

## GROEPSVORMING VOLGENS TUCKMAN

In het model van Tuckman worden vier fasen beschreven die een groep (elke groep volgens Tuckman) doorloopt om tot goede samenwerking te komen. Na deze fasen zijn de rollen, normen en waarden voor een groot deel bepaald (Koopman, 2018). Elke overgang naar een volgende fase wordt gekenmerkt door een crisis, waarbij de daaropvolgende fase een 'oplossing' is hiervoor (Tuckman, 1965). Koopman (2018) spreekt over de 'Gouden Weken' (zie eerder), ongeveer zes weken waarin deze fasen worden doorlopen. Na deze weken is het namelijk moeilijker dit proces nog te sturen. De fasen zijn:

- **Fase 1: Forming (oriënteren) - 'De kat uit de boom kijken'**

In deze eerste fase is het nog ieder voor zich, waarbij de groep elkaar leert kennen. Er is hierbij nog geen sprake van hechting en/of groepsgevoel en de groep is op zoek naar veiligheid en structuur. De leden maken een inschatting van zichzelf en anderen en zoeken op die manier hun plek in de groep (Koopman, 2018; Tuckman, 1965). Er is nood om vertrouwen op te bouwen in elkaar, emotionele veiligheid te voelen en het gevoel te krijgen erbij te horen. Kennismaking staat centraal en regels en afspraken worden vastgelegd (BenedictusPoort, z.d.).

- **Fase 2: Storming (presenteren)**

Deze fase wordt ook de 'conflictfase' genoemd. De leden hebben elkaar goed genoeg leren kennen om elkaars werkwijze en gedrag te bekritisieren. Verhoudingen worden zichtbaar: 'wie is de (informele) leider, wie zijn volgers?'; De 'rangorde' wordt bepaald.

Vaak komen groepen ofwel nooit aan deze fase toe, ofwel lopen ze vast in conflicten aangezien veel mensen terugdeinzen hiervoor (Koopman, 2018; Tuckman, 1965).

Leerlingen zijn in deze fase op zoek naar onderlinge verbondenheid: 'wat zijn gelijkenissen met anderen?' en er wordt geëxperimenteerd met het zoeken naar hun positie in de groep: 'welke plaats kan en wil ik innemen?' (BenedictusPoort, z.d.).

- **Fase 3: Norming (normeren)**

Als een groep door de vorige fase is gekomen, wordt duidelijk hoe een groep verder zal werken. Normen, waarden en (ongeschreven) regels in de groep worden vastgesteld en iedereen heeft een taak. Er wordt (impliciet) bepaald welk gedrag beloond wordt, en eveneens is het duidelijk wie op welk punt de leiding neemt. Men kan hierbij spreken van een hechte groep (Koopman, 2018; Tuckman, 1965; BenedictusPoort, z.d.).

- Fase 4: Performing (presteren)

Een gezamenlijk doel is geformuleerd en de groep wordt een team en kan gaan samenwerken. Iedereen houdt zich aan de geschreven en ongeschreven regels en het is duidelijk wie de leiders en volgers zijn. Er is een goede combinatie ontstaan van samenwerken en zelfstandig verantwoordelijkheid nemen. Op dit punt is de groep in staat om met weinig leiding complexe taken uit te voeren. De groepsleden zijn op elkaar ingespeeld en weten wat ze aan elkaar hebben (Koopman, 2018; Tuckman, 1965).

Men kan tot (zelfstandig) presteren komen wanneer (BenedictusPoort, z.d.):

- o Er voldoende veiligheid en vertrouwen in de groep is,
- o Als leerlingen elkaar hebben leren kennen en waarderen met hun eigen kwaliteiten, gelijkenissen en verschillen (fase 1),
- o Als leerlingen zich goed voelen in hun positie (fase 2),
- o Als ze op een constructieve manier met elkaar in interactie hebben leren gaan (fase 3).

