.

Ook Warren Bennis & Herbert Shepard worden genoemd, de pioniers van *Organisational Development*. Opvallend afwezig is de ‘founding father’ Kurt Lewin (van ‘unfreezing,

change, refreezing'), oprichter van NLT, die in 1947 de term *Group Dynamics* introduceerde. Alle genoemde auteurs zijn grondleggers te noemen van de sociale psychologie. Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat Bruce Tuckman zich weliswaar met zijn literatuurstudie in het rijtje bekende namen plaatste, maar dat hij met zijn beroemde model eigenlijk stond op de schouders van anderen.

### *Een lineair model van groepsontwikkeling*

Langs het spoor van mijn herinneringen aan de cursussen groepsdynamica, hervond ik het proefschrift van Bart Kuypers uit 1986, getiteld *Group Development Patterns*. Hij baseerde zijn onderzoeken onder meer op de cursussen waarvan ik in 1985 deelnemer was. Kuypers opent zijn verhaal met een onderscheid in drie typen theorieën van groepsontwikkeling. Ik noem deze drie typen, en zal per type kort op een vertegenwoordiger ingaan die ook door Tuckman is gebruikt. Kennis van deze oertheorieën is noodzakelijk om te kunnen beoordelen wat de waarde is van het model van Tuckman. Hij zag zonder gêne al deze modellen terug in zijn indeling.

1. *Onregelmatige fasemodellen* – Dit zijn theorieën die groepsontwikkeling wel zien als een opeenvolging van fasen, maar de volgorde is niet vast en groepen kunnen van de ene naar de andere fase heen en weer springen. Het beroemde model van Bion (1961) is een voorbeeld, met de drie fasen of 'toestanden' afhankelijkheid, vechten-vluchten en paarvorming.
2. *Herhalende fasemodellen* – Dit zijn theorieën die uitgaan van een regelmatige volgorde van fases, die zich steeds weer opnieuw kunnen herhalen. Bales (1950) noemde drie fasen van probleemoplossing: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Schutz (1958) onderscheidde drie persoonlijke behoeftes aan: inclusie (erbij horen), controle en affectie.
3. *Volgordelijke fasenmodellen* – In het model van Bennis & Shepard (1956) staan twee centrale dilemma's centraal: omgaan met *autoriteit* en omgaan met *intimiteit*. Elke hoofdfase is verdeeld in drie subfasen. Groepen bewegen in hun ontwikkeling steeds dialectisch heen en weer tussen polariteiten en vinden dan op een 'hoger' niveau een (tijdelijk) nieuw evenwicht.

## **Reflectie: Het deugt niet maar het voelt goed**

Nu kom ik toe aan de vraag welke waarde het model heeft. Ik zal eerst ingaan op het wetenschappelijk belang en dan op het praktische belang. Het hoofdstuk eindigt met een vrij-interpretatieve samenvatting van de vijf fasen.

### *Wetenschappelijk stelt het weinig voor*

In het artikel uit 1977 maken Tuckman en Jensen melding van één studie waarin het model empirisch is getest. Zij geven zelf al aan dat het onderzoek methodologisch zwak is. Nadere bestudering van het onderzoek, dat Philip Runkel (1971) met vier studenten uitvoerde, bevestigt dit. Na een toelichting op de theorie van Tuckman observeerden de studenten studiegroepen, met als opdracht om gedrag te noteren dat in een van de stadia kon passen. Runkel e.a. tonen zich van de weinig objectieve observatiemethode bewust en geven enkele verzachtende omstandigheden. Zo werden de observatoren veelvuldig geroteerd: *“we worked out a complicated schedule for assigning observers”*. Ook stellen ze dat de observatoren niet wisten hoe lang de verschillende fasen van het Tuckman-model duurden: *“consequently, the observers could not expect any particular stage to arrive at any particular time”*. Tenslotte werden verslagen van observaties door andere observatoren gelezen en beoordeeld. De onderzoekers besluiten het artikel met de stellige overtuiging dat hun observaties dermate keurig het patroon van Tuckman volgen, dat subjectieve observaties daarvoor onmogelijk de enige verklaring kunnen zijn.

Op het model van Tuckman is eenvoudig kritiek te leveren, en het is in de eerste plaats Tuckman zelf die de lijst van critici aanvoert.

- Het grootste deel van Tuckman's artikelen bestaat uit een tekst-interpretatie, waarin je hem begrippen ziet vertalen zodat het model passend wordt gemaakt.
- De onderzoeksverslagen waaruit het model is opgetrokken zijn hoofdzakelijk anekdotische studies van trainers en therapeuten, gebaseerd op de subjectieve observaties van één (type) groep of één specifieke situatie.