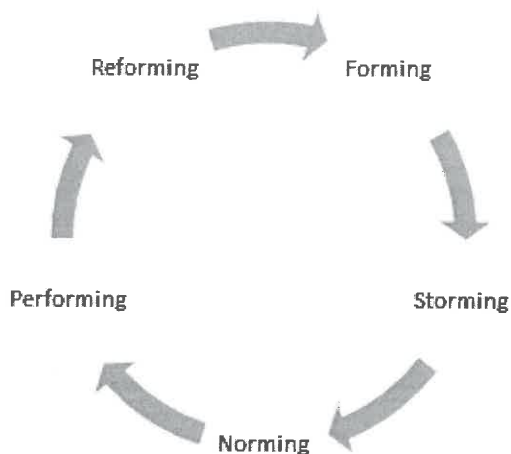
Naast deze vier fasen van Tuckman wordt vaak nog een vijfde fase toegevoegd:

- Fase 5: Reforming of adjourning (evalueren/afroeden)

Het einde van een periode of schooljaar komt in zicht en langzaam wordt duidelijk wat volgend jaar zal gebeuren. Een naderend afscheid van elkaar kan hier ook aan bijdragen. Dit alles heeft invloed op de groepsdynamiek (Koopman, 2018; BenedictusPoort, z.d.).

Wanneer een groep eenmaal gevormd is, is het echter moeilijk om vaste patronen hierin te doorbreken. Verandering gaat dan gepaard met veel weerstand (Koopman, 2018). Aangezien een groep in de werkelijkheid vaak veranderlijk is, kunnen de fasen steeds opnieuw doorlopen worden om zo beter samen te werken: leden verlaten de groep, nieuwelingen komen toe (bv. nieuwe leerling of leerkracht)..., wat het niet altijd makkelijk maakt voor een nieuw persoon wanneer een groep reeds in de derde of vierde fase zit. Het kan ertoe leiden dat de groep terugspringt naar fase 2 (Storming) en zich dan terug verder ontwikkelt (Tuckman, 1965; BenedictusPoort, z.d.). Het verloop van de fasen zijn dus niet statisch en er kan eerder gesproken worden over een cyclus. Van belang hierbij is dit goed in de gaten te houden en altijd oefeningen aan te bieden voor de fase waarin de groep zich bevindt (BenedictusPoort, z.d.).

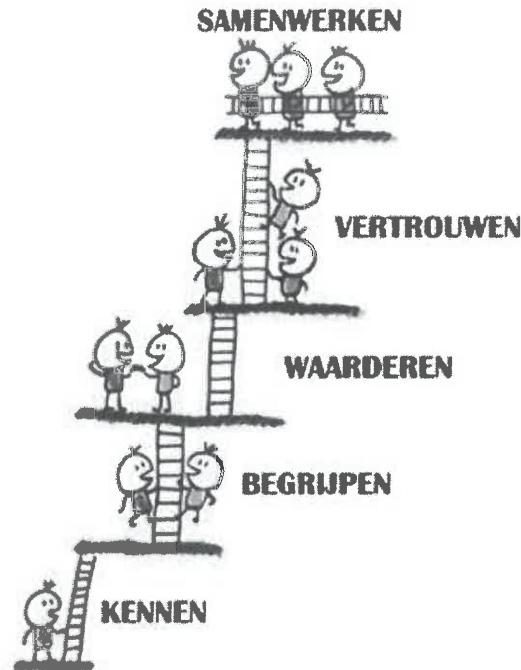
Figuur 1: Groepsvorming volgens Tuckman



### De concrete vertaling volgens On@Break<sup>2</sup>: De Ladder van Samenwerking

De 'ladder van samenwerking' bestaat uit vijf treden die elkaar opvolgen. Het is essentieel om elk van deze treden goed te doorleven en hier tijd voor te nemen (Remmerts, van der Kramer, Kappert, & Weesie, 2018). Een open dialoog en iedere keer opnieuw aandacht hebben voor alle treden van de ladder is belangrijk om uiteindelijk van samenwerken te kunnen spreken (Stichting Rondom GWW, z.d.).

De inhoudelijke uitwerking, met koppeling van de verschillende theoretische kaders, alsook onderstaande figuur werd uitgedacht en uitgewerkt binnen vzw aPart – Team On@Break<sup>2</sup>. Hierna volgt een overzicht van elke trede in de ladder van samenwerking:



Figuur 3: De ladder van samenwerking

## KENNEN

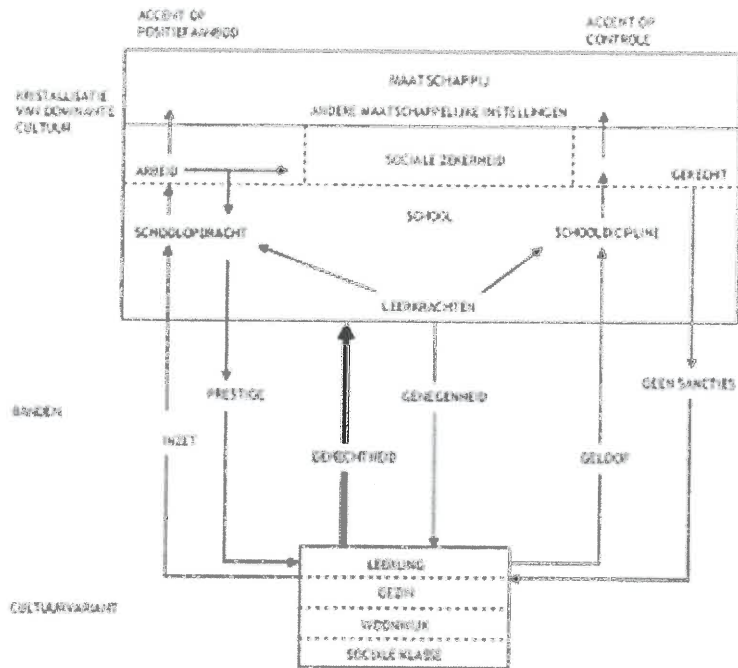
“Weten wat de ander doet” (Stichting Rondom GWW, z.d.).

Een eerste trede is **kennen**: Wie zijn we? Hoe heet de ander? Wat kan iedereen? Waar zijn we (niet) goed in? Wat zijn iemands belangen?... (Ambient, 2010; Stichting Rondom GWW, z.d.). Bij het uitwisselen van deze informatie krijgen we inzicht in elkaars kennis en vaardigheden, wat meteen ook de basis vormt voor de volgende trede(n) (Stichting Rondom GWW, z.d.).

Elkaar leren kennen kost tijd en is niet alleen de naam, maar vooral inzicht in elkaars kwaliteiten, communicatiestijlen en ontwikkelpunten. Deze trede is **cruciaal om rekening te kunnen houden met elkaar, elkaar aan te vullen en elkaars kwaliteiten optimaal te benutten** (Remmers et al., 2018). Je kan dan reeds met iemand samenwerken, maar je hebt snel kans op problemen in de samenwerking als je die persoon niet begrijpt (Ambient, 2010).

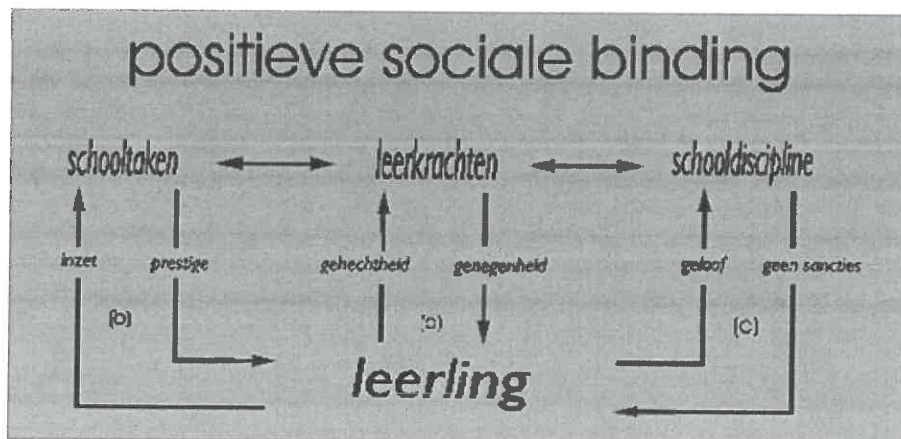
## MAATSCHAPPELIJKE KWETSBAARHEIDSTHEORIE

In de maatschappelijke kwetsbaarheidstheorie wordt het probleemgedrag van jongeren in een maatschappelijke context geplaatst. Maatschappelijke kwetsbaarheid verwijst dan naar een structurele positie van kwetsbare groepen, maar ook naar interacties waarin de kwetsbaarheid zich voordoet en de mogelijke antwoorden om met deze kwetsbaarheid om te gaan (Vettenburg, 1989).