- Er zijn nauwelijks systematische, wetenschappelijke studies gedaan waarbij de onafhankelijke variabelen gecontroleerd zijn.
- De studies gaan vooral over therapie- en trainingsgroepen, waarbij groepsleden een betrekkelijk vage opdracht krijgen ('zelfinzicht bevorderen') en dan ook nog een opdracht waaraan veel emotionele risico's kleven.
- Het model is lineair en voorspellend en geeft geen ruimte voor terugval, herhaling van stappen of vastzitten in bepaalde conflicten.
- Het model stuurt als concept de waarneming sterk. Dus door de bril van het model op te zetten zul je de praktijk eerder ook binnen de kaders van het model interpreteren.
- Door het veronderstellen van een beginfase en de toevoeging van de eindfase kan het model principieel weinig zeggen over groepen die een min of meer permanent durend bestaan hebben.

#### *Een zegetocht van groepen naar teams*

Juist dit laatste kritiekpunt maakt het des te opmerkelijker om te zien welke zegetocht het model heeft gemaakt. Vervang het woord 'groep' door het inmiddels veel populairdere 'team' en Tuckman staat hoog in de top 10 van veelgeciteerde modellen. Veel mensen kennen de stadia ook, zonder te weten dat het van Tuckman is. Het model voor groepsontwikkeling is, zonder tussenkomst van Tuckman zelf, een model voor *teamontwikkeling* geworden. Het woord 'team' komt in het artikel van Tuckman maar één keer voor, als 'teamdialect': een eigen taal die een groep kan ontwikkelen in de norming-fase van 'natuurlijke groepen'.

Andere modellen, die vaak theoretisch en empirisch sterker zijn, spelen slechts in de achterhoede mee, bij vakspecialisten en wetenschappers. *Tuckman rules*. Dit verplicht mij om, naast de kritiekpunten, ook de sterke punten van het model te noemen.

- Het is knap hoe Tuckman van vele modellen er één heeft weten te maken.
- De labels klinken grandioos en iedereen kan ze onthouden. Persoonlijk vind ik 'norming' de minst sterke, maar als geheel komen ze overtuigend over.
- Het model is met weinig fantasie te koppelen aan het model van Situationeel Leiderschap, waarbij een groep zich ontwikkelt van lage naar hoge taakvolwassenheid.

- En dan sterkste punt van het model: de hoge herkenbaarheid. Of de fases nou lang of kort duren, iedereen kan ze in de praktijk waarnemen. De waarde zit 'm niet zozeer in de vraag wanneer er welke fases plaatsvinden, maar dát ze plaatsvinden. Het maakt mensen gevoelig voor het feit dat een groep zich ontwikkelt en diverse levensfasen kent. Dat herkent iedereen. En ook al is het misschien een self-fulfilling prophecy, het voelt goed.

In het volgende overzicht vat ik de vijf fases van Tuckman samen. Ik doe dat in eigen woorden, en meer in de context van teams. Want alleen zo geef ik het model de stem die het – ondanks de wetenschappelijke onvolkomenheid – in bijna een halve eeuw ruimschoots heeft verdiend.

1. **Forming** (ontstaan van de groep) – In elke groep zijn mensen op zoek naar veiligheid. In de ontstaansfase is dit een dominant thema. De groepsleden in het startende team stemmen hun wensen en verwachtingen op elkaar af. Ze leren elkaar kennen en vragen zich af wat precies de doelstelling en de werkwijze van het team is. Ook wordt bepaald wie er wel en niet bij de groep horen (inclusie). Dat 'erbij horen' hoeft niet samen te vallen met de officiële samenstelling van de groep. Er is onwennigheid en onzekerheid, weinig staat nog vast. De omgangsvormen zijn beleefd. Men kijkt snel hulpzoekend naar een (bege)leider, als die er is. Men tast elkaar af en is op zoek naar gezamenlijke normen en omgangsregels. En naar wederzijdse acceptatie. Als het ijs gebroken is kan er snel een enthousiaste stemming ontstaan, met vrolijkheid en opwinding over de nieuwe groep en de uitdagingen waar men voor staat.

2. **Storming** (macht en invloedfase) – Wie in een team geen enkele invloed ervaart, haakt af. In de stormingfase wordt de verdeling van invloed en macht onderzocht. De gesprekken gaan nu explicieter over eigen opvattingen en meningen. Men neemt initiatieven. Mensen doen voorstellen, die al dan niet geaccepteerd worden. De eerste confrontaties doen zich voor. Wanneer er een leider is, kan deze fase minder heftig verlopen en zich vooral concentreren rond het al dan niet accepteren van leiderschap. Sommige mensen raken nu wat teleurgesteld of trekken zich (tijdelijk) terug. Als een

groep in deze fase blijft steken kunnen er rebellie, twisten en subgroepvorming ontstaan. Duurt deze stagnatie te lang, dan kan dat tot moedeloosheid en vluchtgedrag leiden. Men zoekt zijn heil elders. Of in onbeduidend gedrag zoals grapjes maken en meligheid.