Figuur 5: Maatschappelijke kwetsbaarheidstheorie

Door vzw aPart – team On@Break<sup>2</sup> wordt echter vaker ingezoomd op volgend onderdeel van voorgaand schema, en stelt dat wanneer er een **positieve sociale binding** en **wederzijdsheid** ontstaat tussen leerkrachten en leerlingen dit zijn invloed zal hebben op de schooltaken en -discipline:



Figuur 6: Maatschappelijke kwetsbaarheidstheorie: Positieve sociale binding

## BEGRIJPEN

*“Weten hoe de ander denkt & tegen zaken aankijkt” (Stichting Rondom GWW, z.d.).*

Een volgende stap is **begrijpen**. Hiervoor heb je empathisch vermogen nodig: je begrijpt wat er in iemand omgaat, waarom iemand iets doet, waar iets vandaan komt, tegen welke problemen iemand aanloopt, hoe je elkaar daarbij kan helpen... **Als je echt iemand begrijpt kan je je verplaatsen in de ander** (Ambient, 2010; Remmers et al., 2018).

In de groepsvorming van Tuckman, zoals in de inleiding aangehaald, situeert men zich met deze trede in de ‘norming’-fase. De vorming van de groep is duidelijk, normen, waarden en regels zijn vastgelegd.



*Figuur 9: De behoeftepiramide van Maslow*

## VERBINDENDE COMMUNICATIE (ROSENBERG)

Verbindende communicatie is gebaseerd op het concept van Geweldloze communicatie van Marshall Rosenberg en omvat een aantal eigenschappen die moeten worden opgenomen in ons communicatieproces. De focus ligt hierbij op volgende vier gebieden (d' Ansembourg, 2013; Rosenberg, 2012; Tielemans, z.d.):

1. Waarneming (feiten):

We reageren op iets wat we waarnemen, wat we horen of wat we onszelf voorhouden. In deze eerste stap beschrijft men zo objectief mogelijk wat de ander (niet) gezegd of gedaan heeft dat niet in harmonie is met eigen waarden of behoeften:

*"Ik zie, ik merk, ik hoor dat..."*

2. Gevoel:

De waarneming roept één of meerdere gevoelens in ons op. In deze tweede stap gaat het erom aan de ander mee te delen hoe we ons voelen in relatie tot de waarneming:

*"Ik voel me daar ... bij/heb het lastig met ..."*

Bij verbindende communicatie worden gevoelens gezien als indicatoren om aan te geven of behoeften al dan niet vervuld zijn.

3. Behoefte:

Deze gevoelens wijzen ons op onze behoeften. Door onze gevoelens expliciet te koppelen aan onze behoeften kan de ander wellicht beter horen dat we geen oordeel uitspreken over de ander, maar dat we op een oprechte manier iets over onszelf willen zeggen:

*"Ik heb nood aan, ik zou liever hebben dat ..."*

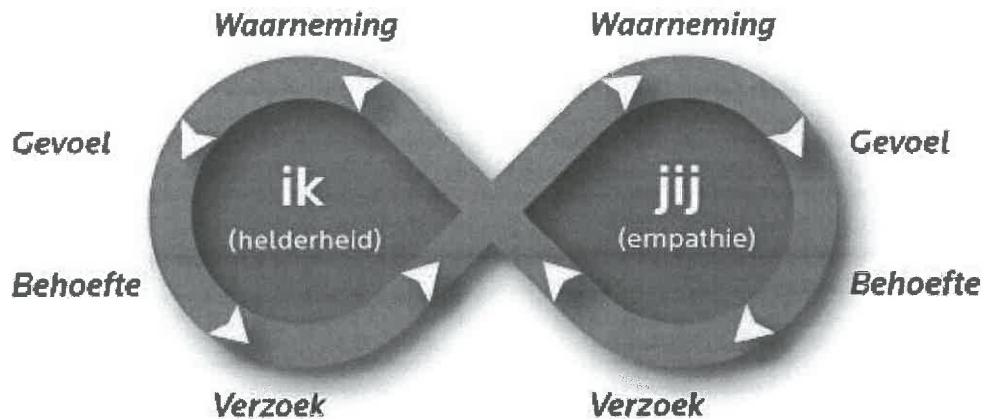
4. Verzoek om actie:

Eens we ons bewust zijn geworden van onze behoeften, kunnen we een verzoek doen of een concrete actie inzetten. We vragen aan de ander of hij bereid is op dit moment iets te doen:

*"Ik vraag, ik zou willen ..."*

Belangrijk bij deze stap is dat dit verzoek zo klaar en duidelijk mogelijk wordt uitgesproken om zodoende de communicatie directer en duidelijker te laten verlopen.





Figuur 11: Verbindende communicatie

## WAARDEREN

*“Hechten aan de inbreng & mening van de ander” (Stichting Rondom GWW, z.d.).*

Elkaar helpen en ondersteunen is belangrijk om **waardering** voor elkaar te ontwikkelen. Positieve kanten zien van het gedrag van iemand, het herkennen van elkaars kwaliteiten, en die goed inzetten helpt om elkaar te waarderen (Ambient, 2010; Remmers et al., 2018).

Er wordt stilgestaan bij het benoemen en erkennen van elkaars kracht, waarbij stilaan **vertrouwen** ontstaat en we voelen dat we elkaar kunnen versterken (Stichting Rondom GWW, z.d.).

## Kwaliteiten

Kwaliteiten zijn onze meest ‘eigene’ eigenschappen. Ze vormen het potentieel aan persoonlijke mogelijkheden die we tot onze beschikking hebben en die we al dan niet gebruiken. Kwaliteiten zijn persoonskenmerken die los staan van wat we aangeleerd hebben. (Gerrickens, 2017, p.12)

Iedere mens heeft een eigen uniek aantal kwaliteiten die in de loop van het leven ontwikkeld worden (bv. Geduld, creativiteit, humor, moed, inlevingsvermogen, overtuigingskracht, enz.). Als je dié



kwaliteiten gebruikt die precies bij jou en de situatie passen, zal dat positieve effecten hebben op jezelf en je omgeving (Gerrickens, 2017).

## VERTROUWEN

*“Durven over te laten aan de ander”* (Stichting Rondom GWW, z.d.).

Met waardering als basis ontstaat een voedingsbodem voor **vertrouwen**. Maar vertrouwen is er niet zomaar. Het kost tijd en energie, falen en weer opnieuw beginnen. Vertrouwen moet namelijk **groeien**: de waardering moet blijven en vertrouwen moet niet beschaamd worden (Ambient, 2010).

Maar als het vertrouwen er eenmaal is, kan het **samenwerken** pas echt beginnen (Remmers et al., 2018).

## SAMENWERKEN

*“Samen een beter resultaat behalen en werkplezier beleven”* (Stichting Rondom GWW, z.d.).

Met een gezamenlijke ambitie en beeld van de toekomst kunnen afspraken gemaakt worden hoe dit geregeld wordt (Stichting Rondom GWW, z.d.). Als de samenwerking over langere tijd goed verloopt en de waardering en het vertrouwen blijven, kun je effectief en efficiënt samenwerken (Ambient, 2010).

## SOCIAL DISCIPLINE WINDOW (WACHTEL EN McCOLD)

Het Social Discipline Window, ontworpen door Wachtel en McCold, beschrijft vier basisbenaderingen voor het handhaven van sociale normen en gedragsgrenzen. Deze worden weergegeven als verschillende combinaties van hoge of lage controle en hoge of lage ondersteuning (Wachtel, 2013):