3. **Norming** (afspraken en regels) – De posities worden ingenomen en men gaat nu zichzelf organiseren. Er worden afspraken en (leef)regels gemaakt. De werkwijze van de groep krijgt vorm. De groepsleden raken meer bij elkaar betrokken en vinden overeenstemming. Men past zich makkelijker aan en er ontstaat meer nabijheid. In deze fase wordt verbinding gezocht, worden verschillen overbrugd en kijkt men hoe open, intiem en vertrouwelijk men kan zijn. Er wordt makkelijker feedback gegeven en geaccepteerd. Dit is de fase waarin de groepscohesie, de teamgeest, tot ontwikkeling komt. Als deze fase doorschiet ontstaat er een minder kritische houding en verdwijnt de creativiteit. Vooral als de stormfase heftig was, probeert men het nu vooral ‘leuk’ te houden.

4. **Performing** (effectiviteit en productie) – Individuen stellen zich als teamspeler op. Teamleden erkennen hun wederzijdse afhankelijkheid en gedragen zich daar naar. De taakuitoefening en de voortgang geven bevrediging. Er wordt succes geboekt en men raakt op elkaar ingespeeld. De groep heeft weinig sturing of begeleiding nodig. De omgangsvormen zijn natuurlijker en niet alles hoeft besproken te worden. De aandacht ligt bij het resultaat en minder bij de groep zelf. Dit is de fase waarin autonomie kan ontstaan. Soms kan de groep daardoor in verrukking raken en het proces verwaarlozen.

5. **Adjourning** (afscheid nemen en nazorg) – Ook het afscheid nemen is een specifieke fase voor veel groepen. Het einde van een team is soms gepland, soms ontstaat het spontaan. Deze fase wordt ook *mourning* genoemd, omdat er gerouwd wordt om het afscheid. Vaak zie je dat er voorstellen gedaan worden voor reünies, om de pijn van het afscheid te verzachten. Door het afscheid worden de relaties soms weer intiemer: de groep keert naar binnen, naar zichzelf. Ook komen eerdere vragen terug, maar dan ‘gespiegeld’. Een andere naam voor deze fase is *transforming*, omdat de groep overgaat

in een ander stadium. Als je daarvan het 'trans' weghaalt kom je weer terug bij de eerste fase van de groepsontwikkeling.

Tuckman heeft een zeer bruikbaar model opgeleverd, dat vooral praktische waarde heeft. Voor coaches en adviseurs die er mee kunnen kijken 'waar de groep zit' en voor groepen zelf om het eigen gedrag te herkennen en te verklaren. Zelfs als de fases niet lineair verlopen, dan biedt het model nog steeds een mooie indeling om diverse soorten groepsgedrag te duiden. Het model geeft eenvoudige taal aan de soms onbegrijpelijke processen waarin groepsleden zich plotsklaps 'bevinden'. Er aan ontsnappen lukt echter niet, zoals ik tijdens mijn cursussen groepsdynamica heb ondervonden. De onderstroom van het groepsleven is uiteindelijk te sterk. Ben je lid van de groep, dan wordt je hoe dan ook meegezogen, met of zonder woorden.

### **Verdere verdieping**

Kuypers, H.C., (1986) *Group Developmental Patterns; an emerging perspective for the study and change of training groups*. Proefschrift Sociale Wetenschappen, Rijksuniversiteit te Utrecht.

Remmerswaal, Jan (2009), *Handboek Groepsdynamica*, Boom/Nellissen.

Tuckman, Bruce W. (1965) *Developmental sequence in small groups*, *Psychological*

Tuckman, Bruce W., & Jensen, Mary Ann C. (1977) *Stages of small group development revisited*, *Group and Organizational Studies*, 2, 419- 427.

Vroemen, Martijn (2010) *Team op vleugels: gids voor geïnspireerd samenwerken*.

Kluwer, Deventer.

### **Literatuurverwijzingen in de grote lijst.**

Bales, R.F., & F.L. Strodbeck (1951) *Phases in group problem-solving*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 485-95.

- Bennis, W. G. & Shepard, H. A. (1956) *A theory of group development*, Human Relations, 9(4): 415–437.
- Bion, W. R. (1959) *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
- Gersick, C. J. G. (1988). *Time and transition in work teams: Toward a new model of group development*. The Academy of Management Journal, 31 (1), 9-41.
- Runkel, P.J., Lawrence, M. Oldfield, S., Rider, M., Clark, C. (1971) *Stages of group development: An empirical test of Tuckman's hypothesis*. The Journal of Applied Behavioral Science, 7(2), 180-193.
- Schutz, W. C. (1958) *FIRO: A Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York: Rinehart.
- Bulletin, 63, 384-399. Het artikel is herdrukt in *Group Facilitation: A Research and Applications Journal* - Number 3, Spring 2001.
- Tuckman, Bruce W. (1988; 1998) *The Long Road to Boston*, Tallahassee, FL: Cedarwinds Publishing.
- Vroemen, Martijn (1995) *Werken in teams: samen denken, samen doen*. Kluwer, Deventer.